

ÁREA TEMÁTICA:

Estratégias e Competências Organizacionais

TÍTULO:

EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS
EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DA CIDADE DE JI-PARANÁ-RO

Samuel dos Santos Júnior

Samuelssj@gmail.com

Universidade Luterana do Brasil

Márcia Cristina Teixeira

marcia.foganca@gmail.com

Universidade Luterana do Brasil

RESUMO

Atualmente a aprendizagem no trabalho vem sendo cada vez mais relevante, fato que leva ao investimento em treinamento. Os indivíduos por si só buscam obter conhecimentos e qualificações para alcançarem uma oportunidade no mercado de trabalho, mas também as organizações precisam investir na melhoria e crescimento de habilidades e capacidades de seus colaboradores, que se dá através do Treinamento e Desenvolvimento. Treinar e desenvolver e reter talentos tem-se tornado um grande desafio na atualidade. Envolve transmissão de informações, atitudes e conceitos. Capacitar e treinar faz parte um processo educativo que visa motivar o crescimento e instigar mudanças comportamentais. Nesta ótica, é fundamentalmente realizar avaliações do treinamento, para que a organização possa alcançar um *feedback* em relação ao investimento despendido. O presente trabalho objetivou avaliar este sistema e para tanto foram pesquisadas empresas situadas em Ji-Paraná-RO. Os resultados indicam pouco controle dos gastos em Treinamento, visto que as empresas não têm conhecimento do valor investido nesta área. As organizações relatam não analisar sistematicamente as necessidades de Treinamento. Apesar de muitas empresas detectarem a necessidade da aprendizagem de novas habilidades, os recursos investidos em Treinamento ainda são pouco sistematizados e requerem maior atenção.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Avaliar.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos de estudo em Administração, tem-se a oportunidade de conhecer amplamente os processos de mudanças em que as organizações têm passado na visão geral. Atualmente, percebe-se uma intensificação de tal fenômeno, fator que pode ser atribuído, entre outras variáveis, ao crescimento de concorrência e ao processo de integração econômica crescente da economia mundial, que cria entre outras coisas, uma pressão significativa nas empresas pela melhoria no atendimento como forma de fidelização ao cliente. Nesse âmbito, verifica-se a necessidade de investimentos em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Grosso modo, rápidas e intensas mudanças ocorrem nas organizações atuais e para se manter um alto padrão de qualidade em seus serviços, as empresas têm buscado um maior desenvolvimento do seu profissional, visando uma maior competitividade de mercado.

Percebe-se que não adianta apenas motivar o empregado, deve-se também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização. Formam-se assim duas ferramentas para o seu crescimento: a motivação e a qualificação. É de suma importância realizar uma análise da influência do treinamento no comportamento do indivíduo para a realização do seu trabalho na empresa. Nesse sentido, busca-se identificar as causas desses fatores, para que a organização possa alcançar resultados positivos na prestação do serviço.

A produtividade e o bom desempenho estão diretamente relacionados à satisfação do profissional. Buscam-se dentro dos processos administrativos das empresas, ferramentas para conquistar e potencializar os pontos fortes e o seu diferencial, para sair à frente tanto na geração de lucros, quanto na fidelização dos seus clientes.

Partindo do princípio que para se diferenciar no mercado, devem-se criar novas estratégias para a melhor prestação do seu serviço, torna-se um grande diferencial a preocupação com a qualificação do empregado, visto que, para uma organização ser bem sucedida é necessário contar com pessoas capacitadas. Dada a importância da necessidade para realização de treinamentos aos empregados, esta pesquisa visa identificar através de pesquisas bibliográficas as etapas existentes em um processo de treinamento, assim como se as empresas de médio e grande porte da região de Ji-Paraná-RO estão efetivamente treinando seus colaboradores. Faz necessário, analisar se as mesmas planejam o processo de

Treinamento e Desenvolvimento de seus colaboradores, assim com também se há um acompanhamento durante a execução do processo visando o crescimento total da organização e como essas empresas avaliam se o Treinamento gerou resultados positivos e agregou valor aos seus produtos e serviços, ou até mesmo para verificar se a área treinada era realmente a que estava necessitando.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento

A gestão de pessoas (RH) tem com seu bem de maior importância as pessoas, pois todas as organizações precisam de pessoas para que alcancem bons resultados, e as mesmas precisam de qualificação para o desempenho de suas funções. Os indivíduos por si só buscam obter conhecimentos e qualificações para alcançarem uma oportunidade no mercado de trabalho, mas também as organizações devem estar investindo na melhoria e crescimento de habilidades e capacidades de seus colaboradores, que se dá através do treinamento e desenvolvimento (T&D).

Percebe-se que desenvolver pessoas não é somente passar um conteúdo e informações para que possam adquirir novos conhecimentos passando a melhorar sua forma de trabalho. “Desenvolver pessoas é, acima de tudo, incentivar o auto-desenvolvimento para que sejam modificados conceitos, atitudes e hábitos” (Knapik 2005, p. 209).

