



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**PEDRO PAULO MENDONÇA MELO**

**20801675**

**TREINAMENTO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE  
UNIFORMES**

Brasília

2012

**PEDRO PAULO MENDONÇA MELO**

**TREINAMENTO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE  
UNIFORMES**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Brasília

2012

PEDRO PAULO MENDONÇA MELO

## TREINAMENTO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE UNIFORMES

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

### Banca examinadora

---

Prof.: \_\_\_\_\_

Examinador (a)

---

Prof.: \_\_\_\_\_

Examinador (a)

---

Prof.: \_\_\_\_\_

Examinador (a)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Treinamento e Desenvolvimento.....	7
2.2 Vantagens do T&D .....	8
2.3 Desvantagens do T&D .....	10
2.4 Etapas de um programa de T&D.....	10
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>14</b>
3.1 Empresa Participante .....	14
3.2 Participantes .....	15
3.3 Instrumentos .....	16
3.3.1 Entrevista Semi-estruturada .....	16
3.3.2 Questionário .....	17
3.4 Procedimentos de Coleta .....	17
3.5 Análise dos Dados .....	18
<b>4 DISCUSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
4.1 Estrutura de programa de treinamento .....	20
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>
<b>ANEXO A -Entrevista ao gestor .....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXO B -Questionário do colaborador .....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXO C -Instrumento de coleta para levantamento das necessidades .....</b>	<b>31</b>

# TREINAMENTO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE UNIFORMES

Pedro Paulo Mendonça Melo<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo é constituído a partir de uma temática de treinamento e desenvolvimento, escolhida pelo fato do mercado, cada vez mais competitivo, exigir maior qualificação das empresas e para que elas ganhem vantagem competitiva. Para o alcance do objetivo geral de estruturar um modelo de programa de treinamento e desenvolvimento para uma empresa do ramo de confecção de uniformes, foi utilizado um referencial teórico que trata dos conceitos de um programa de treinamento e desenvolvimento (T&D), quais são as etapas fundamentais para o sucesso de tal programa, suas vantagens e desvantagens. Para tanto, foi aplicado aos colaboradores da empresa um questionário e feita uma entrevista com os gestores, nesse caso um sócio e uma gerente. A pesquisa foi realizada com intuito de coletar informações para melhor estruturar um possível programa de treinamento aos colaboradores. Todos os funcionários responderam ao questionário, resultando em informações bastante coerentes e levando em consideração que nunca participaram de nenhum programa de treinamento pela empresa, foi então sugerido um treinamento técnico e um comportamental, tendo os gestores e os executores do treinamento como a base da estrutura. Foi proposto à empresa analisada, um programa de T&D, executado por consultores externos, como, por exemplo, a Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG) e/ou o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

**PALAVRAS-CHAVE:** Treinamento e desenvolvimento. Colaboradores. Estrutura. Competitividade.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso aborda o tema Treinamento e Desenvolvimento (T&D) com o foco nas características das estruturas de tal tema e a proposta de utilização do mesmo em uma empresa de confecções. O objetivo do T&D é atingir as metas das organizações por meio do desenvolvimento eficiente dos colaboradores, tendo em vista que a falta de treinamento implica em uma menor produção de um colaborador, afetando assim a produtividade da empresa.

Com o passar do tempo, as mudanças no mundo organizacional, tanto das pessoas quanto das tecnologias, se tornam cada vez mais perceptíveis e constantes, estando sempre mais atualizadas. Os programas de treinamento e desenvolvimento têm a necessidade de andar lado a lado com essas mudanças e seguir essa evolução. Tais mudanças precisam ser preparadas e conscientes a fim de aprimorar o trabalho e ter um melhor resultado na busca dos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2005), os programas de treinamento técnico devem ser uma das prioridades nas empresas, objetivando resultados positivos como desenvolvimento das habilidades técnicas, competências e atitudes. Com as mudanças organizacionais e os gestores vêm tendo uma nova visão dos colaboradores e os vêm percebendo como peças estratégicas em sua empresa, uma vez que eles possuem as mais importantes ferramentas para o sucesso da mesma: conhecimento, habilidade e atitude. Assim, essas ferramentas precisam ser estimuladas e desenvolvidas para que obtenham deles o melhor desempenho em suas funções.

