

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

TIAGO ZARDO

**A VISÃO DOS COLABORADORES DA STARA SOBRE O DESENVOLVIMENTO E
TREINAMENTO DE PESSOAS E SUA RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE
ORGANIZACIONAL**

CARAZINHO

2016

TIAGO ZARDO

**A VISÃO DOS COLABORADORES DA STARA SOBRE O DESENVOLVIMENTO E
TREINAMENTO DE PESSOAS E SUA RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE
ORGANIZACIONAL.**

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Ms. Nelson Germano Beck.

CARAZINHO

2016

TIAGO ZARDO

**A VISÃO DOS COLABORADORES DA STARA SOBRE O DESENVOLVIMENTO E
TREINAMENTO DE PESSOAS E SUA RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE
ORGANIZACIONAL.**

Trabalho de Conclusão aprovado em 18 de Julho de 2016,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel
em Administração no curso de Administração da
Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela
Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Nelson Germano Beck
UPF – Orientador

Prof. Ms. Lisiane Caroline Rodrigues Hermes
UPF

Prof. Ms. Faisal Medeiros Awad
UPF

CARAZINHO

2016

Dedico este trabalho a minha família e noiva, pelo amor, ensinamentos, humildade e paciência. Meu amor e eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por se fazer presente em todos os momentos da minha vida, por ter colocado no meu caminho pessoas que foram fundamentais para meu crescimento.

Aos meus pais Salete e Erlésio pelo apoio e por estarem ao meu lado, me apoiando em todos os momentos difíceis desta trajetória. Por serem meus exemplos de vida, determinação e humildade, ensinando que batalhando conseguimos chegar a qualquer lugar por méritos próprios.

A minha irmã Taciane, pelo companheirismo, amizade e carinho, por estar ao meu lado em todos os momentos. A minha noiva Anatieli, por estar ao meu lado por toda esta caminhada, pelos dias e noites ao meu lado, me apoiando em todos os momentos.

Ao meu orientado Professor Mestre Nelson Germano Beck que me apoiou em todos os momentos, com compreensão, paciência e atenção.

A minha família, primos e amigos e colegas de trabalho, faculdade e professores por estarem sempre ao meu lado dando apoio e tornando os meus dias mais alegres e produtivos e a empresa Stara por me apoiar mais uma vez para o meu crescimento pessoal e profissional.

Por fim, agradeço a todos que estiveram em algum momento ao meu lado nesta conquista.

RESUMO

ZARDO, Tiago. **A visão dos colaboradores da empresa Stara sobre o desenvolvimento e treinamento de pessoas e sua relação com a produtividade organizacional.** Carazinho, 2016. 73f. Estágio Supervisionado (Administração). UPF, 2016

A gestão de pessoas tem papel fundamental do ambiente empresarial, servindo de base para o desenvolvimento de pessoas no ambiente de trabalho, aliando as práticas de treinamento como forma de influenciar e apoiar os colaboradores a crescerem profissionalmente. O presente estudo tem como objetivo verificar a percepção dos colaboradores da empresa Stara sobre o quanto o processo de treinamento e desenvolvimento esta associado a produtividade no trabalho. Buscando assim contemplar os objetivos específicos, verificando e quantificando quantos colaboradores foram treinados e em quais funções, conhecendo e analisando os treinamentos oferecidos pela empresa, avaliando o nível de satisfação quanto aos treinamentos oferecidos, conhecer o nível de percepção dos colaboradores quanto a relação da produtividade e treinamentos e como este influencia no crescimento profissional. Com a elaboração de um questionário quantitativo, utilizando uma amostragem não probabilística intencional, onde foram selecionados 91 colaboradores que receberam treinamentos com mais de 25 horas de carga horaria nos anos de 2014 e 2015, os colaboradores responderam questões fechadas sobre os treinamentos, aprendizado, produtividade e desenvolvimento, onde os dados apontam que os colaboradores estão satisfeitos com os treinamentos recebidos, onde os mesmos tem percepção de que sua produtividade aumentou após receber treinamentos na empresa. Foram pontuadas algumas melhorias em questões como acesso a treinamentos, divulgação e apoio da liderança para o aperfeiçoamento do desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento, Gestão de Pessoas, Produtividade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Formação, desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional.	20
Figura 02: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero.....	42
Gráfico 2 – Faixa Etária.....	43
Gráfico 3 – Estado Civil.....	43
Gráfico 4 – Nível de Escolaridade	44
Gráfico 5 – Renda Média.....	44
Gráfico 6 – Tempo de Trabalho na Empresa	45
Gráfico 7 – Como Obteve Conhecimento dos Treinamentos	46
Gráfico 8 – Conhecimento Sobre os Treinamentos	47
Gráfico 9 – Participação e Acesso a Treinamentos.....	48
Gráfico 10 – Comunicação de Treinamentos.....	48
Gráfico 11 – Participação em Treinamentos.....	49
Gráfico 12 – Ambiente de Treinamentos.....	51
Gráfico 13 – Aprendizagem.....	55
Gráfico 14 – Produtividade e Desenvolvimento	58
Gráfico 15 – Pontos Fracos.....	59
Gráfico 16 – Pontos Fortes.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Setores Pesquisados	36
Tabela 02 – Ambiente de Treinamentos	50
Tabela 03 - Aprendizagem.....	52
Tabela 04 – Produtividade e Desenvolvimento	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNC - Comando Numérico Computadorizado

CO - Comportamento Organizacional

GP - Gestão de Pessoas

RH - Recursos Humanos

RS - Rio Grande do Sul

SAP - Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung

S/A - Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	19
2.3 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	21
2.4 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	22
2.5 TREINAMENTO.....	23
2.5.1 Objetivos do treinamento	25
2.6 AVALIAÇÃO.....	26
2.6.1 Avaliação do Conhecimento.....	26
2.6.2 Avaliação de Treinamento.....	27
2.6.3 Avaliação de Desempenho	27
2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
2.9 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO	34
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA	34
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	37
3.4.1 Instrumento De Coleta De Dados	38
3.4.2 Procedimento De Coleta De Dados.....	38

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	38
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	40
4.1.2 Histórico	40
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
4.2.1 Caracterização dos Respondentes	42
<i>4.2.1.1 Perfil Sócio Econômico.....</i>	<i>42</i>
4.2.2 Ambiente de Treinamentos	45
4.2.3 Ambiente de Treinamentos	49
4.2.4 Aprendizagem.....	52
4.2.5 Produtividade e Desenvolvimento	55
4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE.....	68

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário global em constante transformação nos anos de 2014, 2015 e 2016, onde o aumento da competitividade é cada vez maior, devido às mudanças no cenário político-econômico, tecnológico onde a tecnologia da informação ultrapassa fronteiras aumentando cada vez mais o ritmo das decisões e o atual cenário global de retração do mercado, vem exigindo fortes investimentos na formação e especialização de pessoas que realizam os processos de produção e transformação nas empresas para que os processos de produção sejam realizados com o máximo de excelência.

Historicamente o setor metal mecânico vinha em uma crescente após passar por momentos de crise no ano de 2008, o setor vinha alcançando bons números até meados de 2013, a partir do ano de 2014 o setor metal mecânico começou a sentir os efeitos da crise econômica que afeta vários países.

O cenário mundial de retração da economia e de incertezas no mercado financeiro causou a estagnação do mercado de implementos agrícolas, mesmo após a última safra bater recordes de produção de grãos (IBGE, 2016) e ser um dos poucos segmentos onde a crise ainda não havia afetado, a atual crise no mercado faz com que o setor metal mecânico voltado à agricultura se retraia e para de contratar, assim a indústria resiste a demitir, pois é caro treinar e buscar novos funcionários após um momento de crise.

O cenário político econômico tem uma forte influência na indústria de implementos agrícolas, devido às políticas cambiais interferirem diretamente na economia do setor agrícola, pois o câmbio (dólar), interfere no preço das commodities (soja, milho). Assim como também, a política de juros interfere na compra e venda tanto de produtos derivados da agricultura e por fim refletindo na indústria de implementos agrícolas já que grande parte das máquinas agrícolas comercializadas são financiadas a partir de financiamentos derivados de programas do governo como, por exemplo, o plano safra.

O fator tecnológico tem participação fundamental na agricultura, a tecnologia voltada ao campo evolui cada vez mais em busca de maiores produtividades, uma vez que a expansão de novas áreas agricultáveis é limitada, portanto é necessário verticalizar a produtividade por hectare. Desta maneira a tecnologia interfere diretamente nos fatores ecológicos, atuando positivamente na questão ecológica ambiental, pois uma vez que, com o uso de tecnologias é possível produzir mais nas mesmas áreas, evitando a abertura de novas áreas para cultivo e a um menor custo e maior produtividade já que as novas tecnologias buscam uma maior produção e controle da produção de grãos.

Os clientes são uma das principais variáveis na indústria de implementos agrícolas já que é a partir deles que partem as informações necessárias e a identificação de prováveis compradores, o que produzir, de que forma vender, qual a demanda de um potencial produto. Os consumidores deste ramo são agricultores de grande, médio e pequeno porte, que dependem de implementos agrícolas para realizar o trabalho a campo com eficiência, agilidade e maior produtividade buscando segurança, qualidade, confiança e durabilidade nos produtos, e também peças de reposição, agilidade na entrega e atendimentos a campo prestados por técnicos treinados.

Para atender as necessidades dos consumidores, o mercado de trabalho busca contar com a mão de obra cada vez mais qualificada, porém a carência é grande, dificultando a busca por profissionais altamente qualificados no mercado de trabalho, levando as empresas a treinar e qualificar os próprios funcionários.

Os fornecedores são um elo importante para as empresas do setor de implementos agrícolas, pois a agilidade na produção de componentes para as indústrias pode ser um fator de vantagem competitiva, onde estes devem prezar pontos básicos como a confidencialidade, responsabilidade social e ambiental, conduta comercial, requisitos de segurança e meio ambiente para o produto, atendendo aos pedidos com agilidade.

A concorrência, o mercado esta cada vez mais nivelado, já que a difusão da tecnologia e as informações se espalham em uma velocidade cada vez maior, avaliar a concorrência é cada vez mais importante para obter vantagem competitiva, a concorrência é cada dia maior, pois todos os concorrentes buscam ter os melhores e mais inovadores equipamentos para a agricultura e com a melhor e mais robusta tecnologia empregada.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Diante do cenário político-econômico em que o país se encontra no ano de 2016 em que as empresas devem buscar vantagem competitiva e oportunidades de crescimento e estabilidade em todos os pontos possíveis, possuir uma equipe qualificada e treinada é um dos pontos determinantes para a sobrevivência no mercado atual.

A empresa Stara possui 55 anos de história no mercado de implementos agrícolas, é uma empresa familiar, fundada por imigrantes holandeses que está situada na cidade de Não-Me-Toque-RS, e atualmente possui mais de 1800 colaboradores distribuídos em três parques fabris. A empresa possui uma marca fortemente ligada à inovação tecnológica sendo uma das empresas pioneiras no Brasil na área de agricultura de precisão.

A empresa possui um centro de treinamento para funcionários e revendedores que fica localizado em sua matriz, o centro de treinamentos conta com profissionais especializados nas diferentes áreas da empresa para treinamentos voltados aos produtos da empresa, que são oferecidos gratuitamente para proporcionar uma maior qualificação de seus colaboradores e revendedores desde a montagem até a entrega e o serviço diferenciado de pós venda. A empresa incentiva seus colaboradores a buscar conhecimento fora do ambiente de trabalho apoiando financeiramente os colaboradores que frequentam cursos superiores e cursos ligados à atividade da empresa.

Sabe-se que a produtividade e a satisfação dos colaboradores está ligada a sua qualificação profissional e treinamentos recebidos no ambiente de trabalho ou em cursos apoiados pela empresa, mas atualmente não existe uma avaliação sobre o quanto este processo pode ser importante para o desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho para os colaboradores da empresa Stara, se realmente os funcionários estão satisfeitos com os treinamentos oferecidos atualmente pela empresa e se estes treinamentos ou apoio ao seu desenvolvimento na empresa são eficazes.

