

UNIÃO DAS ESCOLAS SUPERIORES DE PORTO VELHO– UNIRON
FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO
CST EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MARLA GUEDES GIL
VANILZA TEIXEIRA BRITO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
Articulação entre direcionadores estratégicos básicos
com o planejamento e aplicação de T&D na empresa “X”

Porto Velho
2014

UNIÃO DAS ESCOLAS SUPERIORES DE PORTO VELHO– UNIRON
FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO
CST EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MARLA GUEDES GIL
VANILZA TEIXEIRA BRITO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
Articulação entre direcionadores estratégicos básicos
com o planejamento e aplicação de T&D na empresa “X”

Artigo Científico apresentado como pré-requisito à obtenção do título de Tecnólogo no curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Interamericana de Porto Velho-UNIRON.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Alves

Porto Velho
2014

UNIÃO DAS ESCOLAS SUPERIORES DE PORTO VELHO– UNIRON
FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO
CST EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
Articulação entre direcionadores estratégicos básicos
com o planejamento e aplicação de T&D na empresa “X”

Artigo Científico apresentado como pré-requisito à obtenção do título de Tecnólogo no curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Interamericana de Porto Velho-UNIRON.

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: _____

Professor: Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Alves

Porto Velho
2014

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: Articulação entre direcionadores estratégicos básicos com o planejamento e aplicação de T&D na empresa “X”

MarlaGuedes Gil¹
VanilzaTeixeira Brito²

RESUMO

Artigo que expõe diagnóstico organizacional sobre articulação entre direcionadores estratégicos básicos a exemplo de MVV – Missão, Visão e Valores da empresa para com o Planejamento e aplicação de T&D na perspectiva de Recursos Humanos enquanto área funcional da administração. O diagnóstico se desdobra sobre variáveis como: FCS (Fatores Críticos de Sucesso); CHA (Competências, Habilidade e Atitudes); Alocação de pessoal conforme a demanda; Organização do trabalho; Multiplicadores do treinamento e ainda Treinamento em serviço versus Treinamento para o serviço. Culmina com um quadro sinóptico que “casa” fortemente o instrumento de coleta de dados, variável que sintetiza cada questão de diagnóstico e propostas de intervenção pontuais para cada item diagnosticado respaldas linearmente por breves referências teóricas. Atribui-se a denominação “Empresa X” para salvaguardar estigmas ante ao público geral e não expor eventuais fragilidades aos concorrentes.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento Humano (T&DH). Fatores Críticos de Sucessos (FCS). Missão, Visão e Valores (MVV). Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

RESUMEN

Artículo que expone el diagnóstico organizacional de articulación entre los conductores estratégicos básicos como MVV - Misión, Visión y Valores de la empresa a la planificación e implementación de T & D desde la perspectiva de los recursos humanos como un área funcional de gestión. El diagnóstico se desarrolla en variables como el CSF (factores críticos de éxito); CHA (habilidades, actitudes y habilidades); Asignación de personal en función de la demanda; Organización de los trabajos; Multiplicadores de formación y perfeccionamiento en el servicio frente a la formación para el servicio. Culmina en una tabla resumen que "casa" muy en el instrumento de recolección de datos, variable que resume cada tema de diagnóstico y propuestas de acción específico para cada elemento linealmente respaldas diagnóstica mediante breves referencias teóricas. Se asigna el nombre de "Compañía X" para salvaguardar los estigmas frente al público en general y no exponer cualquier debilidad a los competidores comerciales.

Palavras clave: Capacitación y Desarrollo Humano. Factores críticos de éxito. Misión, Visión y Valores. Conocimientos, habilidades y actitudes.

¹Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos da UNIRON. E-mail: marlaguedesro@hotmail.com

²Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos da UNIRON. E-mail: nilzamana@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

O assunto treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações têm sido bastante abordados no meio empresarial, visto que uma empresa com o foco no crescimento não deve deixar de investir em seu capital humano, por outro lado, muitas vezes o gestor se sente frustrado no quesito desenvolvimento, visto que não há uma investigação adequada quanto às reais necessidades e os problemas enfrentados pela organização, contudo o treinamento é aplicado de maneira aleatória não levando em consideração deficiências na capacidade técnica do colaborador que podem afetar no desenvolvimento da organização, por este motivo os objetivos da empresa quanto ao treinamento e desenvolvimento de pessoal não são alcançados dando abertura para possíveis desperdícios, tanto de tempo quanto de investimento, por conseguinte, por conseguinte chega-se ao questionamento de quais as reais deficiências encontradas no treinamento que a “empresa X” oferece podendo este afetar o desenvolvimento de seus funcionários? Ou seja: A empresa não dispõe de nenhum estudo que relacione a qualificação ofertada a resultados efetivos tanto para empregador (Ex.: produtividade e qualidade nos serviços/produtos) quanto para empregados (Ex.: desenvolvimento do colaborador).

Por este fato pode se verificar o grande valor do treinamento na organização, pois uma empresa que valoriza seu capital humano investe em um bom treinamento, motivando assim seus colaboradores, tornando-os capacitados para desempenhar suas funções com excelência e impulsionando o alcance dos objetivos almejados pela organização. Porém o treinamento não pode ser aplicado de forma aleatória e faz-se necessário um levantamento minucioso quanto às reais necessidades da empresa e as deficiências relacionadas ao desempenho das atividades desenvolvidas pelos empregados.

O processo de treinamento e desenvolvimento atualmente têm se mostrado cada vez mais indispensável nas organizações, sendo que uma empresa para se manter firme no mercado tem a necessidade de atualizar-se constantemente para não ficar obsoleta e garantir-se competitivo perante seus concorrentes, vez que, uma empresa disposta a crescer valoriza o que há de mais valioso em sua organização, seus colaboradores.