Desde 1980 o trabalho começou a ser especializado e para conseguir atender às demandas, o treinamento começou a ser sistematizado. A constante atualização dos seus colaboradores com relação aos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA's. implicou em uma maior capacidade de realizações de tarefas com uma redução significativa de erros.

Em relação à atualização e capacitação dos colaboradores, Salas & Cannon-Bowers (2001), prioriza uma visão sistêmica do treinamento direcionada para o ambiente organizacional, proporcionando um melhor desempenho dos colaboradores, facilitando assim o alcance das metas organizacionais.

Compreendendo essa necessidade, o presente artigo busca analisar o contexto de uma empresa do ramo de confecção de uniformes, roupas esportivas e

profissionais. A empresa em questão está localizada em Luziânia-GO e ainda não possui nenhuma metodologia estabelecida para o treinamento de seus funcionários. Nesse mundo globalizado em que vivemos é fácil perceber como o T&D está em evolução nas empresas e como tem ganhado importância nos últimos anos, deixando de ser apenas uma parte técnica para um elemento estratégico.

O tema de estudo foi escolhido devido à empresa em estudo ainda não possuir um programa de treinamento e desenvolvimento para seus colaboradores, perdendo muito no quesito competitividade. Durante o processo de produção das peças fabricadas existem muitos erros e desperdícios, que facilmente seriam sanados com um treinamento eficiente, barateando assim o custo final do produto e podendo oferecer melhores condições de mercado que seus concorrentes.

O tema central da pesquisa possibilitará aos acadêmicos um estudo que descreve as características estruturais de um programa de T&D para os colaboradores da empresa em questão, mostrará as vantagens, desvantagens, conceitos e etapas de um programa de desse tipo.

Treinamento e desenvolvimento estão cada vez mais sendo utilizado como meio de aumentar as vantagens competitivas das organizações, tornando-se relevante, pois aponta possíveis melhorias que um programa desses pode trazer para as empresas, para que as mesmas possam se manter vivas no mercado, mostrando seus diferenciais diante seus concorrentes.

O resultado deste estudo trará uma discussão sobre a importância da adoção de programas de treinamento e desenvolvimento para o aumento do capital intelectual dos colaboradores, possuindo assim profissionais mais competentes e mais atualizados.

A era da informação e do conhecimento aplicado vem ganhando forças, exigindo das organizações uma gestão estratégica inteligente e eficaz, a qual pode ser facilitada por programas como o T&D.

Com isso, o estudo pretende responder a seguinte questão: quais são as características estruturais de um programa de treinamento para colaboradores de uma empresa do ramo de confecção de uniformes?

Para o objetivo geral, propõe-se a estruturação de um modelo de programa de Treinamento para tal empresa; como objetivo específico, temos que caracterizar a empresa em estudo, identificar o melhor modelo de programa de treinamento e apresentá-lo em forma de uma proposta de melhorias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Estudos atuais indicam a importância de uma organização em possuir um programa de treinamento e desenvolvimento, mostrando que a falta de treinamento pode acarretar sérios riscos ao desenvolvimento da organização. Os gestores da empresa em questão procura aumentar o capital intelectual dos colaboradores e a interação entre os mesmos, buscando assim atingir as metas da organização.

O programa de treinamento e desenvolvimento tem como finalidade aprimorar as habilidades técnicas, atitudes e competências dos colaboradores, fazendo com que o mesmo aumente seu capital intelectual, assim permitindo que as empresas estejam em constante evolução para superar seus concorrentes.

Para Marras (2001), o programa de treinamento tem como objetivo principal desenvolver as habilidades técnicas, competências e atitudes dos colaboradores. “O treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS 2001, p. 145).

Para Chiavenato (2002), treinamento está diretamente ligado ao processo de aprendizagem, a fim de aprimorar o trabalho do funcionário para o cumprimento de determinadas funções, visando ampliar e desenvolver seus conhecimentos como forma de crescimento profissional. Os programas de T&D abordam diversas questões e suprem carências dos colaboradores com relação ao trabalho. O treinamento tem o intuito de formar colaboradores com as características necessárias para a empresa se desenvolver no ramo em que atua.

Robbins (2002), comenta que a grande parte dos treinamentos busca o aprimoramento das habilidades técnicas dos colaboradores, proporcionando o melhor retorno para os mesmos e conseqüentemente para as empresas. Esses treinamentos buscam manter os colaboradores atualizados, assim garantindo uma mão de obra bastante qualificada e com maior chance da organização ter sucesso frente aos concorrentes.