Neste contexto, o presente trabalho busca responder ao seguinte questionamento: **Como o processo de desenvolvimento e treinamento de pessoas está associado à produtividade no trabalho, na visão dos colaboradores da empresa Stara?**

Desse modo, justifica-se o estudo na área desenvolvimento de pessoas e a pesquisa na empresa Stara, como fator relevante para obter informações que sirvam de base para identificar e avaliar os métodos de desenvolvimento de pessoas. Este estudo contribuirá para identificar melhorias nos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao questionamento anterior, busca-se atingir os objetivos descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar como o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas esta associado à produtividade no trabalho, na visão dos colaboradores da empresa Stara.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Verificar e Quantificar quantos colaboradores foram treinados e em quais cursos na empresa;
- ✓ Conhecer e analisar os treinamentos oferecidos pela empresa;
- ✓ Avaliar os programas de treinamento e desenvolvimento através do nível de satisfação dos colaboradores;
- ✓ Conhecer a percepção dos colaboradores no tocante a relação da produtividade e treinamento;
- ✓ Analisar como o treinamento e o desenvolvimento influenciam no crescimento profissional e na produtividade;
- ✓ Elaborar sugestões de melhoria para a empresa;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, atendendo os objetivos específicos do trabalho, será tratada a fundamentação teórica, através da revisão de literatura de diversos autores, abordando a importância da qualificação dos colaboradores, conceitos de treinamento, desenvolvimento e produtividade dos colaboradores no ambiente organizacional.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Uma das áreas que vem ganhando espaço cada vez maior nas organizações atualmente é a área de gestão de pessoas, independentemente das organizações serem de grande, médio ou pequeno porte, este é um departamento que se faz cada vez mais necessário. Com isso, o departamento de Recursos Humanos está deixando de ter somente a função de contratar, demitir, cuidar dos benefícios dos funcionários, passando a ser mais que isso, sendo responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas, atribuindo assim o nome de Gestão de Pessoas, pois a sua principal preocupação é a valorização das pessoas, capital humano e intelectual.

Conforme Gil (2012, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”.

A gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO 2010, p. 8).

“A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.” (GIL, 2012, p. 24).

De acordo com França “A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para a vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável.” (2014, p. 3).

Chiavenato (2010) analisa que geralmente as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. O autor explica que há pouco tempo os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais eram os acionistas e investidores, porém essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio. O autor afirma que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.

Com isso o autor faz uma comparação entre as pessoas que são como recursos e as que são como parceiros, explicando a sua afirmação. Conforme o quadro 01 apresenta:

Quadro 01 – As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos • Horário rigidamente estabelecido • Preocupação com normas e regras • Subordinação ao Chefe • Fidelidade à organização • Dependência da chefia • Alienação à organização • Ênfase na especialização • Executoras de tarefas • Ênfase nas destrezas manuais • Mão de Obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipes • Metas negociadas e compartilhadas • Preocupação com resultados • Atendimento e satisfação do cliente • Vinculação à missão e a visão • Interdependência com colegas e equipes • Participação e comprometimento • Ênfase na ética e na responsabilidade • Fornecedoras de atividade • Ênfase no conhecimento • Inteligência e talento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 9).

Em relação aos Objetivos da gestão de pessoas: Marcousé (2009, p. 108) “O objetivo global da gestão de pessoas é maximizar a contribuição individual ou de grupo dos funcionários para os objetivos globais da empresa.”. O autor explica que para fazer isso, os objetivos específicos precisam ser alcançados, pois esses objetivos se originam de metas da organização como um todo.

Nota-se que Gestão de Pessoas possui grande importância dentro de uma organização. Pois trata do desenvolvimento dos colaboradores, como foi destacada pelos autores, em que estes são os que mais estão ligados a produtividade da empresa. Por isso, a importância do treinamento e desenvolvimento dos funcionários, proporcionando assim, maior valorização e motivação dos mesmos.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é de grande importância nos dias atuais, porém, deve ser bem trabalhado para gerar resultados, e serem aplicados à medida que é necessário. Desse modo a gestão do conhecimento ocupa um espaço bastante amplo nas organizações onde a educação profissional deve ter a atenção necessária para seu desenvolvimento. Com isso os autores a seguir explicam a importância da educação profissional e como pode ser trabalhada dentro das organizações.

Segundo Gil (2012, p. 121) “modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.”.

Para Barbieri (2014, p. 19) “Na atualidade é o conhecimento o principal gerador de valor e de riqueza para as organizações e não tanto o capital, a terra, os ativos físicos e nem mesmo as pessoas, caso elas não gerem conhecimento e inovações.”. De acordo com o autor, as pessoas devem ser treinadas e preparadas para mostrar e utilizar os conhecimentos adquiridos nas organizações onde trabalham. Pois os fatores mais importantes na sociedade do conhecimento são o talento, a inteligência e o próprio conhecimento aplicado à solução de problemas apresentados pelas empresas. (BARBIERI, 2014).

Chiavenato (2015, p.38) “Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional.” O autor explica que a educação profissional compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas que são:

- 1- **Formação Profissional:** é a educação institucionalizada ou não que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em um determinado mercado de trabalho. Esta formação pode ser dada nas escolas ou fora delas e mesmo dentro das próprias empresas.
- 2- **Desenvolvimento Profissional:** é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização, é mais conhecido como desenvolvimento de recursos humanos.
- 3- **Treinamento:** é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização.

De acordo com Chiavenato (2015) a educação profissional, que é de grande importância para as organizações que querem bons resultados, está relacionada a três etapas, as quais foram apresentadas a cima, o autor também demonstra estas etapas através da figura 01.

Figura 01: Formação, desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional.

Tipo de educação profissional	Escopo	Objetivos	Extensão de tempo	Características
Formação	Prepara e forma a pessoa ao exercício de uma profissão no mercado de trabalho.	Amplios e mediatos	Longo prazo	Qualifica para uma futura profissão. Dada nas escolas e nas organizações.
Desenvolvimento	Amplia e aperfeiçoa a pessoa para crescimento profissional na carreira na organização	Menos amplos	Médio prazo	Proporciona conhecimentos e prepara para funções complexas. Dado em organizações.
Treinamento	Prepara a pessoa para ocupar determinado cargo na organização.	Restritos e imediatos	Curto prazo	Fornecer o essencial para o cargo atual. Dado em organizações ou em empresas especializadas

Fonte: Adaptado Chiavenato (2015, p. 40).

“Hoje, um importante diferencial das empresas se prende ao conhecimento coletivo, as habilidades de criatividade e inovação, os valores e a motivação dos colaboradores e a satisfação dos clientes.” (BARBIERI, 2014).

No pensamento de Gil (2012) Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, visando tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, de um processo que envolve componentes que o aproximam do processo educativo. O autor explica

que é por isso é que em algumas empresas já se prefere falar em educação para o trabalho e os profissionais de treinamento são reconhecidos como educadores.

Segundo Hall (2004, . 171) “Sistemas de comunicação não tão perfeitos e a busca de melhorias contribuem para as mudanças e inovações nas organizações”.

Segundo os autores, gestão do conhecimento está relacionada diretamente à educação e a qualificação dos profissionais nas organizações.

Barbieri defende que um dos maiores diferenciais nas empresas é o conhecimento coletivo e que de nada adianta a empresa possuir, capital, ativos físicos se não possuir capital intelectual para gerar conhecimento e inovações.

Gil aponta que o desenvolvimento de pessoas nada mais é do que a educação no trabalho, porém, o autor explica que desenvolver pessoas não é somente proporcionar conhecimento e habilidades para o desempenho das tarefas, mas sim proporcionar uma mudança de hábitos e atitudes.

Para Chiavenato há três etapas que compreendem a educação profissional, que visam o preparo e a qualificação do colaborador. Sendo essas etapas a formação profissional, o desenvolvimento profissional e o treinamento.

Os autores entram em conformidades em suas afirmações quanto a educação profissional, porém cada um com seu ponto de vista, enfatizando que a educação corporativa e a geração de capital intelectual nas empresas é um diferencial no atual mercado de trabalho.

2.3 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Ao contrario do treinamento que busca preferencialmente alcançar resultados a curto prazo, o atual modelo de gestão de pessoas busca o desenvolvimento integrado da empresa e dos colaboradores. O desenvolvimento de pessoas busca resultados duradouros a longo prazo, desenvolvendo assim talentos na organização, para que estes busquem resultados mais positivos para a empresa.

Gil (2012, p.121) afirma “Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização.”. O autor explica que é por essa razão que o termo treinamento passa a ser menos utilizado para designar um subsistema de Recursos Humanos, isto se dá pelo fato de representar pouco, considerando-se as potencialidades humanas. Com isso, atualmente, ao abordar os processos

relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.

“O desenvolvimento organizacional abrange uma noção macroscópica e sistêmica em termos organizacionais e globais e não simplesmente individuais. Entende-se no longo prazo e não a curto ou médio prazo como ocorre no treinamento.”. (CHIAVENATO 2015, p. 157).

O desenvolvimento de pessoas é definido por Milkoviche; Boudreu (2000, citado por Souza, Chagas, Silva 2011, p. 9) “Como sendo uma forma para aperfeiçoar as capacidades, desenvolvendo habilidades e competências e motivações dos funcionários com o propósito de torná-los, futuramente, capital de extremo valor para organização”.

Segundo França “desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização.”. (2007, p. 88).

Robbins (2005, p. 400) destaca “Funcionários competentes não permanecem para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas.”.

Contudo, percebe-se que o desenvolvimento é tão importante quanto o treinamento profissional, embora de longo prazo, o desenvolvimento é algo que deve ser trabalhado constantemente. Assim como Robbins ressalta, onde afirma que as habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. França acredita que o desenvolvimento faz com que os funcionários sejam mais valorizados dentro da organização. Gil destaca que treinamento representa pouco perto do que Recursos Humanos necessita com isso o desenvolvimento passa a ganhar mais espaço nas organizações.

2.4 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

As atuais transformações no cenário político e econômico impactam diretamente na construção da carreira profissional, tanto para profissionais quanto para as organizações que investem na qualificação de seus colaboradores. A formação profissional serve de base para que os colaboradores aprimorem suas habilidades e conhecimentos.

De acordo com Chiavenato “O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização”. (2015, p. 17).

Em um momento em que as organizações buscam aumentar sua lucratividade ao menor custo a qualificação profissional e os treinamentos oferecidos pelas organizações tornam-se um dos

pontos fundamentais para alcançar estes objetivos vindo de encontro a produtividade dos colaboradores.

Segundo Marras (2011, p. 133) “Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Neste mesmo contexto, França explica que pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes, já aqueles que não possuem um preparo adequado ao cargo estão mais propensos à tomada de decisão incorreta e frequentemente culpam terceiros por sua falha. (2007, p. 87).

Para Sousa, Chagas, Silva (2011, p. 8) “Precisa-se treinar e desenvolver os colaboradores com a finalidade de habilitar e capacitar à força de trabalho dentro de suas funções e assim permitir a esses colaboradores uma visão global da organização.”.

Diante desta afirmação surge a necessidade de qualificar (treinar e desenvolver) os colaboradores para desenvolver suas habilidades e competências já que os colaboradores passam a ter uma visão ampla e se tornando parte da empresa.

Segundo Santos e Silva (2010, p. 6) “O conhecimento é visto como fonte detentora de estratégias, na qual a capacidade de agregar valor para clientes, assim como adquirir vantagens competitivas garante um diferencial frente aos concorrentes.”.

Chiavenato (2015, p. 17) afirma que “o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado”.

Contudo, os autores entram em conformidade em relação a treinamento, em que destacam a importância da reciclagem de conhecimento e como um profissional qualificado, ou seja, preparado possui mais autoconfiança que um profissional que não possui uma qualificação adequada, o que pode interferir na tomada de decisões. Destaca-se também, diante das afirmações apresentadas, que o treinamento é um processo de curto prazo, já o desenvolvimento profissional é de longo prazo, portanto, nota-se a importância do treinamento e o desenvolvimento andarem juntos, tal situação que não depende apenas da organização ou do profissional que está sendo preparado, mas sim de ambos.

2.5 TREINAMENTO

Atualmente as organizações buscam obter o máximo de eficácia em seus processos e obter pontos para diferenciar-se dos concorrentes, para alcançar esta vantagem competitiva as

organizações investem cada vez mais em treinamentos em suas empresas com o intuito de preparar e capacitar seus colaboradores para que estes produzam cada vez mais e com maior qualidade.

Os programas de treinamentos devem estar sempre ligados às necessidades estratégicas da organização para que esta obtenha vantagem competitiva, e que seus colaboradores adquiram o máximo de conhecimento possível.

Segundo Gonçalves, Mourão (2011, p. 484) “Ha diferentes formas de aprendizagem e elas podem ser categorizadas em aprendizagens naturais ou induzidas. A aprendizagem ocorre no nível individual, com possíveis efeitos para as equipes e para a organização.”.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.”. (MARRAS, 2011, p.133).

De acordo com França “Em virtude das constantes modificações macro ambientais, competição por nichos e segmentos de mercado e maior competição interna por ascensão na carreira, é um consenso nas organizações a importância do treinamento em todos os níveis empresariais.” (2007, p. 87).

Milkoviche, Boudreu (2000, citado por Souza, Chagas, Silva 2011, p. 9), definem treinamento como sendo o meio de promover a obtenção de habilidades, regras, condutas e atitudes que visem à melhoria das características dos funcionários para atender as exigências de suas funções.

“Treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” (CHIAVENATO, 2015, p. 42).