O treinamento e desenvolvimento têm por principal objetivo agregar habilidades e despertar novos talentos aos treines, fazendo com que haja notáveis mudanças nas atitudes e desempenho profissional dos colaboradores, sendo, muitas vezes despertando talentos ainda adormecidos. Para que o treinamento e desenvolvimento sejam bem sucedidos exige-se um comprometimento por parte dos colaboradores que precisam estar envolvidos tendo consciência dos benefícios que lhes proporcionarão qualificação enriquecendo-os de conhecimento. Desta feita, busca-se investigar de maneira detalhada quanto às reais necessidades da empresa e colaboradores quantos aos objetivos esperados por ela (Missão, Visão e Valores), focando nos fatores críticos de sucesso.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Treinamento

O treinamento objetiva agregar valores as pessoas estimulando o aprendizado, despertando a criatividade e levando os colaboradores a tornarem-se mais ativos com competências, habilidades e atitudes aperfeiçoadas onde os funcionários adquirem conhecimentos e despertam uma visão ampla quanto à organização.

O treinamento pode ser oferecido antes ou depois do ingresso no trabalho. É comum proporcionar aos novos empregados o treinamento de integração, que envolve conteúdos referentes a historia da empresa, a seus produtos, aos direitos e deveres do empregado, as características do seu cargo etc. E, após o ingresso as empresas proporcionam o treinamento programado em função das necessidades detectadas. (GIL, 2007, p.132).

O treinamento é aplicado conforme a necessidade exigida, para manter o trabalhador atualizado e em outros casos para capacitar o novo empregado a função a qual exercerá, de acordo com Chiavenato (2010, p.367) “Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que estes necessitam para desempenhar em seus cargos”.

Quando o treinamento é bem aplicado respeitando, todo o processo gera benefícios notáveis para os colaboradores onde suas habilidades e atitudes são

desenvolvidas e aprimoradas, tornando-os mais valorizados frente às necessidades da organização. Com efeito, consideremos:

O treinamento de pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalizador dessa mudança. (CHIAVENATO, 2010, p.374).

Para que o treinamento seja bem sucedido faz-se necessário uma exata aplicação de todas as partes do processo, sendo que, não se podem pular etapas, visto que há a necessidade de seguir esse processo intencionando alcançar os objetivos organizacionais, sendo que o propósito do treinamento está diretamente ligado à identificação e a superação de deficiências no desempenho dos integrantes, preparando desta forma o empregado a exercer seu trabalho não só por fazê-lo, e sim, desenvolvendo a atividade que foi atribuída a este com excelência.

De acordo com Marras (2007, p.166-167) “o treinamento classifica-se de acordo com o local onde será realizado”, de modo que:

- Treinamento Interno: É nada mais que o treinamento aplicado dentro da empresa, usualmente subdividido em duas etapas:

- ✓ Treinamento Introdutório: É o treinamento de boas-vindas ministrado ao novo colaborador facilitando assim sua adaptação ao cargo, informando os procedimentos internos da organização.
- ✓ Treinamento no Trabalho: Com o avanço tecnológico cabe a empresa requalificar seus funcionários para não fiquem obsoletos com o avanço do mercado. Alinhar os colaboradores e a própria empresa aos novos conhecimentos e práticas.

- Treinamento Externo: É o treinamento fora do local de trabalho, geralmente aplicado por empresas de consultorias especializadas em treinamento ou por especialistas que dominem o tema a ser abordado. Divide-se em:

- ✓ Treinamento *in Company*: São sessões de treinamentos realizadas somente com pessoas da mesma empresa.
- ✓ Treinamento aberto: São sessões de treinamento que participam pessoas de diversas empresas formando um só grupo.

2.2 Desenvolvimentos de Pessoas

Desenvolver pessoas nas organizações torna-se profundamente essencial, sendo que se trata de um processo que desperta nas pessoas uma evolução das suas habilidades e talentos. Pacheco (2005, p.30) afirma que: “O processo de desenvolvimento das pessoas inclui treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco a cada indivíduo”. Esse processo é contínuo e se diferencia de pessoa para pessoa com seus interesses e objetivos a ser alcançados. O mesmo autor acrescenta que:

O desenvolvimento de pessoas engloba experiências, vivência, percepção e, principalmente, a capacidade pessoal de cada um. Trata-se de um processo globalizante, considerando todos os estímulos e conhecimentos absorvidos ao longo de sua trajetória de vida. (PACHECO, 2005, p.31).

A partir desta linha de pensamento pode-se afirmar que o processo de desenvolvimento é algo a longo prazo, que vai agregando novas experiências e aprimorando os conhecimentos do indivíduo levando-o a enquadrar-se aos objetivos da empresa.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, 2010, p.362).

Com base nesta afirmativa entende-se que o desenvolvimento vai além de somente desenvolver novas habilidades aos colaboradores, pois este está voltado para pessoas, valorizando o capital humano, levando os colaboradores a serem mais ativos e criativos na organização.

Embora haja notáveis diferenças entre treinamento, desenvolvimento e outros processos voltados à capacitação, todos eles constituem processos voltados à aprendizagem, que significa mudança no

comportamento das pessoas, por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. (GIL, 2007,p.123)

Consequentemente pode-se compreender o quão irrelevante é a nomeação do processo a ser adotado, sendo que o fundamental e por maior importância é que os objetivos almejados tornem-se realidade, beneficiando tanto a empresa quanto os colaboradores nela inseridos, sendo estes, capazes de produzir mais e melhor. No entanto, faz-se necessário a abordagem quanto ao desenvolvimento, em uma clara definição organizacional de visão de futuro– e não apenas uma produtividade e crescimento imediatistas – impulse também o crescimento de seus colaboradores.

2.3 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA

Conhecimentos, habilidades e atitudes estão diretamente relacionados com Treinamento e Desenvolvimento, sendo que, através destes os colaboradores são estimulados e aperfeiçoados para exercer determinada função. Marras (2007, p.145), afirma que: O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que incorpora a bagagem particular de cada colaborador. Todo ser humano adquire esta bagagem com o passar dos anos e suas vivências, esta experiência é concebida de forma individual, onde se aprende com erros e acertos. Marras (2007, p.146) relata que “eventuais diferenças ou carências do CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento”. Este treinamento será à curto prazo, levando o trabalhador a executar sua função com eficiência e eficácia.

Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento levam a aprendizagem e através desta o CHA é aprimorado. Segundo Chiavenato (2010, p.367),“a aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, competências e destrezas.” A partir do momento que os colaboradores passam pelo processo de aprendizagem estes começam ter uma visão ampla relacionada ao cargo e a organização levando-o a desenvolver e praticar suas novas habilidades, atitudes e conhecimentos

assimilados através do treinamento e desenvolvimento fornecido pela empresa. O autor supracitado entende que:

O treinamento é desenhado para proporcionar talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos cargos atuais. Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e crescimento da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 368)

Pode-se entender que o treinamento e o desenvolvimento têm por maior objetivo levar o aprendizado às pessoas, visando que estas possam elevar seus níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes, não só na organização mais sim no seu cotidiano de uma forma geral.

2.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

O treinamento e desenvolvimento das pessoas são muito importantes para a empresa, bem como para o seu autodesenvolvimento, isso desde que bem planejados e avaliados, onde os fatores críticos de sucesso são pontos fundamentais em que acaba sendo um termo de referência para que a organização obtenha o sucesso, focados na Missão, Visão e Valores (MVV), ou seja, no objetivo esperado e pretendido para o sucesso.

Treinamento dão bons frutos, e muitos. Mas, para isso, é preciso que eles sejam bem planejados e avaliados. Hoje, na chamada era do conhecimento, o treinamento é fator crítico de sucesso mais importante, das pessoas e das empresas. (Carvalho, 2012, p.1)

No treinamento e desenvolvimento humano (T&DH) que são realizados em função dos fatores críticos de sucesso, podem ser observadas mudanças significativas e positivas, explorando pontos deficientes da empresa e do treinamento em si. Logo é necessário que se faça previamente o levantamento de "FCS" para a empresa/negócio, por conseguinte, os alinhe ao T&DH. O próprio Treinamento e Desenvolvimento também devem ser munidos da identificação de seus "FCS".

O departamento de treinamento será medido pelo êxito dos seus programas de treinamento e desenvolvimento. A eficácia e os bons

resultados desses programas são certamente fatores críticos de sucesso para essa função. Os fatores incluem as avaliações dos programas e a verificação da utilização das novas habilidades no trabalho. As reações dos participantes a esses programas e a capacidade do seu departamento de treinamento de produzi-los a tempo e dentro do orçamento são fatores de sucesso para esse setor. (BURLEY, S/D)

Para chegar ao sucesso à empresa precisa conhecer os fatores críticos de sucesso para a otimização do treinamento e desenvolvimento e tornar-se diferencial no mercado, analisando todo o corpo da empresa, os pontos fortes e fracos, onde estes podem ser melhorados, não só da organização mais uma avaliação do treinamento também se inclui, para que sejam trabalhados todos os fatores da organização e do treinamento para se conseguir o desempenho esperado dos colaboradores e o sucesso da organização.

2.5 Identificação das Falhas (Levantamento das Necessidades)

Ao fazer o diagnóstico das necessidades de um treinamento em uma organização, podem-se delinear as principais deficiências encontradas na execução dos serviços em um determinado ambiente de trabalho, tendo em vista, que esta é a primeira etapa para implantar o treinamento, este diagnóstico possibilitará a aplicação do treinamento necessário, pois com o problema identificado as chances de acerto para um treinamento adequado ao que se necessita são maiores, podendo distinguir desta maneira que tipo de treinamento aplicar, quais setores precisam, quais pessoas necessitam bem como saber se existe a necessidade do treinamento.

Um diagnóstico ou levantamento das necessidades proporciona analisar a situação atual e a pretendida que a organização almeja alcançar, onde o principal intuito é eliminar esta diferença e proporcionar um bom aprendizado procurando desta forma colocar as reais necessidades de treinamento e com isso o que fazer para se obter o desenvolvimento necessário com maior eficiência e qualidade. Neste diagnóstico existem três diferentes níveis de levantamentos:

Análise da Organização: À medida que as empresas crescem suas necessidades mudam e conseqüentemente o treinamento deverá atender a essas

necessidades, tendo em vista, que o treinamento está claramente vinculado aos objetivos da empresa, sua missão, visão e valores, onde a análise das necessidades de treinamento devem ser levantadas periodicamente, para que desta forma se consiga definir qual o programa a ser seguido, afim de, satisfazê-las.

Análise da Tarefa: É uma análise que busca a área em que as competências pessoais dos colaboradores precisam ser melhoradas para atender as necessidades das funções que exercem no trabalho, tendo em vista que, uma ampla variedade de competências permitem a flexibilidade e adaptabilidade, sendo estes requisitos desejáveis nas empresas na atualidade.

Análise das Pessoas: Através desta análise é possível verificar quais pessoas necessitam de treinamento e quais não necessitam e assim aplicar o treinamento adequado de acordo com as dificuldades de cada indivíduo.

Embora a análise sistemática das necessidades pareça absolutamente lógica – na verdade, essencial para a tomada de decisões racionais sobre programa de treinamento—ela não ocorre frequentemente. Um estudo mostrou que 81% das empresas americanas identificavam suas necessidades de treinamento apenas reagindo aos problemas quando esses ocorriam. (MILKOVICH, 2010, p.346).

Portanto, para se obter um bom desempenho precisa-se saber quais são as deficiências encontradas na organização, para que assim possa desenvolver o treinamento adequado, pois o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento, em que, com as falhas encontradas possibilitará evitar gastos desnecessários, obter serviços com qualidade e eficiência no mercado de trabalho, onde a concorrência tem sido uns dos maiores obstáculos a serem enfrentados.

2.6 Planejamento e Avaliação dos Resultados

Após serem identificadas as reais necessidades encontradas pelo diagnóstico, irá se desenvolver os métodos de projetos e planos para um planejamento adequado do treinamento, Gil (2007, p.129) afirma que: “Não há um consenso rígido quanto à aceção dada aos conceitos de plano e de projeto.