De acordo com Chiavenato (2005), o treinamento busca melhorar os recursos humanos da organização, adaptando os colaboradores para ajudar a empresa a atingir os objetivos propostos. A riqueza com relação ao capital humano nas



organizações é necessária para o bom desenvolvimento das atividades empresariais.

Outra abordagem bastante interessante é feita por Araújo (2008) no quadro que se segue.

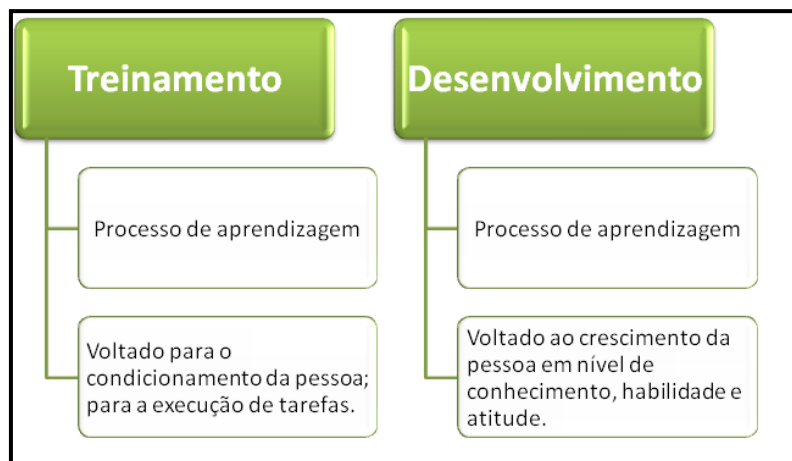


Figura: Treinamento e Desenvolvimento

Fonte: ARAUJO ( 2008, p.94).

## 2.2 VANTAGENS DO T&D

De acordo com Araújo (2008), ao implantar um programa de T&D a organização já possui oportunidade de aprimorar seus processos e atitudes, tendo uma maior vantagem competitiva. Com esse programa todos ganham, é uma troca de aprendizagem, as pessoas aumentam o conhecimento, habilidade e atitudes, e a empresa por sua vez melhora a qualidade dos produtos, diminui custos aumentando a chance de se tornar mais competitiva. Os colaboradores treinados tendem a ter maior segurança na empresa, pelo fato de possuir maior confiança na execução das atividades, ficando cada vez mais motivado.

Segundo Carvalho (2001), o treinamento e desenvolvimento gera um conjunto de mudanças no conhecimento, habilidade e atitude das pessoas, que é de grande importância, pois incentiva os colaboradores a ter um aperfeiçoamento profissional necessário para manter a organização competitiva no mercado atual. A importância de uma organização possuir um treinamento e desenvolvimento para o quadro de funcionários vem ficando cada vez mais visível e necessário para a organização atingir um grau de excelência satisfatório. O programa de treinamento e desenvolvimento gera vários benefícios significativos para as organizações, como a

integração entre os colaboradores, fazendo com que assim se formem grupos de aprendizagens gerando maior facilidade na obtenção e retenção de conhecimentos, habilidades e atitudes.

O treinamento aumenta a capacidade do colaborador a fim de dar o suporte para o mesmo executar atividades relacionadas à empresa, assim havendo tanto o desenvolvimento do funcionário quanto do departamento em que atua. O programa de treinamento bem realizado faz com os colaboradores fiquem mais motivados, havendo então um clima satisfatório para a realização das atividades (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

A formação de um grupo de aprendizagem nas empresas é de suma importância para a organização se manter produtiva, o fato de possuir funcionários em constante atualização, faz com que as empresas aumentem seu capital intelectual e se mantenha viva nesse ambiente exigente, instável e competitivo de hoje em dia.

“As culturas centradas no comprometimento mútuo entre as pessoas e a organização, na gestão participativa e na busca da renovação contínua, terão mais sucesso por estarem alinhadas com valores consolidados na sociedade atual” (DUTRA; 2002, p.131).