Segundo Chiavenato (2004 p. 339) “Treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.” Esta definição deixa claro que o treinamento deve ser usado como uma ferramenta estratégica da empresa, pois as pessoas contribuem diretamente para o bom resultado do negócio e também como uma forma eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e também para os clientes.

Como resumem Carvalho e Nascimento (2004 p. 150), o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Para Magalhães e Borges-Andrade (2001 p. 55), o treinamento pode ser visto como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho,

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

e também como um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador comprovado. Abrange uma somatória de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, incluindo também a assimilação de novas atitudes, bem como modificações de comportamentos em função de problemas sociais amplos.

O treinamento de um profissional não está limitado a apenas ensinar a atividade que ele irá desempenhar no trabalho. Ele também é importante para mostrar a história e os valores da empresa, afirma a diretora-executiva da Quality Training, Marisa Ayub (disponível em <http://www2.cfa.org.br/agencia-de-noticias/cfanews/treinamento-e-fundamental-para-que-o-profissional-nao-cometa-erros-no-emprego>). O treinamento é importante para o profissional conhecer e se adequar melhor às necessidades da empresa, assim ele pode trazer resultados e novas idéias.

Marras (2000, p. 145) diz: “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Nota-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização.

Robbins (2002 - b, p. 469) cita que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. O treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da empresa como um todo. Podendo assim o treinamento fomentar funcionário a se auto-desenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 294) “O treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações”. É importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Com base em (Knapik, 2004, p. 210) entende-se que o treinamento: tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas: tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado.

Segundo Chiavenato (2004, p. 339), “O treinamento é orientado para o presente focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas capacidades e habilidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.” Já o “Desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas capacidades e habilidades que serão requeridas”. A definição de T&D deixa claro que ambos constituem um processo de aprendizagem contínua organizacional.

É importante lembrar que a principal estratégia para a realização do treinamento é a estrutura preparada e desenvolvida pela organização. Pois este processo deve estar equilibrado em uma linha de realizações. De acordo com Chiavenato (2004, p. 340) “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. O importante é lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento.

Robbins (2002 – a, p. 241) aborda que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”. Já para Minicucci (1995, p. 182) “O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”.

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2000 p. 147) destaca: os objetivos específicos – são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades e devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida.

Marras (2000, p. 148), define os objetivos específicos, sendo eles:

Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização:

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Objetivos genéricos – são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção e fazer o empregado alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa. Robbins (2002 – b, p. 470) define dois métodos de treinamento, sendo: Treinamento Formal – Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado; Treinamento Informal – Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

Percebe-se então que um dos objetivos do treinamento é a qualificação da mão-de-obra e intensificação do conhecimento dos seus colaboradores.

Levantamento de Necessidade de Treinamento

O levantamento de necessidade de treinamento (LNT) é a primeira etapa dentro do sistema de T&D (treinamento e desenvolvimento), segundo Knapik (2005, p.215), “essas necessidades nem sempre são fáceis de perceber, é importante uma pesquisa detalhada para identificá-las”. É necessário que a empresa esteja ciente da importância de tal, pois isto definirá o sucesso ou insucesso do desenvolvimento de todo o processo.

É a partir do levantamento de necessidades de treinamento que partem as demais ações do que e como fazer, e é através dele que se tornam conhecidas as carências e pontos a serem ajustados através do treinamento. Segundo Marras (2000, p. 152) “levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento”.

Segundo Marras (2000, p. 153) “o LNT deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária”. Tornando assim o sistema de T&D um processo contínuo e cíclico dentro de qualquer organização que busca um espaço mais amplo no mercado e visa ser uma empresa com um diferencial diante aos seus concorrentes.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

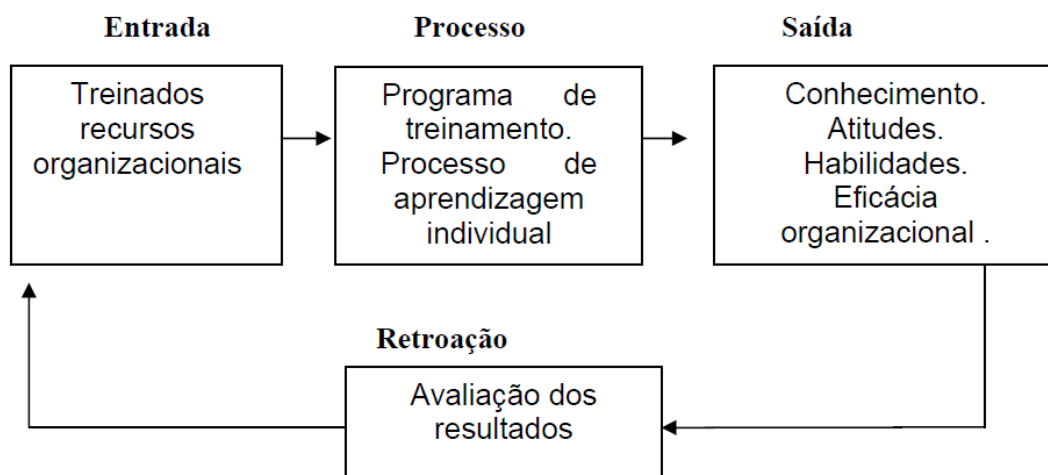
Para realização do treinamento, o levantamento da sua necessidade deve ser tratado com muita atenção, para não ser desviado da sua finalidade. É necessário buscar informações relevantes, ter uma percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 158) “O levantamento das necessidades responde basicamente as questões iniciais”.