Já para Ribeiro (2006, p. 28), “Acredita que o treinamento é essencial no processo de aprendizagem, já que através dele é possível ampliar o conhecimento e habilidades, além de modificar comportamentos, melhorando assim o desempenho das tarefas.”

Ribeiro afirma também que “Um dos principais motivos para os funcionários participarem deste programa é a oportunidade de crescimento profissional. A necessidade de que as pessoas têm em se desenvolver.” (2006, p. 28).

Para Gil (2012, p. 122) treinamento é “um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas pra desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa”.

De acordo com Bitencourt “o treinamento deve contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa” (2004, p. 227).

Para Robbins, Judge, Sobral “A eficácia de um programa de treinamento pode estar relacionada ao nível de satisfação de seus participantes, ao que aprendem, em que medida conseguem transferir o conteúdo de seu treinamento para seu trabalho.”(2010, p. 544).

Os mesmos autores afirmam que nem todos os métodos de treinamento são igualmente eficazes, o sucesso do treinamento também depende de cada indivíduo, se estiverem desmotivados a aprender, estes indivíduos obterão poucos benefícios. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010).

Os autores primeiramente citados defendem que se o treinamento for utilizado de maneira correta e organizada pela organização os colaboradores tem suas habilidades e conhecimentos ampliados e assim podem contribuir para que a empresa alcance seus objetivos a curto e longo prazo. Por outro lado os autores Robbins, Judge e Sobral, em seu livro, ressaltam que nem todos os métodos de treinamento são eficazes, pois os conhecimentos adquiridos nos treinamentos dependem da motivação de cada indivíduo em absorver as informações.

Diante dos fatos apresentados, entende-se que o resultado obtido através dos treinamentos não depende apenas da maneira como for organizado ou da forma que será aplicado, depende também da motivação de cada um, ou seja, parte do interesse do funcionário em querer crescer profissionalmente. Portanto sem o envolvimento de ambas as partes, empresa e colaborador, os resultados finais dos treinamentos podem não ser totalmente satisfatórios.

O processo de treinamento envolve todas as ações que possam vir a ampliar o conhecimento e a capacidade produtiva dos colaboradores.

2.5.1 Objetivos do treinamento

Chiavenato (2015) apresenta os objetivos do treinamento e explica que o treinamento não pode ser feito ao acaso ou simplesmente para zerar carências de conhecimentos, habilidades ou de atitudes. Todo treinamento deve pautar por objetivos claros e explícitos. Os principais objetivos do treinamento são:

- 1- Preparar as pessoas para execução imediata das tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades;
- 2- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- 3- Mudar a atitude das pessoas no sentido de criar um clima mais satisfatório entre as pessoas, aumentar a sua motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.

Já para Marras (2011) os objetivos específicos mais importantes de treinamento são:

- 1- **Formação Profissional:** tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- 2- **Especialização:** oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.
- 3- **Reciclagem:** tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

2.6 AVALIAÇÃO

A avaliação tanto de conhecimento, treinamento e desenvolvimento se faz necessária para que as organizações possam acompanhar os níveis de aprendizagem de seus colaboradores, e assim podendo fazer uma análise dos pontos que são abordados no dia a dia da organização. Também é uma maneira para que se possa comparar resultados obtidos no ambiente de trabalho.

2.6.1 Avaliação do Conhecimento

No ponto de vista de Barbieri (2014) O processo de avaliação do conhecimento organizacional tem algumas características:

- as mudanças visíveis do acervo do conhecimento, devem sempre ser relacionadas aos objetivos que o mesmo pretende realizar;
- as mudanças podem não ter, inicialmente, um impacto monetário, pois focam mais objetivos a serem atingidos pela empresa, os quais podem significar melhores resultados mais adiantes;
- o conhecimento deve estar relacionado aos objetivos estratégicos da organização, sem o imediatismo da geração de ganhar dinheiro em curto prazo;
- quanto mais conhecimento for utilizado, maior será o seu valor para a empresa;

- a informação e o conhecimento também criam valor se viabilizarem ações sociais e humanas. Porém, essas ações sociais e humanas devem ser bem analisadas para que se conclua se contribuem para os resultados de uma empresa.

2.6.2 Avaliação de Treinamento

Chiavenato (2015) afirma que a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa refere-se a avaliação de sua eficiência e deve considerar dois aspectos principais:

- 1- Até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;
- 2- Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Para Robbins, Judge, Sobral “Um programa de treinamento eficaz demanda não apenas de ensinar as novas habilidades, mas também de mudar o ambiente de trabalho para apoiar seus participantes.” (2010, p. 544).

Gonçalves, Mourão (2011, p. 485) afirmam que “Tão importante como os demais estágios do processo de treinamento, a avaliação vai permitir principalmente que seus resultados revelem erros e acertos que ocorreram na aplicação das ações de capacitação.”

Os mesmos autores afirmam que “O quanto os treinamentos impactam no trabalho dos colaboradores correspondem aos resultados obtidos nos treinamentos e aplicados posteriormente no ambiente de produção. Esses resultados podem ocorrer em três níveis: indivíduo (desempenho ou comportamento no cargo), equipe e organização (esses dois últimos compreendendo a mudança organizacional e o valor final).” (2011, p. 492).

2.6.3 Avaliação de Desempenho

“A avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.” (FRANÇA, 2007, p.116).

De acordo com Marras (2011) Entre as diversas utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho estão as seguintes, entre as mais utilizadas, dependendo da perspectiva que se assume.

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- Fornecer feedback aos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Partindo do comportamento para a cultura organizacional, nota-se que uma organização é diferente da outra. Diferentes crenças, relacionamento, forma de gestão, enfim, cada empresa é única, tendo a sua própria identidade, e isso devido a sua cultura.

“A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo.”. (ROBBINS, 2006, p. 376).

Segundo Chiavenato (2004, p.434) “Cultura Organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.”.

Vecchio afirma: “podemos definir cultura organizacional como os valores e normas compartilhadas que existem em uma organização e são ensinados aos novos empregados.” (2009, p. 340). O mesmo autor afirma que cultura organizacional envolve crenças e sentimentos comuns, sendo um comportamento que transmite valores e normas que surgiram de um processo histórico na organização. (VECCHIO, 2009, p. 340).

Marras acredita que o melhor conceito de Cultura Organizacional é:

Cultura Organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (2011, p. 292).

Para Marras (2011) A Cultura Organizacional é formada por diversos componentes, os principais são:

- **Valores:** São crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Alguns exemplos de valores adotados pelas organizações são: lucratividade, seriedade e honestidade, segurança, imagem da empresa, entre outros.
- **Ritos:** Praticados com a finalidade de perpetuar, no dia a dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa. Um exemplo de rito na organização é o café da manhã com o presidente, onde o presidente convida um grupo de empregados para tomar café da manhã no seu gabinete para troca de ideias e sugestões.
- **Mitos:** são figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não concretos e que são utilizados para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos os valores históricos. Um exemplo de mito é a afirmativa “a nossa empresa é uma grande família”.
- **Tabus:** No processo cultural os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibição ou de coisas não bem-vistas ou não permitidas. Por exemplo: questões de raça, presença indesejada de mulheres, questões de religião.

Portanto, entende-se Cultura Organizacional como valores, crenças e um modo de vida que cada organização possui a sua e constrói ao longo de sua história e que é transmitido aos novos colaboradores, mantendo assim suas tradições.

2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

Assim como toda organização tem sua cultura organizacional, cada uma tem seu clima organizacional, que se não for bem tratada pode influenciar na produtividade dos colaboradores, na relação com os clientes e fornecedores, ou seja, com todos envolvidos dentro e fora da organização, tornando-se um obstáculo para o bom desempenho da mesma. Desse modo os autores explicam:

“O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação”. (CHIAVENATO, 2004, p. 74).

De acordo com Dias (2013), ainda que o clima seja intangível, é algo bastante concreto dentro da organização, sendo integrado por vários elementos que condicionam o tipo de ambiente

no qual trabalham os empregados. O clima nas organizações está integrado por elementos tais como:

- a) O aspecto individual dos empregados no qual se consideram as atitudes, percepções, personalidade, os valores, a aprendizagem e o estresse que possa sentir a pessoa na organização.
- b) Os grupos dentro da empresa, sua estrutura, processo, coesão, normas e papéis.
- c) Motivação, necessidades e esforços.
- d) Liderança, poder, políticas, influência e estilos.
- e) A estrutura, tanto nas dimensões macro, quanto micro.
- f) Os processos organizacionais, avaliação sistema de remuneração, comunicação e o processo de tomada de decisões.

Para o autor os elementos apresentados a cima determinam o rendimento do pessoal em função do alcance dos objetivos, realização na carreira, a qualidade do trabalho, seu comportamento, sua moral, resultados e coesão, que do ponto de vista da organização resultará em produção, eficácia, satisfação, adaptação, desenvolvimento, sobrevivência e absenteísmo. (DIAS, 2013).

Bispo (2006) em seu artigo explica que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Figura 02: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 259).

Através da figura 02 nota-se que com um clima organizacional favorável os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados, já com um clima desfavorável há uma grande perda na produtividade. Assim como demonstrado na figura 03: a desmotivação, improdutividade, clientes insatisfeitos, pouco aproveitamento nos treinamentos, falta de envolvimento com os negócios, entre outras perdas. Percebe-se assim o impacto que o clima organizacional pode causar na organização e em todos envolvidos nela.

Diante das afirmações, nota-se que clima organizacional está ligado à motivação dos colaboradores, bem como na produtividade da empresa. Sendo de grande importância para alcançar a eficiência ou eficácia dentro da organização, pois exige muito da participação dos funcionários, pois se a organização não houver um clima favorável fará com que não obtenham sucesso na busca de seus objetivos.

2.9 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Desde a fundação de uma organização, estabelecendo seu objetivo no mercado, toda empresa tem a sua própria cultura e estrutura organizacional. Desse modo é necessário entender o Comportamento Organizacional, que é fundamental para a gestão e melhoria dos processos de gestão de pessoas que fazem parte da organização.

“A expressão comportamento organizacional (CO) não é totalmente clara: quando a utilizamos, tanto podemos falar do comportamento das pessoas dentro das organizações como do comportamento da própria organização em seu ambiente maior.”. Oliveira (2010, p. 10).

Segundo França (2005, p. 3) “Comportamento Organizacional é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro de um ambiente de trabalho.”.

No ponto de vista de Vecchio sobre Comportamento Organizacional: “O conteúdo desse campo é muito amplo. Engloba tópicos como atitudes, motivação e desempenho dos colaboradores.”. (2009, p. 04).

Diante das afirmações, percebe-se que Oliveira e França transmitem um mesmo pensamento, porém, com ponto de vista diferente. Para os autores comportamento organizacional está ligado entre as pessoas e seu ambiente de trabalho. Já para Vecchio o conteúdo se estende para fatores organizacionais, como a estrutura das organizações e as pressões ambientais, que influenciam o comportamento e as atitudes de uma pessoa. (VECCHIO, 2009, p. 04). Portanto, nota-se que Vecchio não difere dos pensamentos dos outros autores, porém ele chama atenção para a estrutura das organizações, pressões ambientais que nela influenciam e conseqüentemente seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo será apresentado o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa do tema de trabalho, através de procedimentos técnicos, da abordagem da questão de pesquisa, da coleta de dados, da análise e interpretação dos dados e das limitações que podem ocorrer durante o estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo tem por objetivos avaliar como o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas está associando a produtividade no trabalho, levantando informações sobre os treinamentos na empresa Stara S/A, acompanhando os processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da empresa para determinar quanto estes podem influenciar na produtividade e desempenho de suas funções na empresa Stara S/A.

De acordo com Diehl e Tatin (2004) quanto a pesquisa quantitativa, para o autor caracteriza-se pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações a partir de técnicas estatísticas, desde as mais simples, as mais complexas. Com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto as inferências.

Desse modo, a abordagem da pesquisa caracteriza-se como quantitativa. Considera-se esta pesquisa quantitativa devido ao estudo abordar a aplicação de questionários em relação ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores na empresa. A pesquisa também aborda o estudo sobre a qualidade do treinamento dos colaboradores e da produtividade na empresa.

“A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” (DIEHL e TATIN 2004, p. 54). Portanto, o objetivo da pesquisa foi caracterizado como descritiva,

uma vez que foram aplicados questionários para o levantamento de informações sobre treinamento, desenvolvimento e a produtividade no ambiente de trabalho.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Conforme Fachin (2012, p. 72) “o termo variável é um conceito e, como tal, um substantivo que representa uma classe de objetos segundo vários critérios específicos”. Diante desta afirmação, apresentam-se as variáveis do estudo:

Treinamento: De acordo com Marras “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. (2011, p. 133).

Desenvolvimento: “é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado”. (CHIAVENATO 2015, p. 17).

Gestão de Pessoas: Conforme Gil (2012, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

“Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p.225).