Contudo, pode-se definir como um documento de natureza predominantemente administrativa, que procura esclarecer os meios necessários para desencadear as ações de treinamento. Já o plano é um documento de natureza mais pedagógica, que visa apontar as ações necessárias para que o treinamento se efetive”. Baseando neste sentido que o desenvolvimento das pessoas esta vinculado aos objetivos da organização. Por oportuno, vejamos o que um programa de treinamento de uma organização necessita para ser eficaz, conforme registra TACHIZAWA *et al* (2006, p.222):a) Considerar o seu plano estratégico; b) Observar o seu plano de desenvolvimento; c) Limitar-se aos recursos financeiros disponíveis para o exercício; d) Eleger os projetos prioritários; e) Evitar a discriminação de pessoas.

O planejamento evidencia várias modalidades a serem cogitadas que enfatizem as prioridades que se deseja obter e o possível, utilizando os recursos didáticos adequados e disponíveis de acordo com a clientela, a finalidade, o momento e o local, porém, através dos objetivos far-se-á a preparação de um plano que pode ser vinculado ao CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e posteriormente ao conteúdo a ser trabalhado e as estratégias de ensino, sendo várias as estratégias utilizadas, entre: demonstrações, vivências, dinâmicas de grupo, exposição, estudo de caso, jogos, dramatizações, leituras, entre outros. Finalmente pode-se executar o treinamento que abrange instrutor-treinando, onde se reflete uma série de fatores: qualificação dos instrutores, seleção dos colaboradores a serem treinados, qualidade do material, equipamentos e instalações, cooperação dos chefes e dirigentes da empresa. Em suma, um programa de treinamento deve responder às seguintes indagações, como listado por (TACHIZAWA *et al*, 2006, p.222):a) por que treinar? b) em que treinar? c) quem treinar? d) como treinar? e) quando treinar?

Portanto, o treinamento passa por inúmeras etapas permitindo escolher quais decisões tomar e transformá-las em ações sequenciais ou passos que são necessários para a eficácia do treinamento, por isso um treinamento bem elaborado faz toda a diferença nos resultados, com base no bom desenvolvimento das pessoas e subsequente para o sucesso e o andamento da organização, após todo o processo de treinamento é de fundamental importância fazer a avaliação dos resultados, e partir desta avaliação pode-se saber se o treinamento foi eficaz, e aderente com os objetivos pretendidos. Para tanto, é necessário ser registrado e estabelecer comparação entre o antes, durante e o depois do treinamento.

A avaliação é uma parte vital do processo de treinamento, exatamente como é essencial para qualquer atividade de recursos humanos. É tentador pensar na avaliação como o passo final do processo de treinamento, mas não é verdade. Ela precisa ser planejada quando os objetivos são fixados, e precisa se tornar uma parte da análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros. A avaliação é valiosa quando aperfeiçoa futuras decisões importantes. (MILKOVICH *et al*, 2010, p.365)

Sobre a avaliação de treinamento é oportuno, senão necessário, registrar os critérios elencados, por BOHLANDER *et al* (2005, p.159) que nos diz: “Há quatro critérios básicos de avaliar o treinamento: (1) reações, (2) aprendizado, (3) comportamento e (4) resultados. Alguns desses critérios são mais fáceis de medir que outros, mas cada um deles tem sua importância, no sentido de que fornece o quadro total do programa de treinamento e ajuda os gerentes a decidir onde estão as áreas-problemas, e o que deve ser mudado no programa bem como verificar se convém ou não continuar com determinado programa”. Com isso é possível passar por toda etapa de treinamento, o levantamento das necessidades, o planejamento e assim avaliar os resultados obtidos, o que resultara não só no treinamento, mais no desempenho do desenvolvimento humano para se tornar fator de sucesso da empresa.

3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O Diagnóstico Organizacional é um instrumento de análise que através dele a empresa averigua o andamento da organização, o que facilita verificar as dificuldades e os fatores críticos de sucesso, de acordo com os objetivos organizacionais, o que fazer para ser melhorado e qual treinamento adequado a empresa pode proporcionar o melhor desenvolvimento e desempenho, revertendo-se em melhores resultados, qualidade e eficiência nos produtos e serviços.

A partir da aplicação de entrevista (conforme apêndice-I) aos dois gerentes da empresa alvo do estudo de caso (entrevista realizada em abril/2014), foram identificados vários itens que a empresa precisa tomar ciência e envidar esforços em saná-los para que o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal adjacente a Gestão de RH e Empresarial resulte-se positivo:

- ✓ **FCS (Fatores Críticos de Sucesso) / Treinamentos contemplando o CHA para resultar em “Desenvolvimento”:** Os Treinamentos ofertados pela empresa trabalham somente “habilidades” (fazer), portanto, um praticismo. Logo, dissociado de uma preparação teórica referida usualmente como “conhecimentos” (conhecer, por exemplo, temas como perecibilidade e conservação dos alimentos, etc.), tampouco, trabalha-se atitudes (querer fazer certo e melhor). Provavelmente, por decorrência disto, há como relatado um recorrente desrespeito ao padrão de preparo dos alimentos pelo cozinheiro e ainda, falta de proatividade e baixo comprometimento com atendimento ao público.
A atitude relatada no parágrafo anterior, não se restringe ao atendimento/trato para com os clientes externos (consumidores) ou mesmo clientes internos (funcionários). Abrange a atitude de *buscar conhecer as diversas funções/atividades além da sua própria*, fazendo-as com relativo domínio e qualidade, o que se relata/observa é que *“os colaboradores não tem atitude para desempenhar a função, como também nem pensam e outra função, ficando de certa forma, acomodados no cargo que exercem”* - (trecho transcrito da entrevista).
- ✓ **Alinhamento dos treinamentos ao MVV:** Não há MVV (Missão, Visão e Valores) declarado pelo Franqueador, nem mesmo pelo Franqueado. O que foi declarado como tal reflete apenas a percepção do entrevistado.
- ✓ **Rotatividade / Número de colaboradores:** 16 colaboradores. Falta um controle de rotatividade que possibilite saber qual a deficiência da empresa quanto ao capital humano
- ✓ **Alocação de pessoal conforme a demanda:** Horário de trabalho de trabalho dos funcionários: 08h00min as16: 30h (1h. de intervalo); 14h. 30min – 23h. (1h. de intervalo). Entre 14h30minh e 16h30minh há um “excedente” de funcionários trabalhando simultaneamente, *“confinados em um pequeno espaço, tão apertado que eles se esbarram”* - (trecho transcrito da entrevista). Não há um critério objetivo que relacione o número de funcionários em determinado turno a demanda de clientes. Supõe-se que há horários em que os colaboradores são subutilizados e em outros ficam super-atarefados.
- ✓ **Organização do trabalho:** Inexiste na empresa um Fluxograma e/ou QDT - Quadro de Distribuição das Tarefas, que possa referenciar formalmente os