- ✓ Quem esta necessitando de treinamento?
- ✓ Onde há maior urgência de treinamento?
- ✓ Que espécie de treinamento é necessário?

Estas perguntas devem ser realizadas durante o diagnóstico para o treinamento.

Em todo processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação), Segundo Chiavenato (2000, p. 499), “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação”. Este processo é ilustrado na figura a seguir.

Figura 1: Processo de treinamento



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. p. 499.

Planejamento do Treinamento

Segundo Chiavenato (2000, p. 508), “O levantamento de necessidade de treinamento deve fornecer informações para que possa traçar a programação de treinamento”. Após efetuado, o levantamento de necessidade de treinamento deve fornecer respostas às perguntas que são de extrema importância.

- ✓ O que deve ser ensinado?
- ✓ Quem deve aprender?
- ✓ Quando deve ser ensinado?
- ✓ Onde deve ser ensinado?
- ✓ Como se deve ensinar?
- ✓ Quem deve ensinar?

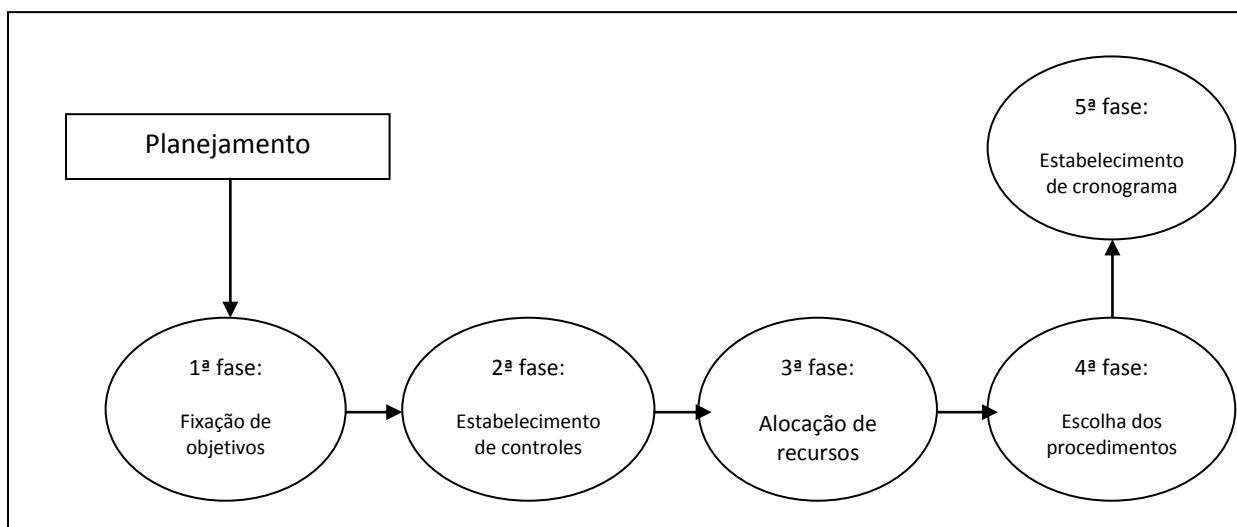
De acordo com Gil (1994, p. 70), planejamento é: “Um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelos diagnósticos e que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”.

Percebe-se que planejar o treinamento é definir o seu objetivo e a abordagem necessária para a sua realização. O planejamento do treinamento segue o processo do diagnóstico das necessidades do treinamento. O planejamento deve ser realizado seguindo os princípios da organização. Segundo Marras (2000, p. 155) “O planejamento de treinamento é o elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”.

Fica evidente que para realização do treinamento, existe a necessidade de verificar as prioridades e ações necessárias a serem realizadas. Todo o processo deve ser realizado após definição dos meios a serem utilizados. Busca-se definir os recursos necessários para a aplicação do treinamento, utilizando as seguintes perguntas: Quem vai ser o instrutor? Quais equipamentos serão utilizados (vídeo, data show, projetor, materiais, apostilas, entre outros).

A ilustração a seguir mostra as várias etapas da atividade de planejamento aplicado ao treinamento de acordo com Carvalho e Nascimento (2004, p. 178):

Figura 2: Etapas da Atividade de Planejamento Aplicado ao Treinamento:



Fonte: CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. P. 178.

Execução do Treinamento

A execução do treinamento é a realização do treinamento, após todo o processo de levantamento e planejamento. Para a execução do treinamento, todos os aspectos anteriores já foram analisados e avaliados pelo setor estratégico e tático da empresa. Segundo Marras (2000, p. 157) “A execução é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

Entende-se que o importante na execução do treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinandos em uma linha específica da empresa, que é o aprendizado do seu empregado e posterior crescimento do seu conhecimento, o que será de grande importância para a organização.