Como objeto de pesquisa, se tem os colaboradores da empresa Stara, e o quanto o treinamento e desenvolvimento de pessoas implicarão em sua produtividade.

“População ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento” (DIEHL e TATIN, 2004, p. 64).

Referente à totalidade dos indivíduos que compõem o estudo, foram colaboradores que receberam treinamento ou participaram de programas de desenvolvimento de funcionários no ano de 2014 e 2015.

A amostragem que será utilizada no estudo é não probabilística intencional, pois as amostras foram compostas por indivíduos que realizaram treinamentos com carga horária maior que 25 horas na matriz da empresa em Não-Me-Toque durante os anos de 2014 e 2015 e que ainda são

colaboradores na empresa Stara. Enquadram-se neste perfil 219 colaboradores na data de 25 de maio de 2016, estavam com contrato vigente na empresa.

Para o cálculo da amostra a ser estudada foi utilizada a fórmula de Barbetta (1999, p. 58), que é apresentada a seguir:

$$N^{\circ} = 1$$

$$\text{no} = \frac{1}{E^2} \quad \text{no} = \frac{1}{0.08^2} \quad \text{no} = 156$$

$$n = \frac{N \times \text{no}}{N + \text{no}} \quad n = \frac{219 \times 156}{219 + 156} \quad n = 91 \text{ pessoas}$$

Onde:

N = tamanho da população numero de elementos (funcionários);

n = tamanho do numero de elementos da amostra;

no = primeira aproximação para o tamanho da amostra;

Eo = erro amostrável tolerável (margem de erro);

Desta maneira a Amostra considera uma margem de erro de 8% relativo as 91 questionários respondidos pelos colaboradores que realizaram treinamentos com carga horária maior de 25 horas na empresa, os questionários foram entregues aos colaboradores seguindo uma listagem entregue pelo setor de recursos humanos da empresa, com informações do setor de cada colaborador conforme tabela 01, seu nome completo e crachá totalizando 219 colaboradores.

Tabela 01 – Setores Pesquisados

Setores	Pessoas
Almoxarifado	9
Departamento de Compras	3
Departamento de Peças	2
Engenharia	3
Montagem de Pulverizadores	12
Montagem do Plantio	13
Montagem da Linha Multi.	11
Montagem de Tratores	9
Montagem Elétrica	5
Departamento De Qualidade	4
Supervisão	3
Solda	6
Usinagem	7
Protótipo	4
Total de Colaboradores	91

Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

A amostragem que foi utilizada no estudo é não probabilística intencional, pois as amostras serão compostas por indivíduos que realizaram treinamentos na empresa durante os anos de 2014 e 2015.

Referente a amostragem não probabilística, Diehl e Tatim (2004) afirmam, que neste tipo de amostragem não são utilizadas as formas aleatórias de seleção. Desta maneira a amostragem pode ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar. De acordo com os autores o uso deste tipo de amostra pode ser uma boa alternativa, entretanto apresenta maior limitação no que diz respeito a generalização dos resultados para todo o universo estudado.

(Barros, Lehfeld, 2007 p. 102) “A amostra intencional não é representativa no universo e, portanto, é impossível a generalização dos resultados da pesquisa a população. Os resultados tem validade apenas para aquele grupo específico.”. Desta forma os elementos da amostra são escolhidos e se relacionam intencionalmente com as características estabelecidas. (BARROS, LEHFELD 2007).

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Diehl e Tatin (2004) existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser empregados a fim de se obter informações. As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa. O autor explica que as informações podem ser obtidas por meio de pessoas, que são consideradas fontes primárias, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. As principais técnicas de coleta desse tipo de dados são: a entrevista, o questionário, o formulário e a observação.

Diante das afirmações de Diehl e Tatin, percebe-se que a técnica a ser utilizada na pesquisa é de fontes primárias, pois, os dados utilizados são obtidos por meio de pessoas que trabalham na empresa.

O questionário foi criado e dividido em blocos conforme a característica das perguntas, as perguntas do bloco A – Perfil Sócio Econômico são perguntas referentes a aspectos como gênero, faixa etária, escolaridade, renda e tempo de empresa.

Bloco B – Comunicação e Treinamentos foi composto de perguntas referentes a como são repassadas as informações quanto aos treinamentos, se são informações acessíveis a todos os participantes do treinamento.

Bloco C – Ambiente de treinamentos diz respeito a questões como ambiente de ensino, condições de salas, banheiros equipamentos e horários.

Bloco D – Aprendizagem corresponde a perguntas referentes a satisfação, participação e conhecimento adquirido do colaborador a partir dos cursos e treinamentos recebidos na empresa.

Bloco E – Desenvolvimento e Produtividade são questões referentes ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores no ambiente de trabalho, se a partir dos treinamentos recebidos os colaboradores se desenvolveram em seus cargos. As questões referentes aos aspectos e sugestões possuem a intenção de comprovar os resultados da pesquisa, já que os entrevistados tem a oportunidade de apontar os pontos que agradam, desagravam e elaborar sugestões de melhoria no que se refere aos treinamentos recebidos na empresa.

Para as questões dos blocos C, D e E, foi utilizado a escala crescente de concordância, onde o grau 1 demonstra que o colaborador não concorda com as afirmações, o grau 2 representa que o colaborador discorda em partes das afirmações, o grau 3 o colaborador demonstra estar neutro com as afirmações, pois não concorda, nem discorda da afirmação, o grau 4 o colaborador concorda em parte com a afirmação realizada e o grau 5 aponta que o colaborador concorda plenamente com a afirmação feita no questionário.

3.4.1 Instrumento De Coleta De Dados

Durante a fase de coleta de dados foi utilizado o método quantitativo, em que são aplicados questionários com quarenta perguntas e afirmações fechadas, destas doze eram perguntas e vinte e oito afirmações referentes às salas e treinamentos aplicados, aprendizado, conhecimentos, aprendizado e desenvolvimento pessoal e três questões abertas para a verificação de pontos que agradam, desagradam os colaboradores e sugestões sugeridas pelos mesmos.

As questões foram divididas em blocos conforme a característica das perguntas, os blocos foram divididos de A ao F, Bloco A – Perfil Sócio Econômico, Bloco B – Comunicação e Treinamentos, Bloco C – Ambiente de treinamentos, Bloco D – Aprendizagem, Bloco E – Desenvolvimento e Produtividade foram aplicados os questionários aos colaboradores que receberam treinamentos com carga horaria maior que 25 horas na empresa Stara.

“Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o proposito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses.” (Gil, 2008, p. 21).

O questionário é um instrumento que apresenta uma série de vantagem para a pesquisa, uma vez que, o pesquisador recebe as informações de maneira mais clara e que pode atingir um grande número de pessoas.

3.4.2 Procedimento De Coleta De Dados

Os dados foram coletados pessoalmente através de questionários que foram elaborados e aplicados aos colaboradores que receberam treinamentos durante os anos de 2014 e 2015 na empresa em estudo.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

“Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 169).

Após a aplicação do questionário, os dados serão organizados e será feito a tabulação dos mesmos. Será feito cálculos estatísticos, para determinar variáveis que possam determinar o quanto o treinamento influência no desenvolvimento e produtividade dos colaboradores da empresa.

A tabulação dos dados foi feita entre os dias 14 e 27 do mês de Maio de 2016, com a utilização do programa *Microsoft Office Excel*, onde os dados foram tabulados e foram criados e elaborados os gráficos a partir dos dados colhidos pela pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o propósito de apresentar os resultados obtidos através da pesquisa realizada. Inicialmente, caracteriza-se a empresa estudada e a apresentação dos dados colhidos dos colaboradores que participaram da pesquisa no que se refere ao perfil sócio econômico, para na sequência apresentar os resultados obtidos a partir dos dados colhidos da empresa e respondentes.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Neste capítulo são abordados dados e informações referentes à empresa pesquisada, seu histórico e informações de seus produtos e serviços, logo após serão apresentados os dados referentes à pesquisa realizada e seus respectivos resultados referentes ao desenvolvimento, treinamento e produtividade na visão dos colaboradores da empresa, em seguida são apresentadas as sugestões.

4.1.2 Histórico

A empresa Stara em estudo possui 55 anos de história no mercado de implementos agrícolas, foi fundada em 29 de Agosto de 1960 é uma empresa familiar, fundada por imigrantes holandeses. Sua matriz esta situada na cidade de Não-Me-Toque -RS, e atualmente possui mais de 1800 colaboradores distribuídos em três parques fabris, a matriz na cidade de Não-Me-Toque – RS, e mais duas filiais, a Filial Um fica situada na cidade de Carazinho onde a empresa possui um centro de fundição e usinagem, e sua Filial Dois fica na cidade de Santa Rosa, onde são montados produtos da linha de arrasto da empresa.

A empresa possui uma marca fortemente ligada à inovação tecnológica sendo uma das empresas pioneiras no Brasil na área de agricultura de precisão, possuindo acordos com universidades e empresas estrangeiras para o intercâmbio e implantação de novas tecnologias voltadas ao setor de agricultura de precisão e inovação tecnológica.

Sua linha de produtos é uma das mais completas do mercado, atendendo agricultores desde o tratamento do solo, plantio até a colheita e movimentação de grãos. A empresa Stara possui uma rede de representantes comerciais que atendem todo o território nacional e estando presente em mais de 30 países espalhados pelo mundo.

A empresa possui um centro de treinamento para funcionários e revendedores que fica localizado em sua matriz, o centro de treinamentos conta com profissionais especializados nas diferentes áreas da empresa para treinamentos voltados aos produtos da empresa, que são oferecidos gratuitamente para proporcionar uma maior qualificação de seus colaboradores e revendedores desde a montagem até a entrega e o serviço diferenciado de pós venda.

A empresa incentiva seus colaboradores a buscar conhecimento fora do ambiente de trabalho apoiando financeiramente os colaboradores que frequentam cursos superiores e cursos técnicos ligados à atividade da empresa.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados as análises referentes aos questionários aplicados aos colaboradores da empresa Stara durante o dia 09 de maio e o dia 25 de maio de 2016, para os colaboradores que realizaram algum tipo de treinamento na empresa Stara, foi definido como amostra o total de 91 colaboradores que na data de 25 de maio de 2016 estavam com contrato vigente na empresa. Foi definida esta data devido a variação constante do número de colaboradores da empresa, devido a crise atual que o país está passando e as constantes cortes no número de colaboradores da indústria de implementos agrícolas foi verificado a necessidade do estabelecimento de uma data limite.

4.2.1 Caracterização dos Respondentes

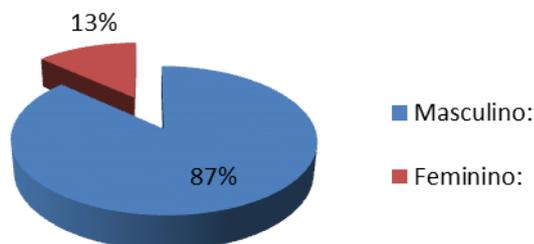
A caracterização dos respondentes serve de base para a análise das características do poluente que serviu de amostra para o presente estudo, são apresentados abaixo dados referentes a questões de sócio econômicas como gênero, faixa etária, escolaridade, renda entre outros.

Para servir de base deste estudo foram selecionados treinamentos com carga horária maior que 25 horas, realizados no centro de treinamentos da empresa, destes treinamentos a grande maioria foi ministrado por instrutores da própria empresa.

Os cursos aplicados foram cursos de desenho técnico, aprimoramento de montagem, aprimoramento de técnicas de solda e usinagem, catálogo digital, utilização de tornos CNC, implementação de sistema SAP na gestão da produção. Foram entrevistados 91 colaboradores de setores variados da empresa.

4.2.1.1 Perfil Sócio Econômico

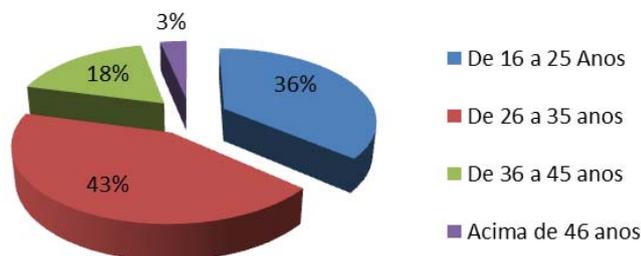
Gráfico 1 – Gênero



Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Conforme os dados colhidos grande parte dos respondentes eram pessoas do gênero masculino representando 87% das pessoas, demonstrando principalmente que o setor produtivo é formado em sua maioria por integrantes do gênero masculino em empresas do ramo metalúrgico e de empresas de implementos agrícolas.