De acordo com Carvalho (2001), as vantagens de um programa de treinamento e desenvolvimento são, por exemplo, ganho em produtividade, redução de erros nos processos referente à produção, ou seja, ao adotar o treinamento e desenvolvimento com os colaboradores as empresas estarão mais aptas a competir, e conseqüentemente melhorando a qualidade de seus produtos. Outra vantagem que o T&D traz é o aumento da lucratividade da organização, pois se analisarmos uma organização altamente competitiva, conhecedora dos pontos fortes e fracos, com colaboradores bem treinados e dispostos a trabalhar para o cumprimento de um objetivo comum, o retorno financeiro é uma consequência natural e esperada, a médio e longo prazo.

Capacitar os colaboradores da organização, mostrar a eles seus pontos relevantes, possuir pessoas eficientes e eficazes para darem continuidade ao trabalho de uma de uma forma certa e organizada, entendida por todos envolvidos e com a interação organização/colaborador reduz desperdícios e retrabalho. Além de propiciarem um clima organizacional bastante saudável pelo fato dos colaboradores

estarem muito confiantes, após um treinamento satisfatório, passam a ficarem mais dispostos a aprender e desenvolver melhor o trabalho.

### 2.3 DESVANTAGENS DO T&D

Apesar de todas as teorias e práticas que foram mostradas até esse exato momento, é importante lembrar que os programas de treinamento e desenvolvimento tem certas barreiras e dificuldades. É interessante que seja feito um planejamento do programa de treinamento, procurando assim reduzir custos, selecionar pessoas mais capacitadas e aptas para receber o treinamento e logo em seguida já colocar em prática, também com facilidade em repassar esse aprendizado aos futuros colegas ou àqueles que não participaram do treinamento nessa ocasião. Uma desvantagem é com relação à expectativa dos funcionários e gestores, pois se espera melhores e melhores resultados e de repente o resultado não seja tão satisfatório, gerando certa frustração tanto por parte do colaboradores quanto dos gestores.

De acordo com Boog (2008), grande parte dos colaboradores realmente faz uso das técnicas, praticas e informações adquiridas após um programa de T&D, mas ainda existem funcionários que mantem o mesmo comportamento, desta forma fazendo com que a empresa não tenha o retorno esperado do investimento feito com a realização dos programas.

Araújo (2006), registra certos fatos que são vistos como desvantagens no treinamento e desenvolvimento, segue alguns exemplos:

Mobilização de recursos; Dificuldades de gerir modismo; Resistência gerada por aquele que sabe tudo, sabe muito; Pessoas têm dificuldades em perceber seu próprio crescimento; Incertezas quanto à continuidade do programa; Dificuldades de remanejamento de pessoas; Dificuldade de *outplacement* (recolocação no mercado). (ARAÚJO 2006, p.108)

### 2.4 ETAPAS DE UM PROGRAMA DE T&D

Segundo Chiavenato (2005), os programas de T&D são desenvolvidos com a finalidade de aperfeiçoar as atribuições dos participantes, estimulando os colaboradores a serem mais eficientes e produtivos. Se bem elaborado o programa de treinamento traz benefícios tanto para o colaborador quanto para as empresas, influenciando de forma significativa no aumento da produção, ou seja, melhorando os resultados da organização.

Grande parte das organizações utiliza o treinamento e desenvolvimento a fim de disseminar os procedimentos empresariais, transmitir a visão da organização, os objetivos, metas entre outras informações a respeito da empresa. Outras empresas estão preocupadas com o colaborador, tendo como objetivo do programa de T&D o desenvolvimento do capital intelectual, estimulando as competências, habilidades e atitudes do funcionário, assim gerando maior eficiência no seu papel dentro da organização e aumentando o capital humano da mesma.

Segundo Chiavenato (2006), para a construção de um programa de treinamento e desenvolvimento de sucesso é necessário seguir algumas etapas. (a) levantamento das necessidades (fase de diagnóstico), que procura entender a organização, quais são seus objetivos, pontos fortes e fracos, sua estrutura entre outras informações importantes; (b) planejamento do treinamento e desenvolvimento, fase em que se definem as ações a serem desenvolvidas para suprir as necessidades levantadas, levando em consideração os objetivos alvos; (c) implementação e execução, ou seja, colocar em prática o que foi definido anteriormente. É necessário manter um acompanhamento sistemático do andamento das atividades, ajustando ade acordo com a realidade e a dinâmica da empresa; e (d) avaliação dos resultados, verificar se os objetivos foram alcançados, se as necessidades foram supridas.

O treinamento não pode apenas ser interpretado como uma simples questão de realizar cursos, indo além, procurando superar o alto desempenho almejado pelas empresas e seus colaboradores.