Gil (1994, p. 78) comenta que: “A execução do treinamento centra-se na relação instrutor – treinando”. Chiavenato (2000, p. 514) faz uma abordagem que a execução do treinamento é composta em dois termos, sendo ele “instrutor x aprendiz” com as seguintes definições:

Aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

Treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem” comenta Chiavenato (2004, p. 126) e Mendes, comenta que: “Treinar significa garantir que seu processo e seu funcionário, te darão toda a segurança e retorno desejado. É a garantia certa de que tudo irá correr de acordo com o previsto”.

Avaliação do Treinamento

Sabe-se que a avaliação do treinamento é a etapa de verificação de todo o processo para saber se o treinamento ocorreu sem falhas. Será verificado desde a estratégia e a estrutura aplicada ao resultado alcançado pelos treinados. Segundo Marras (2001, p. 159) a avaliação de treinamento: “Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização”. Entende-se que o que mais importará para a organização é estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. Portanto, ao terminar um treinamento deve-se avaliá-lo para saber se ele trouxe realmente retorno para a empresa.

Chiavenato (2004, p. 515) define a avaliação de treinamento como: “A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência”.

Vê-se que o importante após a realização do treinamento é a constatação se as metas sugeridas foram alcançadas. Esta etapa é de grande importância à organização, pois caso as metas não sejam alcançadas, as etapas de treinamento deverão ser revistas e o treinamento novamente realizado, para a conclusão real das suas necessidades.

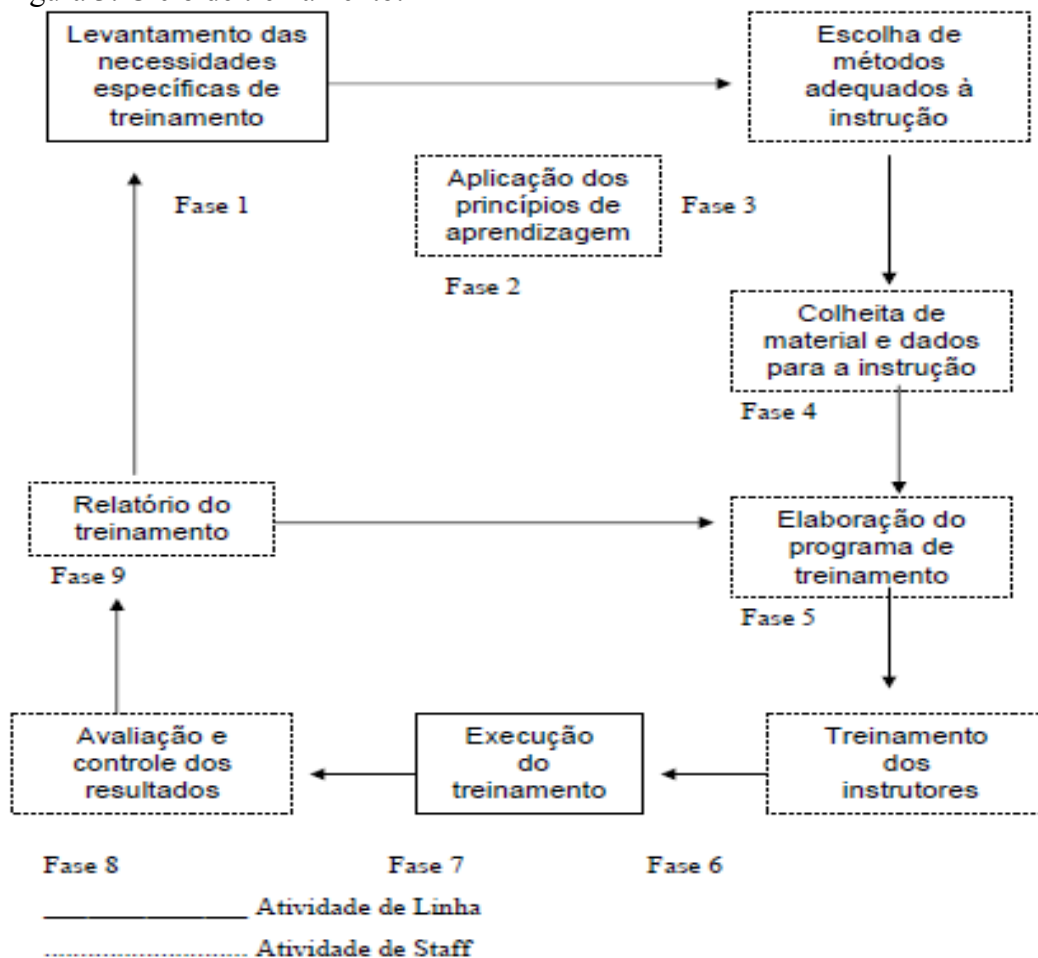
Gil (1994, p. 78) busca como conceito de avaliação de treinamento a definição de “Qualquer tentativa de obter informações sob os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”. Comenta-se que a verificação da eficácia se torna a ferramenta para confirmação se o processo realizado teve total assertividade na sua aplicação e confirmar se o tratamento foi realizado e aplicado de acordo com a necessidade existente. Segundo Ferreira (1997, p. 75) “Avaliação e controle engloba a coleta de dados que permitam comparar a situação anterior com a situação pós-intervenção”.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Percebe-se então que avaliação dos resultados é a comparação das atividades realizadas antes do treinamento e após a realização do treinamento. Para se conseguir um resultado positivo deve-se trabalhar todos os processos do treinamento.