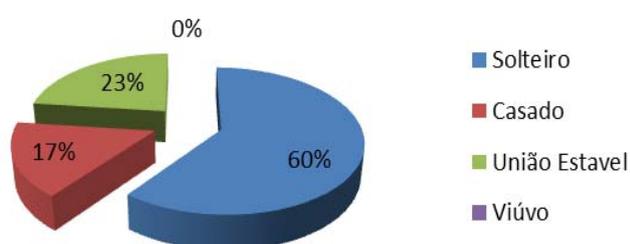
Gráfico 2 – Faixa Etária



Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

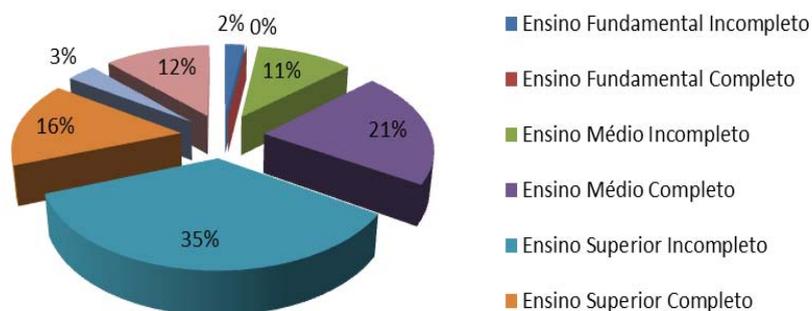
Conforme os dados colhidos à faixa etária média da maioria dos colaboradores encontram-se entre os 16 anos aos 35 anos representando 43% dos respondentes, demonstrando ser uma força de trabalho jovem já que 79% dos colaboradores possui idade menor que 35 anos como pode ser observado no gráfico acima.

Gráfico 3 – Estado Civil



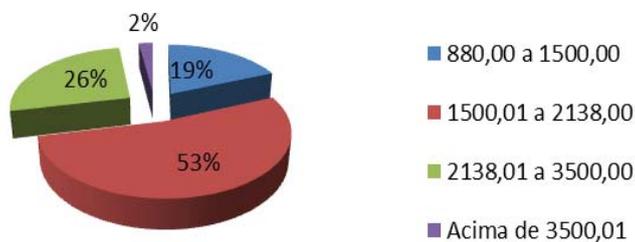
Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Conforme os dados levantados o estado civil mais representativo entre os entrevistado é o de solteiro, representando cerca de 60% dos respondentes seguido de união estável e casado com 23% e 17% respectivamente, possuindo uma diferença de 40% entre os entrevistados que possuem família, para 60% que ainda não constituíram família.

Gráfico 4 – Nível de Escolaridade

Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Os dados evidenciam que o nível de escolaridade dos colaboradores pode ser considerado elevado 51%, se comparado aos 49% dos entrevistados com nível de escolaridade abaixo de ensino médio, 35% dos colaboradores dizem estar cursando algum tipo de curso superior e 16% dos respondentes já finalizaram um curso superior, somados os dois níveis chegam a 51% dos respondentes demonstrando a importância pela busca do conhecimento atualmente, Barbieri (2014, p. 19) afirma que “Na atualidade é o conhecimento o principal gerador de valor”.

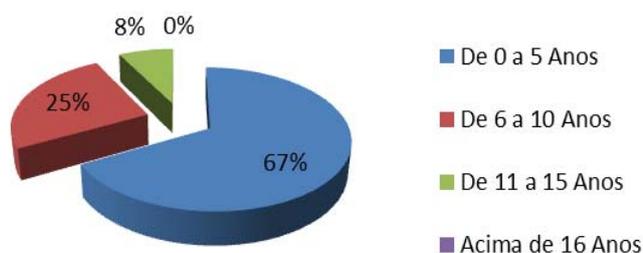
Gráfico 5 – Renda Média

Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Conforme os dados do Gráfico 5 demonstram a concentração da maioria dos respondentes possui renda média mensal de R\$ 1500,01 reais a 2138 reais mensais, representando 53% da amostra, seguido por 26% de pessoas com renda média de 2138,01 a 3500,00 reais mensais,

demonstrando que o nível de renda médio entre os entrevistados é elevado em comparação com a média do setor.

Gráfico 6 – Tempo de Trabalho na Empresa



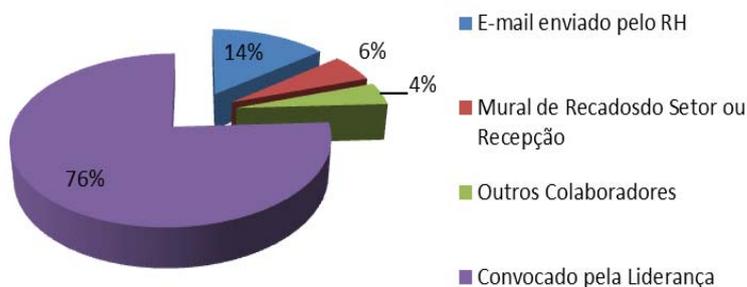
Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Conforme o gráfico 6 nota-se que maioria dos entrevistados 67% tem de 0 a 5 anos de empresa, nota-se que mesmo com pouco tempo de trabalho a empresa investe em treinamento para funcionários recém-contratados. Dos entrevistados 25% possuem de 6 a 10 anos de empresa, seguido de 8% de colaboradores com mais de 11 anos de empresa.

Estes dados se comparados às informações do Gráfico 4 – Nível de Escolaridade, em que 51% dos respondentes estão cursando ou já cursou algum curso de graduação, demonstrando que os colaboradores com instrução e que participaram de treinamentos possuem senso crítico já nos primeiros anos de trabalho na empresa, principalmente se comparado com os colaboradores que não participaram de treinamentos ou que não estão cursando algum curso de graduação.

4.2.2 Ambiente de Treinamentos

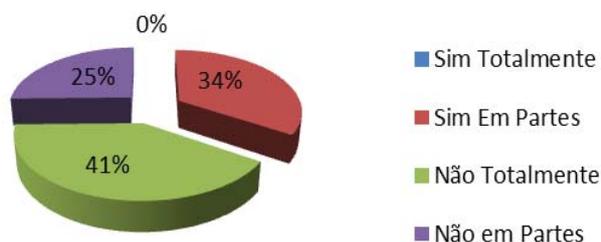
Este bloco destinasse a análise dos dados referentes à percepção dos colaboradores quanto ao conhecimento, comunicação e participação nos treinamentos realizados pela empresa Stara.

Gráfico 7 – Como Obteve Conhecimento dos Treinamentos

Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Os dados demonstram que a maioria 76% dos entrevistados obteve conhecimento sobre a realização de treinamentos via convocação da liderança de seu setor, seguido de 14 % que foram informados via e-mail do setor de recursos humanos da empresa. E outros 6% e 4% que foram informados via mural de recados do setor ou recepção e avisados por outros colaboradores respectivamente.

Conforme os dados referentes ao meio de comunicação em que os colaboradores são informados sobre a sua participação em treinamentos nota-se que a gestão das informações é geralmente restrita a liderança, passando a ser de conhecimento dos colaboradores somente após a definição de sua participação nos treinamentos, limitando assim o poder de oferta aos demais colaboradores. Segundo Hall (2004) “Sistemas de comunicação não tão perfeitos e a busca de melhorias contribuem para as mudanças e inovações nas organizações”. Os dados demonstram que mesmo com a comunicação sendo realizada predominantemente por meio de convocação da liderança, que ainda pode ser melhorada, ampliando os canais de comunicação e informação.

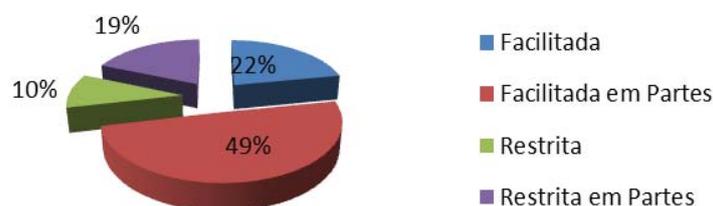
Gráfico 8 – Conhecimento Sobre os Treinamentos

Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Os dados acima indicam o nível de conhecimento referente aos cursos oferecidos pela empresa Stara na visão de seus colaboradores, conforme os dados do gráfico 08, 41% dos entrevistados afirmam não conhecer totalmente os cursos que a empresa oferece, conhecendo somente os cursos a que foram convocados, já 34% conforme os dados demonstraram que conhecem em partes os cursos que a empresa oferece. Conforme os dados 66% dos entrevistados desconhecem em partes ou totalmente os cursos. Estes dados demonstram que os cursos não são amplamente divulgados pela empresa quanto da sua realização, já que os colaboradores passam a ter conhecimento somente após serem convocados para o treinamento, demonstrando ser uma barreira para colaboradores interessados em vagas para realizar os treinamentos. Segundo Chiavenato (2015) “O crescimento individual conduz o crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização”, demonstrando que sem um acesso amplo aos treinamentos as oportunidades de crescimento se tornam limitantes.

Analisando em conjunto os dois principais indicadores dos gráficos 7 e 8, nota-se que os treinamentos não são amplamente divulgados pela empresa, quanto a sua divulgação apresentam problemas de comunicação já que os respondentes afirmam desconhecer os cursos ofertados e somente foram avisados de seus treinamentos após serem selecionados e comunicados pela liderança, estes dados apontam uma oportunidade para que a empresa passe a ofertar cursos e divulgá-los em seus canais de comunicação (e-mail, quadro mural do setor, portal do colaborador e site).

Gráfico 9 – Participação e Acesso a Treinamentos

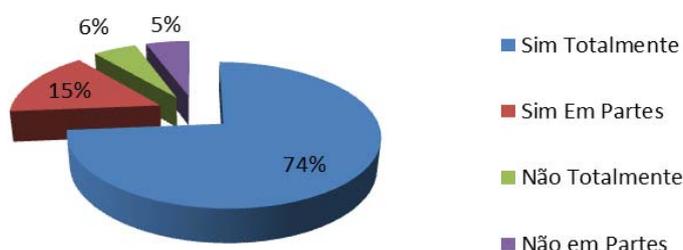


Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Conforme os dados do gráfico 9 verifica-se que a participação e o acesso aos treinamentos é considerado por 49% dos respondentes como facilitada em partes pela empresa, conforme é evidenciado parte dos colaboradores não tem conhecimento de todos os treinamentos oferecidos pela empresa conforme os dados do gráfico 8 apontam, parte dos entrevistados 22% conforme os dados demonstram consideram facilitada a participação e o acessos aos cursos e treinamentos que a empresa oferece a seus colaboradores para se desenvolverem profissionalmente.

Segundo Gil (2012, p. 121) “modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.”.

Gráfico 10 – Comunicação de Treinamentos



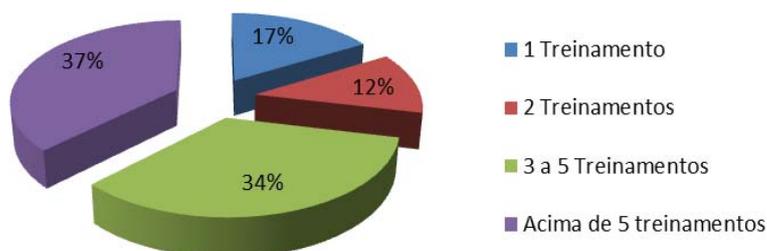
Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Os dados do Gráfico 10 evidenciam que a grande maioria 74% dos entrevistados foram comunicados com antecedência sobre a realização dos treinamentos que participaram, e sobre suas respectivas salas, horários e período de realização dos treinamentos, somente 11% consideram que não foram comunicados com antecedência, demonstrando que a empresa procede de forma adequada quanto a comunicação de datas, horários e locais dos treinamentos, podendo aprimorar e

ampliar a forma de comunicação dos colaboradores quanto a sua participação, podendo esta ser realizada via e-mail, murais informativos dos setores, portal da empresa.

Segundo Hall (2004, p. 171) “Sistemas de comunicação não são perfeitos e a busca de melhorias contribuem para as mudanças e inovações nas organizações”.

Gráfico 11 – Participação em Treinamentos



Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Os dados demonstram que a maioria dos entrevistados já realizou mais de 5 cursos na empresa, seguido por 34% que receberam de 3 a 5 treinamentos, somados estes dois indicadores o percentual de colaboradores que participaram de mais de 3 treinamentos chega a 71% dos colaboradores. Se comparado aos dados fornecidos pelo Gráfico 6 em que são apontados que 67% dos colaboradores possuem de 0 a 5 anos de empresa, pode-se verificar um importante investimento em treinamentos já que vários colaboradores participaram de um número elevado de treinamentos com pouco tempo serviço pela empresa. Evidenciando a preocupação da empresa em formar tecnicamente seu quadro de colaboradores, a fim de modificar hábitos, ampliar os conhecimentos e aumento da produtividade.

No pensamento de Gil (2012) Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos.

4.2.3 Ambiente de Treinamentos

Este bloco destinasse a análise dos dados referentes à percepção e opinião dos colaboradores da empresa Stara quanto aos ambientes utilizados para a realização dos treinamentos, seus horários

e acomodações e verificação quanto a disponibilidade dos equipamentos necessários para o desenvolvimento dos treinamentos oferecidos pela empresa são satisfatórios.