funcionários/gestores. Com efeito, em caso de uma ou um funcionário ter que substituir outro em caráter de urgência, ainda que temporariamente, este não disporá de uma representação esquemática e nem mesmo narrativa (manuais com procedimentos operacionais padrão – POP) para dar solução de continuidade adequadamente. Dispõem apenas de um receituário dos “pratos” que constam do cardápio.

- ✓ **Recursos atitudinais e integradores:** Não se utiliza recursos Atitudinais e Integradores que facilitem o contato e a interação, por exemplo, simulações de atendimento aos clientes, vivências, dramatização, esquetes, etc. Para aplica-los, o pressuposto é a mediação pedagógica e que aos treinados seja oportunizado o “protagonismo”.
- ✓ **Horário do treinamento:** Ao ministrar um treinamento durante o horário de expediente, ainda que protelem o início das atividades laborais, segundo relatou-se, gera acúmulo de serviço, *“por vezes, fazendo com que os colaboradores logo após o treinamento trabalhem aceleradamente para terminar o serviço do dia a tempo”* - (trecho transcrito da entrevista).
- ✓ **Material didático:** Não são disponibilizados aos funcionários materiais de apoio didático (apostilas, manuais, *slides*, vídeos, etc.) referentes aos treinamentos ministrados.
- ✓ **Multiplicadores do treinamento:** Não há multiplicador. O gerente é o que repassa as informações aos colaboradores.
- ✓ **Local e espaço físico:** É sempre recomendável um espaço físico apropriado para ministrar treinamentos, e este, não se confunde com o próprio espaço onde rotineiramente se desenvolvem as atividades de trabalho.
- ✓ **Treinamento em serviço X Treinamento para o serviço:** O treinamento é dado durante o serviço, porém, o colaborador fica por muitas vezes sozinho tendo que executar a atividade sem a devida orientação/supervisão. Treinamento para o serviço, a empresa não utiliza mais este recurso.

4 PROPOSTA DE INTEVENÇÃO

Comum e abundante são os estudos empresariais na área de recursos humanos ou mesmo em outras áreas funcionais da administração que se ocupam de diagnosticar e propor intervenção com base em inferência e opiniões daqueles que

as propõem, mas, tal profusão não é observada quando se trata de propor intervenções fundamentando-as pontualmente, e, registre-se que isso não se confunde com o “referencial teórico conceitual” que usualmente encontramos nos artigos desta natureza.

Pelo exposto, ainda que atípico e passivo de críticas, optamos por apresentar um quadro de nossa lavra, no qual fica explícita e fortemente articulada a relação: Instrumento de coleta de dados; Variável que sintetiza cada questão de diagnóstico, assim como o diagnóstico conciso (dado que foi oportunamente detalhado na seção anterior deste artigo); Propostas de intervenção pontuais para cada item diagnosticado, respaldadas por referências teóricas (para além de eventuais temas similares constantes do referencial teórico). Entretanto, não há a pretensão de esgotar o assunto e sim dar uma contrapartida inicial a empresa alvo deste estudo, cujo nome atribuímos “Empresa X” para salvaguardar estigmas ante ao público geral e não expor fragilidades aos concorrentes. Inobstante, pode-se registrar que trata-se de uma empresa atuante no ramo de alimentação (restaurantes e similares), especificamente uma unidade franqueada (franquia) com presença na praça de Porto Velho – RO.

Em tempo, reaviva-se o título deste estudo/artigo, qual seja: “TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: Articulação entre direcionadores estratégicos básicos com o planejamento e aplicação de T&D na empresa “X””. Vejamos o quadro 1:

Quadro 1 – Proposta de intervenção (fundamentada) quanto ao diagnóstico de T&DH na empresa “X”

Questão	VARIÁVEL/DIAGNÓSTICO (Sintético)	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (Fundamentada)
1 e 8	<p>FCS (Fatores Críticos de Sucesso) / Treinamentos contemplando o CHA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta proatividade, baixo comprometimento com atendimento ao público. • Desrespeito ao padrão de preparo dos alimentos pelo cozinheiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos que contemplem o desenvolvimento de atitudes (atitudinal) para o pessoal de atendimento. • Treinamento para "CH"- Conhecimentos e Habilidades, conforme padrões e materiais do Franqueador para o pessoal de retaguarda (cozinha). <p>BOHLANDER <i>et al</i> (2005, p.134) sustenta que o treinamento tem tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas. Observa-se</p>

que as empresas procuram frequentemente obter as competências - Conjuntos básicos de experiências que dão a elas uma vantagem sobre os concorrentes. Ao desempenhar papel fundamental no desenvolvimento e no fortalecimento dessas competências, o treinamento tornou-se parte da coluna vertebral da implantação de estratégias. Além disso, tecnologias em rápidas mudanças exigem que os funcionários aperfeiçoem continuamente seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHAs) para lidar com os novos processos e sistemas. GIL (2007, p.118,119), reforça que, o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento das ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas.

- Aplicar treinamentos que incluam trabalhar o "CHA" (Conhecimento, Habilidade e Atitude), dando o conhecimento necessário, incentivando a habilidade e deixando claro o quanto a atitude é importante para o sucesso de ambos, organização e funcionário, em que, para ter mão de obra qualificada a empresa precisa investir em treinamentos para o desenvolvimento das pessoas e para suprir as necessidades da empresa.