Entende-se que o treinamento deve seguir toda uma seqüência para realização das suas etapas Chiavenato (2000, p. 517) aborda uma seqüência de 09 (nove) fases no Ciclo de Treinamento, conforme

Figura 3: Ciclo de treinamento:



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2004. p.517

Entende-se “Atividade de Staff” como sendo uma equipe de pessoas que dá assessoria a um dirigente ou executivo de uma empresa. As atividades de Linha e Staff são responsáveis por todo o processo para a execução do treinamento. Segundo Marras, (2001, p. 46) “estruturas de linha são aquelas que exercem atividades de “execução e comando” e possuem responsabilidades sob atividades-fins do negócio”.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Marras (2000, p. 46) comenta também que: “Estrutura Staff caracteriza-se por não executar e não comandar na pirâmide organizacional. Sua ação está limitada a influenciar e aconselhar as unidades de linha”.

Chiavenato (2004, p. 307) faz a seguinte abordagem da avaliação do programa de treinamento:

Como os programas de treinamento representam um investimento em custo – os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perda de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos – requer um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende as necessidades para as quais foi desenhado. Respostas às questões abaixo podem ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento: As rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? Os custos por trabalho por unidade diminuíram? As pessoas se tornaram mais produtivas e felizes? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos? Se a resposta às questões acima foi positiva, o programa de treinamento foi bem sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e o seu esforço foi inválido e sem efeito.

Percebe-se que a organização deverá buscar ferramentas para avaliar o seu processo, estas ferramentas deveram ser representadas na qualidade da execução da tarefa. Marras (2000, p. 161) comenta sobre alguns dados que poderão servir como avaliação do resultado do treinamento:

- ✓ Aumento da produtividade
- ✓ Melhorias na qualidade dos resultados
- ✓ Redução dos custos (retrabalhos, etc.)
- ✓ Otimização da eficiência
- ✓ Otimização da eficácia
- ✓ Modificação percebida das atitudes e comportamentos
- ✓ Elevação do saber (conhecimento, conscientização)
- ✓ Aumento das habilidades
- ✓ Redução do índice de acidentes
- ✓ Melhoria do clima organizacional
- ✓ Aumento da motivação pessoal
- ✓ Redução do absenteísmo

Vê-se então que após a realização de treinamentos, o colaborador aprende mais sobre as suas atividades e necessidades da empresa, o que poderá possibilitar a utilização dos novos conhecimentos para o crescimento da organização.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 186), o treinamento só se completa na medida em que a aquisição de conhecimentos e informações possibilita ao treinando mudança de comportamento (formas de conduta). Com base nesta afirmação, a aprendizagem caracteriza-se como o processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento e ocorre em função da prática e experiência crítica, produzindo uma mudança relativamente permanente no comportamento.

As informações aqui reunidas buscam demonstrar o quão amplo e complexo pode ser o universo do treinamento, muitas variáveis estão inseridas na situação e a atenção fornecida a cada uma delas ditará a probabilidade de êxito ou fracasso da ação. Certamente esta não é uma tarefa fácil e o profissional responsável pelo treinamento não poderá ser o único responsável pelos resultados positivos ou negativos que venham a ser atingidos, pois treinar pessoas exige a composição de um cenário formado por treinandos, treinadores, organização, objetivos, tempo e recursos disponíveis, dentre outros, contando ainda com a variação do grau de comprometimento de cada indivíduo envolvidos.

3 METODOLOGIA

O método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (Lakatos & Marconi, 1992). Ainda Segundo Vergara (2006, p. 12) método em pesquisa científica é um “elemento é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”.

Segundo Roesch (1999) a metodologia proporciona, através da coleta e análise dos dados, a oportunidade para aprender e até mesmo modificar a realidade das organizações. Por meio do uso de métodos e técnicas, estas oportunidades podem ser exploradas e analisadas de maneira mais completa.

Para Roesch (1999, p. 128) um projeto pode combinar técnicas desenvolvidas em um ou outro paradigma. Quando se trata de coleta de dados primários, mediante entrevistas, questionários, observação ou teses, é importante especificar nesta seção a fonte dos dados.

Essa pesquisa foi delineada de forma qualitativa, pois como afirmam, Collis e Hussey (2005, p. 26) pesquisa qualitativa “envolve examinar e refletir as percepções para obter um

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

entendimento de atividades sociais e humanas”. O método qualitativo proporciona ao pesquisador analisar os dados coletados, ou seja, entender o significado dos dados e interpretá-los.

Quanto à de coleta de dados foi selecionada a observação não participante. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 163) este tipo de observação tem como objetivo “observar e registrar o que as pessoas fazem em termos de suas ações e de seu comportamento sem o envolvimento do pesquisador”. Para o presente estudo foi utilizado gravações para registrar a coleta de dados, pois o foco era o diálogo do entrevistador com o entrevistado.