Tabela 02 – Ambiente de Treinamentos

Questão	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	%
1 – O Ambiente ou as Salas de Treinamentos são adequados, atendem a todas as necessidades;	0	0	5	5	6	7	41	45	39	43	91	100
2 – Os banheiros atendem a todas as necessidades de Higiene;	3	3	3	3	5	5	32	35	48	53	91	100
3 – As salas ou acomodações onde são realizados os treinamentos são satisfatórias;	1	1	2	2	5	5	42	46	41	45	91	100
4 – São oferecidos todos os equipamentos e ou máquinas necessários para os treinamentos?	1	1	8	9	15	16	28	31	39	43	91	100
5 - O Horário em que os treinamentos são aplicados é satisfatório;	2	2	2	2	11	12	44	48	32	35	91	100
Total de Votos para o Ambiente de Treinamentos	7	2	20	4	42	9	187	41	199	44	455	100

Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

O ambiente de treinamentos é um fator importante para a aplicação e desenvolvimento de treinamentos em uma empresa, salas equipadas com todos os equipamentos necessários que atenda a todas as demandas do treinamento, acomodações, banheiros e horários acessíveis também são fatores que podem contribuir para um bom entendimento, desenvolvimento e motivação para a participação dos envolvidos em treinamentos, elevando assim a satisfação com os treinamentos devido a sua organização. Chiavenato (2015, p. 17) afirma que “o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado”.

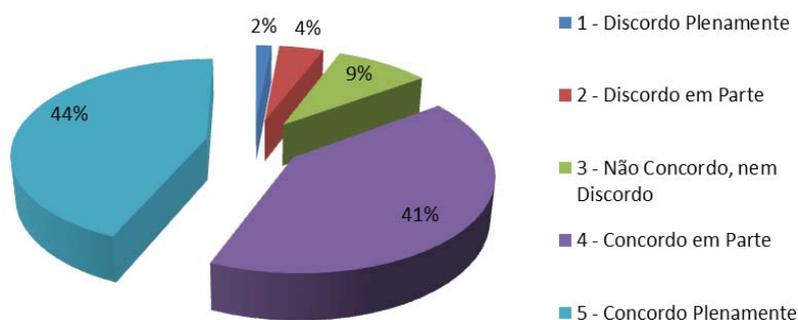
Conforme os dados demonstram o ambiente onde são realizados os treinamentos, atendem as necessidades para a realização dos treinamentos, segundo os respondentes as salas, banheiros, e acomodações são satisfatórios. Tendo uma margem de 11% de respondentes que discordam sobre a

qualidade destes ambientes, demonstrando uma oportunidade de melhoria por parte da empresa, que pode vir a investir em melhorias na estrutura e higienização dos banheiros e investir na melhoria dos espaços destinados as salas de treinamentos.

Os dados apontam que os equipamentos utilizados e oferecidos pela empresa para a realização e utilização durante os treinamentos são apontados como satisfatórios, conforme os dados demonstram 67% concordam que os equipamentos são suficientes para a utilização durante os treinamentos, dando à empresa a oportunidade de manter e melhorar os instrumentos que servem para dar apoio ao ensino dos colaboradores, agregando maior conhecimento e facilidade na realização dos treinamentos.

Conforme a Tabela 2 os horários em que são realizados os treinamentos pela empresa são apontados como satisfatórios pela maioria dos respondentes, tendo uma margem de 16% de entrevistados não concordam em algum momento quanto aos horários em que a empresa disponibiliza para a realização dos treinamentos. A empresa pode buscar adequar os horários para a realização de treinamentos conforme as características dos integrantes de cada turma que realizara os treinamentos.

Gráfico 12 – Ambiente de Treinamentos



Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Os dados indicam que a maioria dos respondentes está satisfeito com o quesito ambiente de treinamento que se refere as acomodações, salas, banheiros, equipamentos e horários disponíveis para a realização dos treinamentos, segundo 85% dos entrevistados apontam que concordam com

ambiente de treinamentos, 15% discordam em algum momento sobre algum dos quesitos, tendo a empresa a oportunidade fazer algumas melhorias em equipamentos, horários e salas de treinamentos. França afirma que “A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para a vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável.” (2014, p. 3).

4.2.4 Aprendizagem

A forma com que os treinamentos são aplicados, o período e a participação dos colaboradores que recebem os treinamentos são um fator importante para o desenvolvimento das aulas e atendimento das expectativas dos colaboradores e empresa. Nesta seção são abordados temas como nível dos instrutores em difundir o conhecimento e ministrar as aulas, expectativas, carga horária e participação do colaborador durante os treinamentos.

Tabela 03 - Aprendizagem

Questão	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	%
1 – Os instrutores estão preparados e capacitados para realizar e ministrar os treinamentos;	2	2	8	9	17	19	28	31	36	48	91	100
2 – Os treinamentos recebidos atendem as necessidades, expectativas;	1	1	11	12	17	19	33	36	29	32	91	100
3 – A carga horária dos treinamentos é suficiente para o entendimento dos pontos abordados;	7	8	16	18	19	21	30	33	19	21	91	100
4 – A época e período em que foi ou são aplicados os treinamentos é adequada;	3	3	4	4	11	12	35	38	38	42	91	100

Questão	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	%
5 – Os treinamentos atendem as necessidades de conhecimento para realização das tarefas diárias;	1	1	5	5	7	8	40	44	38	42	91	100
6 – Durante os treinamentos dediquei-me inteiramente ao aprendizado dos conteúdos;	1	1	0	0	3	3	27	30	60	66	91	100
8 – A empresa seria mais lucrativa e produtiva se treinasse todos os seus colaboradores;	1	1	0	0	2	2	14	15	74	81	91	100
9 - Acredito que os treinamentos são importantes para aumentar o conhecimento e desenvolver-me;	1	1	0	0	2	2	15	16	73	80	91	100
Total de Votos para Cada Grau	18	3	4	6	6	81	11	22	31	37	51	100
		%	6	%		%	6	%	2	%	728	%

Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Conforme os dados apresentados pela tabela 3 o nível de satisfação referente a instrutores e forma como são ministrados os treinamentos é satisfatório, pois 70% dos colaboradores entrevistados concordam com a maneira como os instrutores repassam os conhecimentos durante os treinamentos, afirmando que os treinamentos atendem as expectativas esperados pelos colaboradores após os cursos realizados. Chiavenato 2015 explica que o treinamento não pode ser feito ao acaso ou simplesmente para zerar carências de conhecimentos, habilidades ou de atitudes. Todo treinamento deve preparar as pessoas para execução imediata das tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades.

Os treinamentos foram apontados por praticamente um terço dos colaboradores como deficiente em alguns aspectos serando uma margem de insatisfação de praticamente 30% dos colaboradores entrevistados. Os dados indicam que podem ser realizadas melhorias pela empresa no tocando dos conteúdos oferecidos, para que atendam as expectativas dos colaboradores, oferecendo instrutores com um nível maior de conhecimento e pratica em ministrar cursos em organizações.

Os dados demonstram que os indicadores carga horaria e período em que os treinamentos são disponibilizados, são considerados adequados pelos colaboradores que receberam treinamentos na empresa, os dados apontam o indicador carga horária como um ponto a ser melhorado pela empresa, o indicador apresenta que de 32% dos entrevistados não concordam com o tempo de duração dos treinamentos, considerando a carga horaria inadequada, podendo a empresa ajustar

conforme a demanda real do treinamento, podendo ampliar o número de horas de treinamento se necessário.

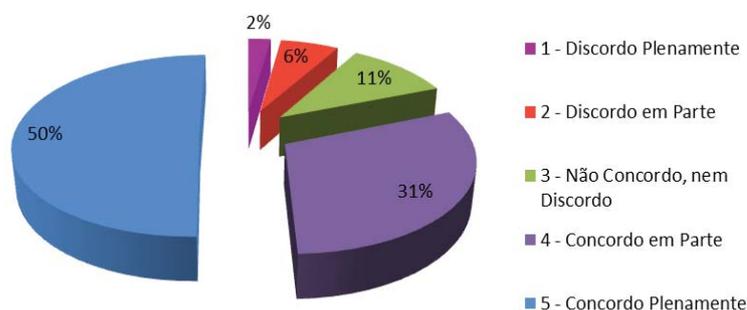
Conforme os dados apontam os participantes dos treinamentos os colaboradores que receberam treinamentos afirmam que os treinamentos atendem as necessidades de conhecimento que lhes são exigidas diariamente em suas funções, sendo que 84% dos colaboradores concordam que os treinamentos contribuíram para uma melhora no desempenho das funções e assimilação das funções exercidas durante o trabalho, dos entrevistados. Segundo MARRAS “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Os indicadores apontam que 94% dos colaboradores que receberam treinamentos afirmam ter se dedicado inteiramente durante os períodos de treinamentos, demonstrando que os colaboradores estão atentos aos benefícios que os treinamentos podem proporcionar para suas vidas, tanto profissionalmente quando pessoal, os métodos de treinamento somente serão eficazes se os colaboradores estiverem motivados a aprender, (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010) Os autores afirmam que nem todos os métodos de treinamento são igualmente eficazes, o sucesso do treinamento também depende de cada indivíduo, se estiverem desmotivados a aprender, estes indivíduos obterão poucos benefícios.

Os dados demonstram que durante os treinamentos os colaboradores buscaram participar e interagir no que tange a troca de informações entre professores, instrutores e alunos (colaboradores), dedicando-se ao aprendizado dos conteúdos oferecidos pela empresa em seus treinamentos.

Conforme os dados evidenciam 74% dos colaboradores entrevistados concordam com a afirmação de que a empresa seria mais lucrativa se oferecesse treinamentos a todos os funcionários, já que seus colaboradores passariam a entender os processos com maior facilidade e agilidade, buscando evoluir a cada dia no desempenho de suas funções e motivação dos colaboradores e empresa. De acordo com Bitencourt “o treinamento deve contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa” (2004, p. 227).

Gráfico 13 – Aprendizagem



Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Os dados apresentados no Gráfico 13 demonstram que os colaboradores concordam com a forma de aprendizagem que a empresa oferece em seus treinamentos, já que 50% afirmam concordar plenamente com o nível de aprendizagem e 31% concordam em parte. Demonstrando que a empresa oferece bons treinamentos, tendo apenas que melhorar em aspectos que foram apontados conforme os dados como possíveis melhorias, a carga horária dos treinamentos é um ponto a ser melhorado pela empresa, os dados indicaram que 32% dos entrevistados considera a carga horária inadequada, mesmo o valor estando abaixo do nível de satisfação que é de 68%, mas se melhorado pode contribuir para um crescimento ainda maior no nível de aprendizado dos colaboradores.

O nível de aprendizado dos colaboradores é um ponto importante para a empresa, já que pode ser um fator determinante para o sucesso da empresa, já que se seus colaboradores absorverem os conteúdos dos treinamentos e aplicarem na prática podem fazer com que os colaboradores tenham um crescimento contínuo e duradouro, determinando que os treinamentos obtiveram a eficiência e eficácia desejados.

Os autores Robbins, Judge, Sobral afirmam que “A eficácia de um programa de treinamento pode estar relacionada ao nível de satisfação de seus participantes, ao que aprendem, em que medida conseguem transferir o conteúdo de seu treinamento para seu trabalho.”(2010, p. 544).

4.2.5 Produtividade e Desenvolvimento

A Produtividade e o desenvolvimento dos colaboradores é uma consequência dos treinamentos que são aplicados pela empresa, quanto maior a qualidade dos treinamentos aplicados, maior e melhor será o nível de produtividade e desenvolvimento da empresa e colaboradores.