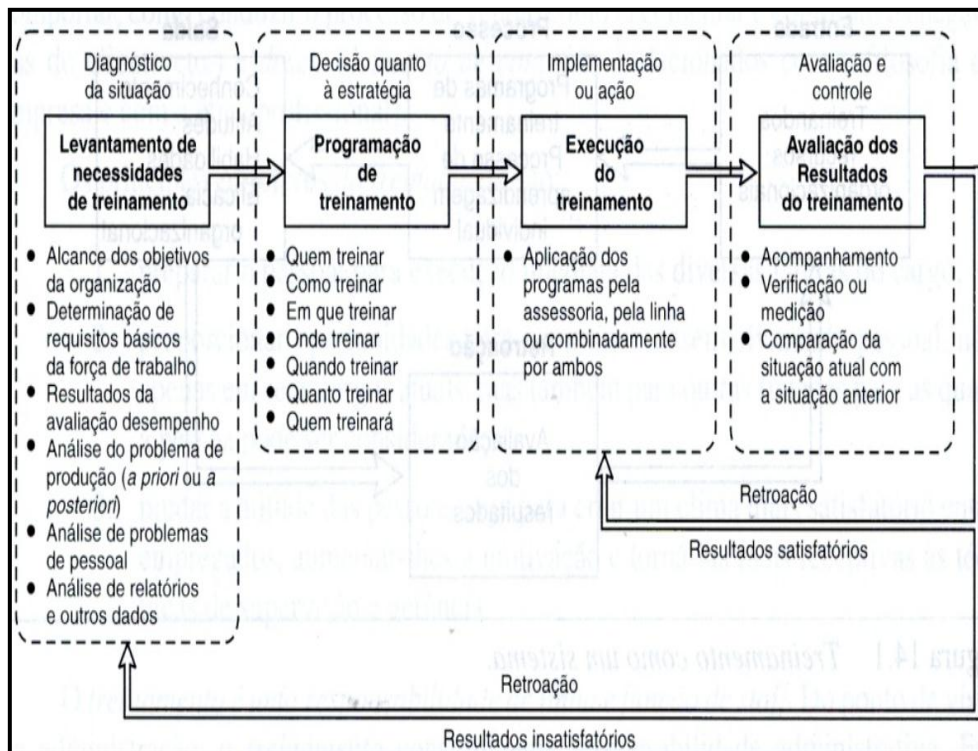


Figura: Etapas do programa de T&D

Fonte: CHIAVENATO (2006, p.343).

De acordo com Marras (2001), as quatro etapas para a elaboração do programa de treinamento são construídas de acordo com fluxo citado a seguir:

### DIAGNÓSTICO-----PROGRAMAÇÃO-----EXECUÇÃO-----AVALIAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2006), diagnosticar é o ato de realizar o levantamento das necessidades da empresa, que indicará onde ocorrem falhas/erros, qual o ponto fraco da produção entre outras informações importantes para a implementação do programa de T&D. As necessidades das organizações estão relacionadas com o desempenho atual, a fim de suprir essas necessidades é realizado programa de T&D.

Programa de treinamento refere-se ao planejamento das ações a serem desenvolvidas com base no diagnóstico prescrito e visa provocar o desencadeamento das ações necessárias com máxima eficácia para alcance dos objetivos desejados. Os programas de treinamento devem estar diretamente associados às necessidades estratégicas da organização. Execução se refere a colocar em prática tudo o que foi programado, porém, nem sempre o que foi programado é o que será executado. Quando isso ocorre necessita de uma adequação. A fase de execução é a última oportunidade de alcançar os objetivos do treinamento com eficácia. Os treinamentos podem exigir a presença física ou não. (MARRAS; 2001, p.86)

Para Marras (2001), avaliar é uma necessidade indispensável ao processo, pois é nessa parte que irá verificar se o programa atingiu as metas propostas e se as

carências foram sanadas. “A avaliação tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização” (MARRAS; 2001, p.86).

Segundo Boog (2006), é suma importância a coleta de dados, sendo tais informações fundamentais para ajudar nas necessidades de treinamento, pois essa busca dá suporte para a implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento. “Vale salientar que nesse processo cada retângulo desse fluxograma representa uma tarefa e por sua vez, cada tarefa compõe-se de outras ações denominadas atividades” (MARRAS; 2006, p. 78).