Outro método utilizado para coleta de dados foi à entrevista em profundidade que segundo Gil (2008, p. 109) define-se “como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação”. É um método de coleta de dados onde são realizadas perguntas a fim de obter as informações necessárias para o estudo.

A atual pesquisa utilizou o método de entrevistas semi estruturada, e conforme Roesch (2009, p. 159) afirma que, “em entrevistas semi estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”. Conforme a autora dentro da pesquisa qualitativa conforme as entrevistas são aplicadas o entrevistador vai identificando os principais tópicos da pesquisa a fim de explorá-los.

O método utilizado para a coleta das informações necessárias foi o método indutivo através da análise qualitativa, por se tratar da avaliação de um dado particular em relação à situação abrangente, abordando especificamente a área de T&D em algumas empresas na cidade de Ji-Paraná – RO.

Amostragem para aplicação da pesquisa, foi uma amostragem não probabilística por conveniência, que conforme Mattar (1996 p. 132), os elementos são selecionados conforme conveniência do pesquisador, amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. A pesquisa foi aplicada em onze empresas de diversos setores em Ji-Paraná – RO, empresas essas selecionadas pelo autor do artigo, utilizando o método citado anteriormente. A entrevista possuiu um roteiro com 18 perguntas a serem respondidas durante a entrevista, perguntas essas que após passarem por um pré-teste

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

verificou-se que as mesmas responderiam as questões sobre a existência e manutenção do T&D nas empresas investigadas. Questões abertas, mais especificamente versando sobre as seguintes dimensões:

- ✓ Existência de um programa de treinamento e desenvolvimento;
- ✓ Proporção do gasto anual em treinamentos;
- ✓ Quantidade de dias por ano despendidos com treinamento;
- ✓ Crescimento do investimento financeiro direcionado ao treinamento nos últimos três anos;
- ✓ Análise do levantamento das necessidades de treinamento;
- ✓ Métodos utilizados para a análise das necessidades de treinamento;
- ✓ Procedimentos utilizados direcionados ao treinamento;
- ✓ Controle da eficiência de treinamento e métodos utilizados para tal;
- ✓ Desafio de capacitar e reter talentos;

Áreas que necessitaram de investimentos em treinamento nos próximos três anos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta de dados deu-se em abordagem direta junto aos profissionais da área de Gestão de Pessoas das empresas selecionadas em dias e horários agendados. Apresentou-se o roteiro da entrevista, foi efetuada a mesma, sendo gravada para fazer uma análise mais precisa das informações contidas nas respostas, e o investigador se comprometeu garantir a integridade da empresa não alterando a ordem e resguardando possíveis informações consideradas sigilosas pelas organizações que foram campo de pesquisa.

As empresas que foram o campo para a pesquisa, todas estão com as suas respectivas atividades em pleno funcionamento. Para melhor compreensão as empresas pesquisadas serão denominadas de respondente. Foram pesquisadas três empresas que atuam como varejista de confecções e calçados, duas varejistas de móveis ambas possuem centro de distribuição no local, duas revendedoras de carros e assistência, duas de autopeças, um supermercado, uma revendedora de motos e serviços.

Nesta parte é apresentada uma análise que foi possível após ter em mãos as respostas das entrevistas semi estruturada aplicada junto às empresas, o que buscou visualizar no comércio local se realmente as organizações estão primeiramente focadas na capacitação e no

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

desenvolvimento de seus colaboradores, proporcionando um programa de treinamento contínuo, como parte do seu planejamento estratégico. Resultados esses que ficarão explícitos a seguir:

Quanto à existência de um programa de treinamento e desenvolvimento, que foi o primeiro ponto levantado das empresas pesquisadas, em sete não há a existência de um sistema de T&D implantado, mas todas elas estão cientes da grande importância de capacitar e desenvolver seus colaboradores como uma ferramenta estratégica, e por isso fazem investimentos isolados e sem uma frequência para treinar alguns de seus colaboradores, fato esse que se comprova com a fala de um dos entrevistados:

“Aqui na empresa não tenho um programa de treinamento, mas eu sei que, o treinar os funcionários é muito importante e necessário, pois sei que através de treinamentos diminuiria uma grande quantidade de problemas que enfrento em relação principalmente com o relacionamento com os clientes, por isso as vezes invisto em alguns funcionários para serem treinados”.

Em outras quatro empresas existe um programa de treinamento contínuo para seus colaboradores, embora o foco seja principalmente na equipe de vendas.

Quando investigados em relação à proporção do gasto anual em treinamentos, os respondentes não souberam determinar tal evento. Esse resultado comprova o que alguns pesquisadores da área afirmam, que um grande número de empresas não quantifica o montante gasto em treinamento, o que leva a indagar até que ponto essas empresas consideram o treinamento como uma ferramenta estratégica, pois, como aponta Chiavenato (2000, p. 508), que o investimento gradativo no aperfeiçoamento e treinamento de pessoal é o principal desafio dos recursos humanos. A pesquisa deixa claro que as empresas pesquisadas não fazem parte do grupo das empresas que se preocupam em quantificar seus gastos em T&D.