Tabela 04 – Produtividade e Desenvolvimento

Questão	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	%
1 – Os programas de treinamento permitem conhecer novas formas de organizar seu trabalho;	0	0	4	4	4	4	28	31	55	60	91	100
2 – Os treinamentos recebidos são suficientes para o bom desempenho das funções que exerço;	1	1	3	3	18	20	45	49	24	26	91	100
3 – Consigo identificar no meu dia-a-dia uma melhora do desempenho após os treinamentos;	2	2	2	2	11	12	35	38	41	45	91	100
4 – O meu desenvolvimento como profissional e colaborador evoluiu com os treinamentos;	2	2	4	4	10	11	18	20	57	63	91	100
5 – Os treinamentos se enquadram com as funções que exerço ou pretendo exercer futuramente;	2	2	8	9	11	12	39	43	31	34	91	100
6 – Com o conhecimento que adquiri foi possível realizar novas funções no meu ambiente de trabalho	4	4	8	9	13	14	32	35	34	37	91	100
7 – Após realizar treinamentos a qualidade dos serviços que presto melhorou notavelmente;	1	1	2	2	19	21	30	33	39	43	91	100
8 – Consegui me desenvolver como profissional dentro da empresa;	2	2	8	9	9	10	34	37	38	42	91	100
9 – Minha produtividade aumentou consideravelmente após os treinamentos;	1	1	6	7	21	23	26	29	37	41	91	100
10 – Recebi oportunidades de crescimento em meu setor após os treinamentos;	15	16	7	8	21	23	28	31	20	22	91	100

Questão	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	%
11 – Cresci profissionalmente e de função após realizar treinamentos;	10	11	10	11	17	19	39	43	15	16	91	100
12 – Meus líderes foram importantes para que eu me desenvolvesse após os treinamentos;	6	7	9	10	19	21	31	34	26	29	91	100
13 – Acredito que com os treinamentos me desenvolvi e tornei-me mais produtivo;	1	1	2	2	14	15	42	46	32	35	91	100
14 – Consegui promoções devido aos treinamentos que recebi;	20	2	8	9	28	31	24	26	11	12	91	100
Totais	68	75	83	7	218	17	455	36	465	36	1274	100

Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Conforme os dados apresentados, os programas de treinamento são apontados pelos colaboradores como uma maneira de conhecer novas formas de organizar seu trabalho e ambiente, 93% dos respondentes afirmam que concordam em parte ou plenamente com o seu crescimento pessoal no trabalho após receber treinamentos, sendo um ponto positivo para a verificação da qualidade dos treinamentos. Os dados indicam que os colaboradores afirmam que os treinamentos foram suficientes para a evolução do desempenho das funções que exercem na organização.

Conforme os dados evidenciam os respondentes afirmam que conseguem verificar no seu ambiente de trabalho uma melhora no desempenho após os treinamentos, já que conforme 76% dos respondentes concordam que os treinamentos se enquadram com as funções que exercem, demonstrando que os pontos que são abordados nos treinamentos, se enquadram com os trabalhos desempenhados pelos colaboradores durante a sua jornada de trabalho. Sendo um ponto positivo a ser considerado na montagem do conteúdo programático pelos instrutores da empresa.

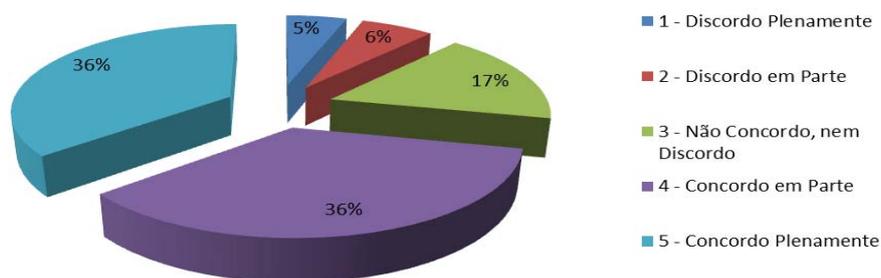
Os dados demonstram que 43% dos colaboradores concordam que a qualidade de seus serviços aumentou consideravelmente após passarem por treinamentos e se desenvolveram como profissionais, tendo um aumento na sua produtividade, demonstrando o quanto são importantes as ações de treinamento que a empresa pode proporcionar, conseguindo a partir destes aumentar a sua produção, qualidade dos serviços prestados por seus colaboradores no ambiente de trabalho.

As ações de treinamento conforme os dados podem ser um ponto determinante para os colaboradores obterem crescimento profissional na empresa, conseguindo se desenvolver como profissionais, em suas funções e assim conseguindo promoções dentro da empresa, os dados evidenciam que os respondentes acreditam que podem obter crescimento dentro da empresa, mas os

dados apontam que mesmo com os treinamentos e a evolução no desempenho de suas tarefas diárias parte dos colaboradores 30% afirma não concordar que tenha recebido algum tipo de promoção pela empresa devido ao treinamento que recebeu, sendo um ponto a ser analisado pela empresa, sendo um ponto que pode gerar desmotivação entre os colaboradores.

Os dados apontam que o apoio da liderança é um quesito a ser monitorado pela empresa, já que 37% dos respondentes não concordam que a liderança não presta total apoio aos treinamentos, mesmo sendo um percentual inferior ao que acreditam que a liderança apoia os treinamentos, deve ser um fator a ser trabalhado pela empresa, já que é determinante para a satisfação dos colaboradores, crescimento pessoal e profissional, sendo importante no desenvolvimento do colaborador e da produção na empresa.

Gráfico 14 – Produtividade e Desenvolvimento



Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Os dados evidenciam conforme o gráfico 14 que os colaboradores da empresa concordam que sua produtividade e desenvolvimento estão ligados intimamente aos treinamentos que recebem, já que 72% dos entrevistados afirmam que se sua produtividade aumentou e se desenvolveram como profissionais após receberem treinamentos. CHIAVENATO (2015) afirma que o desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização, é mais conhecido como desenvolvimento de recursos humanos.

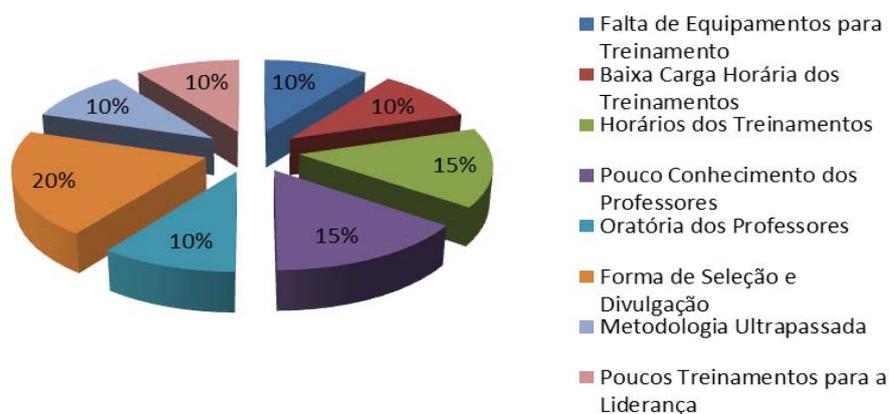
Pessoas preparadas e que receberam treinamentos tendem a produzir mais e melhor conforme é evidenciado na questão sete da tabela 4, parte dos colaboradores 75% afirmam produzir

melhor após terem recebido treinamentos em comparação ao tempo em que não possuíam preparo suficiente.

Neste mesmo contexto, França explica que pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes, já aqueles que não possuem um preparo adequado ao cargo estão mais propensos à tomada de decisão incorreta e frequentemente culpam terceiros por sua falha. (2007, p. 87).

Conforme os dados 28% dos respondentes demonstram não estarem satisfeitos com o seu grau de desenvolvimento ou produtividade, por questões ligadas ao seu crescimento na empresa e apoio de líderes, conforme os dados são os pontos que receberam menores votos favoráveis, e devem ser trabalhados pela empresa para que não venham a ser um fator negativo no futuro.

Gráfico 15 – Pontos Fracos



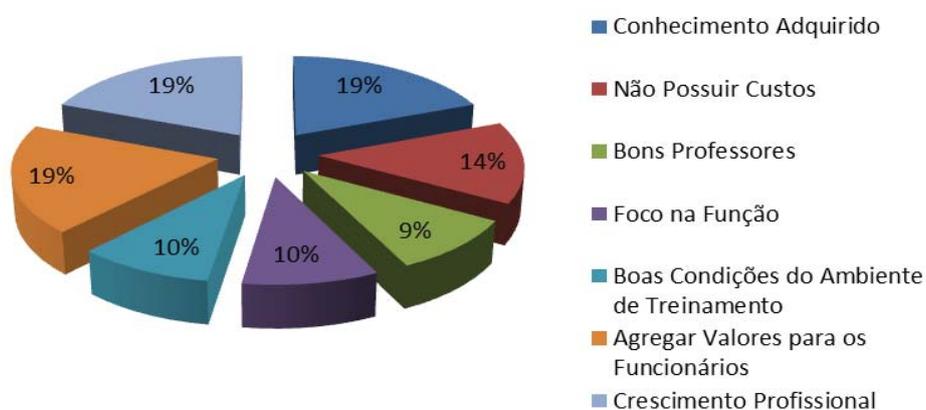
Fonte: Dados Primários(Maio/2016)

Conforme os dados evidenciam os principais pontos fracos dos treinamentos realizados na empresa Stara estão relacionados a forma de seleção dos colaboradores para realizar os treinamentos, pode ser evidenciado que 20% dos respondentes apontam este fator como sendo um dos principais pontos fracos relacionados aos treinamentos já que o indicador é relacionado a divulgação dos treinamentos (gráfico8), sendo este um fator que foi apontado pelos colaboradores como um ponto a ser melhorado pela empresa, a forma de seleção dos colaboradores que vão realizar os treinamentos pode ser um fator a ser alterado pela empresa sendo realizada a

verificação das reais necessidades de treinamento de cada colaborador, seu interesse em realizar o treinamento e disponibilidade.

Os dados demonstram quem os horários em que os treinamentos são oferecidos, e o pouco conhecimento dos professores são pontos a serem melhorados pela empresa, já que 15% dos respondentes consideram estes indicadores como fracos em relação aos treinamentos, sendo uma oportunidade de melhoria para a empresa, já que parte dos treinamentos é aplicado após o horário de trabalho, sendo um fator relevante para os colaboradores que possuem família.

Gráfico 16 – Pontos Fortes



Fonte: Dados Primários (Maio/2016)

Conforme os dados apontam os principais pontos fortes dos treinamentos realizados na empresa Stara estão relacionados a questões de aprendizagem, conhecimento adquirido, crescimento profissional e valor agregado aos colaboradores são apontados conforme os dados 19% como os principais pontos fortes da empresa em relação aos treinamentos, os dados indicam que outro ponto relevante para os respondentes é o custo dos treinamentos, pois a empresa não cobra os treinamentos dos colaboradores sendo este um ponto forte da organização.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Analisando os dados obtidos, através dos questionários aplicados aos colaboradores da empresa e comparando-os a teoria foram verificados pontos a serem melhorados com relação aos treinamentos oferecidos pela empresa, para que os colaboradores alcancem melhores níveis de desenvolvimento, produtividade e satisfação a partir dos treinamentos recebidos. Apesar dos resultados encontrados não terem apontando um elevado grau de insatisfação, são apresentados a empresa algumas sugestões para que a mesma melhore alguns indicadores apontados pelos dados como fatores a serem monitorados e melhorados pela empresa.

As sugestões foram elaboradas a partir da verificação dos principais indicadores encontrados durante as análises dos dados, seguem algumas sugestões para o setor de RH da empresa e seus gestores, para que estes possam elaborar melhorias em seu sistema de treinamentos e assim possam desenvolver de forma adequada e tornar os colaboradores mais produtivos em suas funções diárias:

- Levantar as reais necessidades de treinamentos dos colaboradores da empresa, verificando quais as necessidades de cada setor da empresa e posteriormente elaborar um calendário de treinamentos;
- Elaborar treinamentos específicos para cada setor, a fim de melhorar o desempenho e qualificar ainda mais os colaboradores;
- Contratar empresas especializadas em treinamentos, para aplicar treinamentos que demandem de maior conhecimento de instrutores;
- Realizar treinamentos mais práticos e objetivos, tornando os treinamentos mais objetivos;
- Buscar parcerias com fornecedores, para que sejam aplicados treinamentos aos colaboradores da empresa Stara sobre os produtos que fornecem, para que estes tenham maior conhecimento dos materiais que são utilizados nas montagens;
- Buscar divulgar os treinamentos de forma que todos os colaboradores tenham acesso aos treinamentos oferecidos pela empresa, divulgar através de murais nos setores, portal do colaborador e mail;
- Verificar a disponibilidade de equipamentos utilizados em aulas práticas nos ambientes de treinamentos, a fim de encontrar possíveis necessidades de melhoria;

- Buscar a participação conjunta da liderança nos treinamentos aplicados, a fim de que os mesmos apoiem todas as iniciativas de treinamento dos colaboradores e sirvam de modelo para seus subordinados;
- Avaliar a disponibilidade de horários para a execução dos treinamentos, a fim de atender a todos os colaboradores, reduzindo gastos com deslocamento, já que os treinamentos são aplicados matriz;
- Atualizar a metodologia dos treinamentos, buscando atualização a novos modelos de ensino, buscar aplicar treinamentos via internet;
- Buscar parcerias com empresas para realizar visitas técnicas e palestras para troca de experiências e práticas de trabalho;
- Utilizar a ferramenta 5W2H para implementar ações de melhoria e organização na tomada de decisão;
- Realizar provas práticas ao finalizar os cursos para avaliar o grau de entendimento dos colaboradores;
- Criar convênios com instituições de ensino, buscando incentivar os colaboradores a procurar cursos de graduação;

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O treinamento e desenvolvimentos de pessoas tem papel fundamental na busca pelo crescimento da produtividade industrial, atuando de forma intensa na valorização dos colaboradores na busca pela valorização pessoal e profissional nas organizações.