Observa-se em GIL (2007, p.127), que: A análise das pessoas consiste em verificar em que medida os empregados dispõem de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

De acordo com MILKOVICH *et al* (2010, p.338), treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos

		<p>empregados e as exigências dos papéis funcionais.</p> <p>Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas, também a carreira e outras experiências.</p> <p>TACHIZAWA <i>et al</i> (2006, p.219) sustenta que: O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados.</p>
2	<p>Alinhamento dos treinamentos ao MVV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há MVV declarado pelo Franqueador, tampouco pelo Franqueado. O que foi declarado reflete apenas a percepção do entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos empresariais e dar publicidade destes na forma de MVV - Missão, Visão e Valores. • Articular os planejamentos de T&DH ao MVV e aos objetivos da empresa. <p>Com efeito, GIL (2007, p.121), lembra que: O treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. No mesmo afinamento, encontramos TACHIZAWA <i>et al</i> (2006, p.347), “Os objetivos precisam ser suficientemente específicos e mensuráveis para servirem de medição do sucesso”.</p> <p>Por sua vez, MILKOVICH <i>et al</i> (2010, p.342) nos lembra que: Muitos estudos afirmam que o comprometimento da cúpula da organização é fundamental para o sucesso de quaisquer programas, e, provavelmente isso não é diferente para o treinamento. Esse apoio se origina na demonstração de que o treinamento está claramente vinculado aos objetivos da empresa, de maneira que o levantamento das metas</p>

		organizacionais é o primeiro passo essencial.
3 e 7	<p>Rotatividade / Número de colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> • 16 colaboradores. • Falta um controle de rotatividade que possibilite saber qual a deficiência da empresa quanto ao capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendo em vista a retenção de talentos, a rotatividade pode ser tanto por fatores internos e externos, em que, gera custo para a empresa (demissão), talentos estes que a empresa acaba perdendo. Traçar um controle de rotatividade possibilitaria reter estes talentos, identificando falhas, prejuízos, uma visualização do que a empresa pode ser melhorada. <p>Extraí-se de GIL (2007, p. 124), que: “A análise organizacional é feita de acordo com as possibilidades e conveniências dos profissionais que a desenvolvem (...)”. No tocante aos Recursos Humanos – RH, se ocupa de identificar: “Número de empregados, sexo, idade, escolaridade, distribuição por setor e por nível, rotatividade, avaliação de desempenho, benefícios, dissídios, sindicalização, conflitos trabalhistas” (p.125).</p> <p>Conforme TACHIZAWA <i>et al</i> (2006, p.226;227), a avaliação de resultados do treinamento trata-se de averiguar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os resultados obtidos contribuíram para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três maneiras: -Realizando entrevistas com os seus participantes seus supervisores após a realização do curso; -Comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; -Analisando os diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos da organização (níveis de absenteísmo e de <i>turnover</i>, punições impostas aos empregados, resultados de avaliação de desempenho, etc.).</p>
4	<p>Alocação de pessoal conforme a demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> • 08 – 16h.30min. (1h. de intervalo) • 14h.30min – 23h. (1h. de intervalo) • Entre 14h.30min. e 16h.30min. há um 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar os horários dos funcionários de modo que não os sobrecarregue, sendo divididos de acordo com o horário de pico, não afetando a produção e a satisfação do cliente. <p>Segundo GIL (2007, p. 125), uma acurada análise</p>

	<p>“excedente” de funcionários trabalhando simultaneamente, “confinados em um pequeno espaço... tão apertado que eles se esbarram”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há um critério objetivo que relacione o número de funcionários em determinado turno a demanda de clientes. Supõe-se que há horários em que os colaboradores ficam subutilizados e em outros ficam super-atarefados. 	<p>organizacional possibilita identificar como ocorre o crescimento da empresa, a que se deve e quais os fatores que o dificultam. Permite ainda verificar em que medida os recursos humanos disponíveis vem contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa.</p> <p>A análise organizacional por si só já possibilita o diagnóstico de certas necessidades de treinamento. Isso mediante a obtenção de dados que constituem indicadores de necessidades, tais como: - Planos de expansão da empresa ou de seus serviços; -Mudança de tecnologia e processos de trabalho; -Baixa produtividade; - Qualidade inadequada da produção; -Avarias frequentes em equipamentos e instalações; - Excesso de erros e desperdícios; -Elevado número de acidentes;</p> <p>-Relações humanas deficientes; -Excesso de queixas; -Baixo nível de cooperação; -Absentéismo etc.</p> <p>Verifica-se em BOHLANDER <i>et al</i> (2005, p.143), as atividades que realizamos diariamente tornam-se parte de nosso repertório de habilidades. Os treinamentos devem ter oportunidades frequentes para praticar tarefas do mesmo modo que se espera que elas sejam desempenhadas no trabalho real. O indivíduo que está aprendendo a operar uma máquina deve ter oportunidade de praticar nela. O gerente que está aprendendo a treinar deve ter oportunidade para a prática de treinamento supervisionado.</p>
5 e 6	<p>Organização do trabalho (Fluxograma e QDT):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não possui um Fluxograma e/ou QDT - Quadro de Distribuição das Tarefas, com os quais os funcionários possam ter base do pretendido pela empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir/elaborar Fluxograma e/ou QDT - Quadro de Distribuição das Tarefas, fixando-o em local de fácil visualização com a finalidade demonstrar a representação da estrutura funcional da empresa deixando claro o papel de cada um, o que contribui para que as tarefas sejam feitas sem desperdício, com qualidade, eficiência e produtividade. <p>Em conformidade com GIL (2007, p.124;125), a análise organizacional é feita de acordo com as possibilidades e conveniências dos profissionais que a desenvolvem.</p> <p>Estrutura organizacional: organograma, atribuições das unidades, processo de delegação</p>