Em relação à quantidade de dias por ano despendidos com treinamento, as empresas que não tem um sistema de T&D implantado foram unânimes em dizer que não sabem, e como justificativa a essa resposta disseram que depende da disponibilidade de recursos financeiros para tal, o que geralmente não existe uma frequência. Já das empresas que possuem um sistema de T&D, responderam que aproximadamente variam entre sete a doze dias generalizando a resposta a todos os setores e cargos da empresa. É importante destacar que a região possui muitas empresas que são fundadas e dirigidas por empreendedores que

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

não possuem uma formação teórica, fator esse que pode formar uma filosofia empresarial que se mostra, na maioria das vezes, instável, pois acarreta lentidão e conflito na definição das metas.

Outro ponto importante é que a região encontra-se em crescimento, expansão e modernização, o que tem mostrado para as empresas locais que é necessário destinar maiores investimentos e tempos para que, por meio de seus colaboradores. Para que possam potencializar seus empreendimentos não perdendo espaço para os concorrentes, que estão migrando para a região, concorrentes esses que em sua grade maioria já possuem um experiência em mercados maiores.

No que se refere ao crescimento ou não do investimento financeiro direcionado ao treinamento nos últimos três anos, foram analisada somente as empresas que possuem o sistema, e todas afirmaram que o aumento deu-se de forma significativa, dada principalmente como forma de se posicionar positivamente em relação aos seus concorrentes, buscando fidelizar e estreitar o relacionamento da empresa com os *stakeholders* (público de interesse) Isso demonstra uma aproximação da realidade regional perante a realidade de outros centros comerciais, mas ainda está aquém da realidade de grande centros, se comparando com a realidade do estado de São Paulo que possui uma maior conscientização quanto à importância do uso do treinamento.

Em relação à análise do levantamento das necessidades de treinamento comprovou o fato evidenciado na teoria mencionada, de que as empresas precisam de um RH bem estruturado para desenvolver um sistema de treinamento contínuo, pois ao se falar de treinamento é importante reforçar ao que diz respeito à análise sistemática de suas necessidades. Vale salientar, que as empresas regionais estão passando pelo processo de uma estruturação, buscando melhorar seu desempenho e potencial de forma estratégica, fato esse se comprova através das respostas de vários respondentes, reforçando que estão cientes da importância de fazer um levantamento das necessidades e dos pontos que estão precisando de uma atenção maior por parte da empresa através de um treinamento e um aperfeiçoamento.

Quanto aos métodos utilizados para a análise das necessidades de treinamento, as empresas pesquisadas afirmaram não possuir um método específico e estipulado para efetuar a análise das necessidades do que está precisando ser treinado, e que geralmente são os

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

gestores de cada departamento que definem quem vai ser treinado e que tipo de treinamento será efetuado ao indivíduo ou à equipe. Através do levantamento feito junto aos respondentes, pode-se concluir que muitas vezes os métodos adotados não conferem fidedignidade com o propósito proposto, prejudicando o desenvolvimento do pessoal e ocasionando gastos à empresa, a qual não destina verba para novas capacitações, pois não vêm os resultados esperados.

Referindo-se aos procedimentos utilizados direcionados ao treinamento, foi constatado que as empresas contratam profissionais específicos para aplicar treinamento aos seus colaboradores, e a também em algumas vezes utilizam pessoas da própria empresa podendo ser eles gestores e líderes da empresa e também outros colaboradores que atuam na empresa há mais tempo e tem uma vasta experiência no setor a ser treinado. Ambas as práticas utilizada pelas empresas respondentes possuem seus pontos fortes e pontos fracos.

Ao questionar em relação ao acompanhamento da eficiência de treinamento e métodos utilizados para fazer-lo, ficou claro que os respondentes fazem o controle principalmente através do acompanhamento dos resultados esperados, o que se torna uma situação de que muitas vezes não ter resultados satisfatórios, por não possuírem métodos estipulados e eficazes ao efetuarem o levantamento das necessidades do treinamento.

Outro ponto investigado é se a empresa considera um desafio capacitar e reter talentos no atual cenário do comércio local, todas responderem positivamente à indagação. Vale a pena ressaltar que embora alguns não possuam um sistema de treinamento em suas empresas, estão cientes da importância em capacitar e reter pessoas. Observou-se que embora considerem um desafio para o presente, muitos estão pensando em investir na estruturação de um programa de capacitação e treinamento somente para o futuro, e alguns respondentes afirmaram que sentem medo de dispor de investimentos na capacitação de seus colaboradores e posteriormente os perdê-los. Estes levantamentos comprovam o que afirmam vários pesquisadores em relação a capacitar e reter pessoas, tem-se tornado uma ferramenta estratégica, que necessitam que andem juntas, pois isoladas gerarão gastos sem resultados satisfatórios.