O tema desenvolvido foi a visão dos colaboradores da empresa Stara sobre o desenvolvimento e treinamento de pessoas e sua relação com a produtividade organizacional, buscando verificar qual a percepção dos colaboradores da empresa no tocante da produtividade com relação aos treinamentos recebidos e seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A empresa em estudo é a empresa Stara S/A, onde foi realizada a pesquisa com 91 colaboradores que receberam treinamentos com carga horária maior que 25 horas no ano de 2014 e 2015. Realizando uma pesquisa quantitativa, não probabilística intencional, foram aplicados questionários com questões referentes aos fatores sócio econômicos, comunicação e treinamentos, ambiente de treinamentos, aprendizagem e desenvolvimento e produtividade.

Com relação aos objetivos, buscou-se identificar componentes que pudessem avaliar os programas de desenvolvimento e treinamento de pessoas através do nível de satisfação de seus colaboradores e assim conhecendo o grau de percepção de seus colaboradores com relação a produtividade e treinamentos.

Verificou-se com base nos dados apontados pela pesquisa que os colaboradores da empresa Stara estão satisfeitos com os seus sistemas de treinamento até certo ponto, apontando algumas oportunidade de melhoria em questões como acesso a informações sobre os treinamentos ofertados pela empresa, os dados evidenciaram que os colaboradores tem percepção de que seu desempenho evoluiu após os treinamentos recebidos e que a qualidade de seus serviços prestados a empresa obtiveram uma melhora significativa em relação a tempo em que não possuíam treinamentos.

Conforme os dados, parte dos colaboradores obtiveram crescimento profissional após os treinamentos, verificando-se que o apoio por parte dos líderes deve ser monitorado pela empresa, pois segundo os dados é um indicador onde alguns dos colaboradores encontram-se insatisfeitos.

Como sugestões para que aconteça uma melhoria na aplicação dos treinamentos, desenvolvimento de pessoas e aumento da produtividade a empresa deve fazer uma avaliação na carga horária dos treinamentos, buscar aumentar a divulgação de seus treinamentos, ocasionando maior envolvimento dos colaboradores, intensificar o apoio dos líderes aos cursos oferecidos pela empresa.

Considera-se que o presente estudo aplicado na empresa Stara atingiu os objetivos determinados, já que pode ser verificado que os colaboradores possuem uma percepção de que o treinamento e desenvolvimento dos mesmos influencia diretamente em sua produtividade e qualidade nos serviços prestados, sendo os treinamentos um dos fatores determinantes para o crescimento da organização e de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2 ed. Florianópolis: UFSC,1999.

BARBIERI, and Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. Atlas, 2014. VitalBook file.
<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522485369/page/26> - acesso em 23.Outubro.2015.

BARROS, Aidil G.P.; LEHFELD, Neide A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3^a Ed. São Paulo, Pretence Hall, 2007

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa organizacional**. Revista Produção, V.16, n.2. Pg. 259, 2006.

BITENCOURT, Cláudia (Coord.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHIAVENATO, and Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**, 7th Edition. Manole, 2015. Vital Book, file.
<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788520442241//71> – acesso em 22.Outubro.2015

_____, Idalberto **Gestão de pessoa: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3^a ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010 – 6^a reimpressão.

_____, Idalberto **Recursos humanos: o capital humano das organizações** / Idalberto Chiavenato. – 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

Crise Econômica 2015. <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/campo-e-lavoura/noticia/2015/05/risco-de-novas-demissoes-preocupa-industria-de-maquinas-agricolas-no-rs-4753468.html>. Acesso: 03 de setembro de 2015.

Crise no setor metal mecânica.

<http://g1.globo.com/matogrosso/agrodebate/noticia/2014/12/entidade-projeta-estagnacao-para-setor-metalmeccanico-de-ms-em-2015.html> Acesso: 03 de setembro de 2015.

DIAS, Ricardo Lourenço. **A importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas na Estruturação do RH.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos>> Acesso em: 23 Outubro. 2015.

DIEHL, Astor Antônio; TATIN, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais e aplicadas: Métodos e técnicas.** São Paulo: Person, 2004.

FACHIN, Odília; **Fundamentos de Metodologia/** Odília Fachin – 5 ed. Saraiva: Atlas 2012.

FRANÇA, and Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional; Conceitos e Práticas.** Saraiva, 2005. VitalBook file. <http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502097292> - acesso em 19.Outubro.2015

____, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos ferramentas e procedimentos – / Ana Cristina Limongi França. – 1.ed. – 10. Reimpr** São Paulo: Atlas, 2007.

____, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos / Ana Cristina Limongi França. – 2.ed. – 14. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.**

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais / Antonio Carlos Gil. – 1.ed. – 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.**

____; and Antonio Carolos. **Métodos e técnicas de pesquisa social, 6ª edição.** Atlas, 2008. VitalBook file.

<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522484959/page/122> - acesso em 24/11//2015.

GONÇALVES, Arquelia; MOURÃO, Luciana. **A expectativa em relação ao treinamento influenciar o impacto das ações de captação.** Revista de Administração Publica ISSN 0034-7612. 2011.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados / Richard H. Hall. – 8ª edição – São Paulo: Prentice Hall, 2004.**

IBGE, Previsoes confirmam safra recorde de grãos para 2016.

<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-03/previsoes-confirmam-safra-recorde-de-graos-para-2016> - acesso em 22/06/2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico** / Jean Pierre Marras. – 14.ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. Reimpr. São Paulo: Atlas 2008.

MARCOUSÉ, and Ian. **Recursos Humanos – Série Processos Gerenciais**, 1º Edição. Saraiva, 2009. VitalBook file. <http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502204850> - acesso em 12.Outubro.2015

OLIVEIRA, J.F.; MARINHO, **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Antônio. Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S.P. JUDGE, SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall. 2010.

SANTOS, Mercya; SILVA, Carlos, **Universidades Corporativas como Vantagem Competitiva na Era do Conhecimento**. Revista Brasileira de Administração Científica ISSN 2179-684X. 2011.

SOUSA, Antônia; CHAGAS, Fábio; SILVA, Carlos. Jogos de Empresas Como Ferramenta de Treinamento e Desenvolvimento. Revista Brasileira de Administração Científica ISSN 2179-684X. 2011.

_____, Stephen P., **Fundamentos do Comportamento organizacional** .10. ed. São Paulo: PearsonPrentice Hall. 2006.

_____, Stephen P. – **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Setor Metal Mecânico. Disponível em <http://www.serranossa.com.br/editorias/geral/setor-metalmeccanico-em-alerta>. Acesso: 28 de agosto de 2015.

VECCIO, Rober P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**/ Robert P. Veccio; [tradução Roberto Galman]. – São Paulo: Cengage Learning, 2014.

_____, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06> - acesso em 24.Outubro.2015

APÊNDICE

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS - FEAC

Curso de Administração

Campus Carazinho

Sou aluno de graduação do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo e também funcionário da empresa Stara, estou realizando uma pesquisa sobre treinamentos, desenvolvimento e produtividade dos colaboradores da empresa Stara, para avaliar como o processo de desenvolvimento e treinamento de pessoas esta associado à produtividade no trabalho, na visão dos colaboradores da empresa Stara.

O resultado desta pesquisa depende muito da sua colaboração, por isso peço que seja sincero ao expor sua opinião, não é necessário se identificar; os dados pesquisados serão tratados de forma que os participantes e suas respostas não sejam identificados, com sigilo.

Desde já, agradeço imensamente pela disponibilidade em colaborar!

Tiago Zardo – UPF – Carazinho – RS

Bloco A – Perfil Sócio Econômico

1. Gênero:

() Masculino

() Feminino

2. Qual sua idade:

() De 16 a 25 Anos

() De 26 a 35 anos

() De 36 a 45 anos

() Acima de 46 anos

3. Qual sua escolaridade:

- Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo
 Pós Graduação/ Mestrado/ Doutorado Curso Técnico;

4. Qual seu estado civil:

- Solteiro(a) Casado(a)
 União estável Viúvo(a)

5. Qual a sua renda mensal:

- De R\$ 880,00 a R\$1.500,00 De R\$ 1.500,01 a R\$2.138,00
 De R\$2.138,01 a R\$3.500,00 Acima de R\$3.500,01

6. Há quanto tempo você é Funcionário da empresa Stara?

- De 0 a 5 anos De 6 a 10 anos
 De 11 a 15 anos De 16 anos acima

7. Qual sua área de trabalho na produção?

Bloco B – Comunicação de Treinamentos.

8. Como você teve conhecimento dos treinamentos oferecidos pela empresa?

- E-mail enviado pelo RH Outros Colaboradores
 Mural de Recados do Setor ou Recepção Convocado pela Liderança

9. Você tem conhecimento de todos os treinamentos oferecidos pela empresa?

- () Sim Totalmente () Não Totalmente
 () Sim em Partes () Não em Partes

10. A participação ou acesso aos treinamentos realizados pela empresa é...

- () Facilitada () Restrita

11. Você foi comunicado com antecedência sobre o treinamento, horários, sala e período de realização?

- () Sim Totalmente () Não Totalmente
 () Sim em Partes () Não em Partes

12. Você já participou de quantos treinamentos realizados ou apoiados pela empresa Stara?

- () 1 Treinamento () 2 Treinamentos
 () 3 a 5 Treinamentos () Acima de 5 treinamentos

13. Qual a sua opinião em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa, nos pontos citados abaixo: (Marcar com um X).

Sendo que:

**1 – Discordo Plenamente 2 – Discordo em Parte 3 – Não concordo, nem Discordo 4 –
 Concordo em Parte 5 – Concordo Plenamente**

Bloco C – Ambiente de Treinamentos					
Questão	1	2	3	4	5
1 – O Ambiente ou as Salas de Treinamentos são adequados, atendem a todas as necessidades;					
2 – Os banheiros atendem a todas as necessidades de Higiene;					

3 – As salas ou acomodações onde são realizados os treinamentos são satisfatórias;					
4 – São oferecidos todos os equipamentos e ou máquinas necessários para os treinamentos?					
5 - O Horário em que os treinamentos são aplicados é satisfatório;					
Bloco D – Aprendizagem					
Questão	1	2	3	4	5
1 – Os instrutores estão preparados e capacitados para realizar e ministrar os treinamentos;					
2 – Os treinamentos recebidos atendem as necessidades, expectativas;					
3 – A carga horária dos treinamentos é suficiente para o entendimento dos pontos abordados;					
4 – A época e período em que foi ou são aplicados os treinamentos é adequada;					
5 – Os treinamentos atendem as necessidades de conhecimento para realização das tarefas diárias;					
6 – Durante os treinamentos dediquei-me inteiramente ao aprendizado dos conteúdos;					
7 – Durante os treinamentos questionava meu instrutor para sanar todas as minhas dúvidas;					
8 – A empresa seria mais lucrativa e produtiva se treinasse todos os seus colaboradores;					
9 - Acredito que os treinamentos são importantes para aumentar o conhecimento e desenvolver-me;					
Bloco E – Produtividade					
Questão	1	2	3	4	5
1 – Os programas de treinamento permitem conhecer novas formas de organizar seu trabalho;					
2 – Os treinamentos recebidos são suficientes para o bom desempenho das funções que exerço;					

3 – Consigo identificar no meu dia-a-dia uma melhora do desempenho após os treinamentos;					
4 – O meu desenvolvimento como profissional e colaborador evoluiu com os treinamentos;					
5 – Os treinamentos se enquadram com as funções que exerço ou pretendo exercer futuramente;					
6 – Com o conhecimento que adquiri foi possível realizar novas funções no meu ambiente de trabalho					
7 – Após realizar treinamentos a qualidade dos serviços que presto melhorou notavelmente;					
8 – Consegui me desenvolver como profissional dentro da empresa;					
9 – Minha produtividade aumentou consideravelmente após os treinamentos;					
10 – Recebi oportunidades de crescimento em meu setor após os treinamentos;					
11 – Cresci profissionalmente e de função após realizar treinamentos;					
12 – Meus líderes foram importantes para que eu me desenvolvesse após os treinamentos;					
13 – Acredito que com os treinamentos me desenvolvi e tornei-me mais produtivo;					
14 – Consegui promoções devido aos treinamentos que recebi;					

Bloco F – Aspectos e Sugestões

14. Indique aspectos que lhe AGRADAM nos processos de treinamento e desenvolvimento apoiados ou desenvolvidos pela empresa Stara.

15. Indique aspectos que lhe DESAGRADAM nos processos de treinamento e desenvolvimento apoiados ou desenvolvidos pela empresa Stara.

16. Em sua opinião, quais as sugestões você oferecia para a empresa Stara para que venha auxiliar em seu desenvolvimento e produtividade, ou melhorias em seus treinamentos.