		da autoridade, manuais administrativos.
9	<p>T&D Com Recursos Atitudinais e Integradores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não utiliza recursos Atitudinais e Integradores que facilitem o contato e a Interação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar treinamentos Atitudinais e integradores para os funcionários como vivências, dinâmicas de grupo, jogos, dramatizações, demonstrações, leituras, em que, facilitaria aos integrantes ter um maior aproveitamento, fácil assimilação, com um investimento acessível para a empresa em um curto período de tempo, sendo que, este é um dos grandes desafios enfrentados pelas as organizações. <p>Vê-se em GIL (2007, p.136-138), que: São inúmeras as estratégias de treinamento disponíveis. As mais importantes são descritas a seguir: a) exposição; b) discussão em grupo; c) demonstração; d) estudo de caso; e) dramatização; f) jogos; g) leituras; h) instrução programada.</p> <p>Em MILKOVICH <i>et al</i> (2010, p.362), registra-se que: Os estudos de casos, os jogos de empresas e as dramatizações são frequentemente combinados dentro de um aprendizado ativo, em que o conteúdo dessas práticas provém dos problemas reais enfrentados pela empresa. Muitas vezes, são os próprios treinados que identificam os problemas e os colocam como parte do processo de treinamento.</p> <p>Para TACHIZAWA <i>et al</i> (2006, p.225), a execução do treinamento envolve o binômio instrutor/aprendiz e relação instrução/aprendizagem. Como já foi dito, devem levar em conta os diferentes tipos de treinamento: o treinamento de integração visa adaptar o funcionário à organização; o treinamento técnico-operacional visa a capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas à sua categoria profissional; o treinamento gerencial visa a desenvolver competência técnica, administrativa e comportamental; o treinamento comportamental visa a solucionar os problemas de relacionamento em situações de trabalho.</p>

10,11 e 12	<p>Planejamento: Carga-Horária / Horário / Material de apoio</p> <ul style="list-style-type: none"> • O planejamento deixa muito a desejar: A carga-horária não contribui, fazendo com que os colaboradores logo após o treinamento se esforcem mais para terminar o serviço a tempo. • Não são disponibilizados recursos importantes para o treinamento (material de apoio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um planejamento antes de aplicar o treinamento com todos os pontos necessários para fazê-lo o melhor possível com um bom aproveitamento, sabendo-se que o sucesso do treinamento depende de certa forma do planejamento. <p>Consta em GIL (2007, p.129;130), que: O planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. Do planejamento decorrem documentos. Os mais importantes são os projetos e planos. O Projeto de treinamento, de modo geral, abrange os seguintes conjuntos de dados: -identificação; - objetivos; -justificativas; -população-alvo; - conteúdo; -carga-horária; -período de realização; -local; -número de turmas; -instrutores; -materiais e equipamentos; -custos; -apoio administrativo. TACHIZAWA <i>et al</i> (2006, p.225), explica que: Programação de treinamento trata-se de planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didáticos mais adequados. Para ter uma boa programação de treinamento é necessário: -abordar uma necessidade específica de cada vez; -definir claramente o objetivo do treinamento; -dividir em módulos ou em partes o trabalho; -determinar o conteúdo do treinamento; -escolher o método de treinamento; -definir os recursos didáticos; -definir o público-alvo, o local e a carga horária.</p>
13	<p>Multiplicadores do treinamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há multiplicador. O gerente é o que repassa as informações aos colaboradores, não existindo assim uma pessoa de confiança que se enquadre no perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar o critério de multiplicador colocando um integrante que contemple o "CHA". Seja de confiança e responsabilidade, tendo assim como um ponto positivo na realização das tarefas em que esses possam repassar as informações, procedimentos necessários aos outros companheiros de trabalho, sendo um facilitador. <p>Nota-se que é necessário ter critério para escolha de treinandos que serão multiplicadores, como é registrado por GIL (2007, p.139):-Qualificação dos</p>

		<p>instrutores: esses deverão possuir certas características pessoais, como: facilidade no relacionamento, interesse pelo assunto, fluência na comunicação etc; -Seleção de treinandos: os resultados dos treinamentos costumam ser melhores quando são organizados em turmas de acordo com suas aptidões e interesses pessoais; MILKOVICH <i>et al</i> (2010, p. 353) salientam que: Ainda que o treinamento em habilidades como delegação, tomada de decisões e resolução de conflitos seja tradicionalmente reservado aos executados, a mudança na natureza do trabalho mostra que essas características tem se tornado parte dos papéis funcionais mais próximos do processo de produção. Na medida em que diminui o número de níveis hierárquicos, mais trabalhadores dos níveis mais baixos tem sido chamados a liderar equipes, estabelecer metas para projetos e facilitar o trabalho de grupo.</p>
14,15 e16	<p>Local do Treinamento / Treinamento em serviço X Treinamento para o serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> • É realizado no próprio estabelecimento, local este que não possui uma estrutura adequada para o treinamento. • O treinamento é dado durante o serviço, porém, o colaborador fica por muitas vezes sozinho tendo que executar a atividade sem a devida orientação. • Treinamento para o serviço, a empresa não utiliza mais deste recurso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar treinamento em local apropriado com a devida estrutura, treinamento em horário e previamente ao serviço, permitindo ao integrante fixar o treinamento e tendo um bom aproveitamento, sem interrupções, como é de fato o que acontece na empresa. <p>Para GIL (2007, p.132), o treinamento pode ocorrer em serviço ou fora do serviço. Um típico programa de treinamento em serviço coloca o treinamento numa situação real de trabalho, e um supervisor ou empregado experimentado faz demonstrações sobre o trabalho e apresenta as táticas para a sua realização. Muitos programas de treinamento são realizados fora do serviço, sobretudo para pessoal não gerencial. O treinamento fora do serviço, por sua vez, constitui a modalidade mais comum de treinamento nas empresas. É mais custoso, pois exige o concurso de instruções ou monitores e instalações e equipamentos especialmente preparados para esse fim.</p> <p>Em MILKOVICH <i>et al</i> (2010, p.350), consta que: As características do ambiente e dos instrutores obviamente afetam a eficácia do treinamento. Mesmo os melhores materiais didáticos perdem sua eficiência se não puderem ser vistos ou</p>