Conforme os entrevistados, as áreas que necessitaram de investimentos em treinamento nos próximos três anos, serão as áreas operacionais que possuam um

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

relacionamento direto ao o cliente, seja este relacionamento direto ou indireto, mais entre esses o principal foco são os colaboradores que trabalham com vendas tanto de produtos quanto de serviços, e também as áreas de gestão e liderança de equipes dentro da organização. Ficou claro que as empresas parecem estar se preocupando com as tendências previstas para um futuro próximo, em que se destacam à gestão estratégica, à informática e à qualidade total. É esperado que a realidade encontrada nas empresas do comércio local sofra alterações e que a visão futurista dos sujeitos locais envolvidos seja um exemplo do que há por vir em termos de humanização dos trabalhos e a relação entre treinar e desenvolver talentos humanos dentro das organizações.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa constatou diante das informações recebidas das empresas respondentes, que os investimentos em treinamento e desenvolvimento ainda são pouco sistematizados pelas empresas participantes. A maior parte dos respondentes não sabe a proporção de gastos investidos em capacitações e treinamentos, o mesmo ocorre em relação ao número de dias despendidos ao ano de treinamento para os colaboradores. Entretanto, apesar de tal desconhecimento, de modo geral, os participantes concordam com a necessidade de aumentar a atenção em relação ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Ainda que as organizações locais tenham mostrado uma preocupação em investir em seu pessoal, o nível em que estão ainda está muito aquém da realidade de organizações de regiões mais desenvolvidas. Faltam nas empresas uma estruturação do departamento de gestão de pessoas, pois a partir de um R.H. funcionando, facilitará a implantação de um sistema de treinamento e desenvolvimento eficaz. Esse fator está se tornando uma imposição, pois a cidade tem recebido empresas de outras localidades que possuem uma gerencia de R.H. estruturada, o que é conhecido como imposição da concorrência, que forçam as empresas a melhorias contínuas, por exemplo, melhor a qualificação dos empregados para uma melhor apresentação de produtos e serviços e melhorar o relacionamento com os clientes, buscando uma fidelização.

Quanto à identificação das necessidades de treinamento, percebe-se que a atividade carece de uma maior atenção das organizações. Pois o diagnóstico das necessidades é de extrema importância e crucial para o alcance dos objetivos organizacionais, pois destaca as

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

carências dos colaboradores e possibilita, por meio do planejamento de ações, o suprimento dessas carências. No entanto, potencializar as competências é outra forma de estimular o colaborador a participar ativamente de seu processo de trabalho, o que facilita a percepção de suas atividades e do seu reconhecimento profissional diante da empresa que atua.

No objetivo de levantar as necessidades, as organizações não utilizam os métodos recomendados pela teoria. Esse fator mostra que falta da parte das empresas uma maior preocupação em relação aos métodos para o levantamento das necessidades, visando uma maior eficiência do treinamento ministrado. Uma falha verificada quanto à avaliação do treinamento aplicado, é que as empresas avaliam apenas pelo *feedback* informal. É importante lembrar que é preciso explorar uma visão mais apurada ao avaliar o treinamento, pois atualmente, há uma preocupação com as condições de transferências dos conteúdos teóricos para a prática, que fazem parte do enfoque mais recente da avaliação.

Já no que concerne aos futuros investimentos em treinamento, os quais foram enfatizados pelos sujeitos pesquisados, estão as funções ligadas à gestão estratégica, informatização e gestão da qualidade dos processos, o que reflete que as empresas pesquisadas estão buscando uma sintonização com as tendências impostas pelo mercado de trabalho. É também esperado que haja uma conscientização das necessidades de uma humanização do trabalho ligada a tal comportamento das empresas, reforçando a visão de que hoje prevalece a visão do mercado atual.

Investigações da temática sobre treinamento e desenvolvimento na região, é um ponto a ser de mais atenção, o que justifica a necessidade de continuidade dos esforços investigativos, para que possam cumprir uma função de fazer levantamentos dos aspectos ao assunto, a fim de trazer um maior conhecimento da temática na região, o que pode ser considerado como uma das limitações para a presente pesquisa. Assim a pesquisa deixa alguns pontos em aberto a serem aprofundados, tais como saber o grau em as empresas locais tem acompanhado a evolução teórica do assunto no dia-a-dia, e qual a eficácia das metodologias de avaliação nos sistemas de treinamento. Vale salientar que a presente pesquisa foi efetuada apenas com empresas situadas na cidade de Ji-Paraná-RO, fator esse que pode diferenciar de outras localidades.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CRESWELL, John W.; Tradução: ROCHA, Luciana de Oliveira da. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª Edição, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

<http://www2.cfa.org.br/agencia-de-noticias/cfanews/treinamento-e-fundamental-para-que-o-profissional-nao-cometa-erros-no-emprego> acesso 06-08-2011 15:28h.

KNAPIK, Janete. **Administração geral e de recursos humanos**. 2ª Ed. Rev. e Atualizada. Curitiba: IBPEX, 2005.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IBPEX, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Magalhães, M. L. & Borges-Andrade, J. E.. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. São Paulo: Estudos de Psicologia, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

Rabelo, F. M., Bresciani Filho, E. & Oliveira, C. A. B.. **Treinamento e gestão da qualidade**. Revista de Administração de Empresas, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1ª Edição, 2ª tiragem, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2ª Edição, 1999.