		<p>ouvidos com clareza, ou se a sala for desconfortável. Os equipamentos para treinamento hoje em dia vão muito além da sala de aula com carteira e quadro-negro.</p> <p>Os autores acrescentam ainda: Uma vez estabelecido o conteúdo do treinamento, é hora de realizá-lo. Os dois métodos principais são o treinamento em serviço e o fora de serviço. A maioria é feito em serviço, especialmente para as funções operacionais. O treinamento em serviço (TS) é geralmente informal e raramente aparece nas estimativas formais de atividades de treinamento. (IDEM, p.357).</p>
--	--	--

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O T&DH - Treinamento e Desenvolvimento Humano em contexto empresarial adjacente a área de Recursos Humanos - RH, é por natureza intimamente ligado aos objetivos e assim aos direcionadores estratégicos referidos como MVV (Missão, Visão e Valores) da organização. Um MVV claro proporciona a empresa dar o treinamento de acordo com os seus princípios, aonde ela quer chegar, o que pretende, ou seja, precisa se autoconhecer para assim definir os meios e recursos utilizados.

Não basta articulares direcionadores estratégicos, ao treinamento, é imprescindível que no planejamento e execução deste estejam harmoniosamente presentes as Competências, Habilidades e Atitudes – CHA. Como premissa o treinar deve ser acompanhado, por conseguinte, do desenvolver o colaborador, para que beneficie não só a empresa, mais ao desempenho de cada um. Assim saber os Fatores Críticos de Sucesso para a empresa e RH é de suma importância para saber onde o treinamento tem que atuar.

O levantamento das necessidades na forma de diagnóstico organizacional, o planejamento e a avaliação dos resultados são fatores interligados. O levantamento possibilita investigar as deficiências da organização, onde ou qual setor necessita prioritariamente de treinamento e deste modo fazer o planejamento para obter o

resultado esperado pela empresa e conseqüentemente avaliar nos resultados o que facilitará verificar se os investimentos que a empresa fez foram válidos.

Portanto, não basta somente treinar, mais é de fundamental importância que se faça todas as etapas do treinamento, tendo em vista a valorização do capital humano e as variações de mercados e concorrências cada vez mais intensas, onde o desenvolvimento humano pode ser o diferencial para o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER *et al.* Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, 1ª edição.

BURLEY, Kermit. Fatores críticos de sucesso para os departamentos de recursos humanos. (S/D). - Disponível em: <http://www.ehow.com.br/fatores-criticos-sucesso-departamentos-recursos-humanos-info_53879/>- Acesso em: 18.Jun.2014

CARVALHO, Adriana. TREINAMENTO – Veja como medir os resultados. 2012. – Disponível em: <<http://tgreinamento.com.br/index.php/treinamento-veja-como-medir-os-resultados/>> - Acesso em: 22.Jun.2014

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, 3ª edição.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007, 1ª edição.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2007, 12ª edição.

MILKOVICH *et al.* Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2010, 1ª edição.

Obras consultada

PACHECO, Luiza. *et al.* Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005, 1ª edição.

TACHIZAWA *et al.* Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2006, 5ª edição.

Infográfico – Adicionando tecnologia ao cardápio. Disponível em: <<http://basilico.uol.com.br/4076-artigos-PESQUISA>> - Acesso em: 06.Dez.2013

Infográfico – Momento de impulsionar a carreira. Disponível em: <<http://www.hays.com.br/guiasalarial2013/infografico/index.htm>> - Acesso em: 01.Dez.2013

Infográfico – Treinamento e Desenvolvimento nas organizações. Disponível em: <<http://ofuturodaeducacao.com.br/principais-indicadores-treinamento-e-desenvolvimento/>> - Acesso em: 04.Dez.2013

APÊNDICES

Apêndice I

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA*

Parte I – ANÁLISE ORGANIZACIONAL E DAS TAREFAS:

1. QUAIS SÃO OS FCS – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A EMPRESA?
2. QUAL É O MVV – MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA?
3. QUANTOS COLABORADORES?
4. QUANTOS TRABALHAM SIMULTANEAMENTE EM UM MESMO TURNO?
5. QUAIS SÃO AS FUNÇÕES?
6. A EMPRESA POSSUI UM FLUXO (Fluxograma) E/OU QDT (Quadro de Distribuição de Tarefas) DOS PROCESSOS DE TRABALHO?
7. A EMPRESA POSSUI UM CONTROLE DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIO? SE AFIRMATIVO, QUAIS? (Ex. Taxa de rotatividade, ações para retenção de “especialmente de colaboradores treinados e produtivos”).

Parte II – ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS (com foco no T&DH):

8. OS TREINAMENTOS CONTEMPLAM O “CH” (Conhecimentos e Habilidades) OU APENAS O “H” (Habilidades)?
9. HÁ TREINAMENTOS ATITUDINAIS E INTEGRADORES (DINÂMICAS DE GRUPO, VIVÊNCIAS, ETC) PARA TODOS OS COLABORADORES?
10. PLANEJAMENTO – COMO É FEITO?
11. CARGA-HORÁRIA – COMO É DEFINIDA?
12. MATERIAL DE APOIO (Ex. Apostilas, Audiovisual, Slide, Etc.) – É FORNECIDO?

13. CONCEITO DE MULTIPLICADOR – HÁ CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS MULTIPLICADORES?

14. LOCAL DO TREINAMENTO – AONDE É REALIZADO?

15. TREINAMENTO EM SERVIÇO – O COLABORADOR É TREINADO DURANTE O SERVIÇO E ACOMPANHADO INTEGRALMENTE DURANTE TAL TREINAMENTO?

16. TREINAMENTO PARA O SERVIÇO – O COLABORADOR É TREINADO PREVIAMENTE AO SERVIÇO?

** Entrevistas aplicadas aos gerentes da empresa (duas gerentes com mesma função e autonomia, que atuam em turnos de trabalho distintos). Não foram autorizadas gravações. Assegurado o anonimato dos entrevistados. Os formulários transcritos estão em posse das pesquisadoras.*