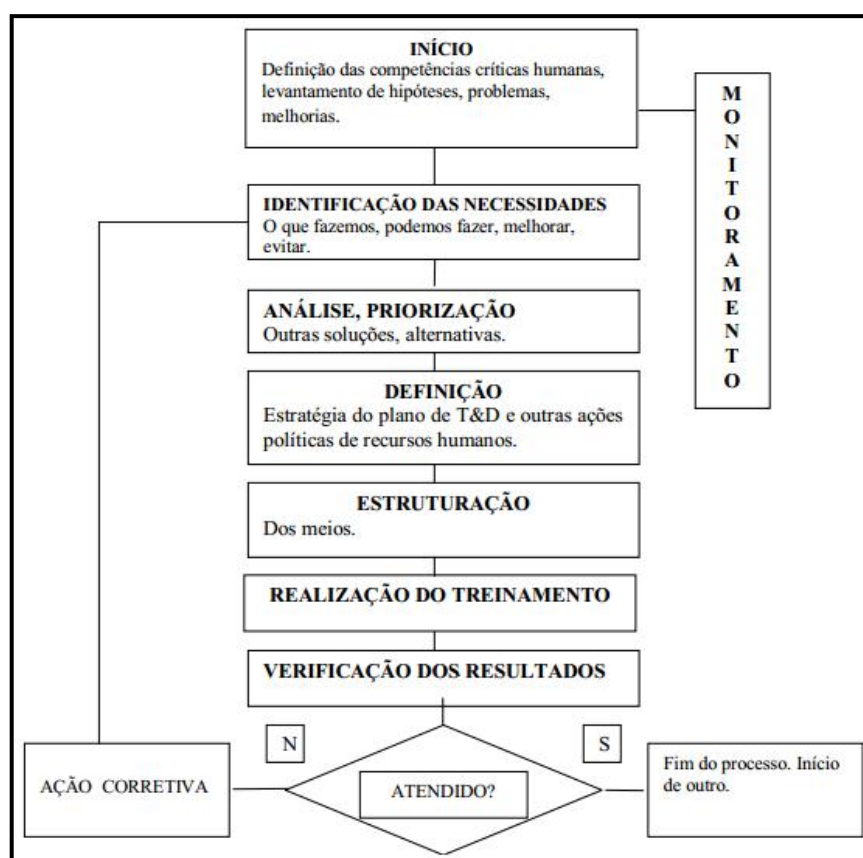


Figura: Macro fluxo do processo de treinamento e desenvolvimento

Fonte: Boog (2006, p.7).

Não existe uma maneira de uma organização aumentar seu nível social, de crescer economicamente, sem aumentar o capital intelectual de seus colaboradores, pois este é o maior ativo de uma organização. Aumentar a capacidade do colaborador em produzir é a função primordial do programa de treinamento e desenvolvimento.

Sendo assim, as organizações buscam tornar seus colaboradores em “aprendizes”, onde os gerentes são os educadores e os colaboradores são os “educandos”. Desta forma, mostrando o real sentido da educação, nesse caso desenvolvendo habilidades e competências, tanto física como intelectual, dos indivíduos.

Foram mostradas as etapas de um programa de treinamento e desenvolvimento, e estas etapas não funcionam de formas isoladas, precisam ser seguidas para haver o sucesso do programa e é necessário ter uma avaliação periodicamente.

Quando uma organização opta por investir em um programa de treinamento e desenvolvimento, espera-se “aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, de rotação de pessoal, além de outros resultados” (TOLEDO e MILIONI; 2004, p. 89).

### **3 MÉTODO**

Esta fase do artigo tem como função discorrer sobre os procedimentos metodológicos realizados na pesquisa, de forma a esclarecer como o presente trabalho foi concebido para poder atingir aos objetivos já descritos.

Quanto aos objetivos da pesquisa, esta pode ser vista como descritiva.

Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinado fenômeno, faz um estudo profundo para atingir os objetivos propostos.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa foi de caráter qualitativo, pois descreve o contexto do problema, explorando significados e processos subjetivos de construção de sentido. A mesma pesquisa pode também ser classificada como um estudo de caso, o qual, segundo Yin (2003), é útil quando apresenta uma vantagem comparativa sobre os demais métodos.

### 3.1. EMPRESA PARTICIPANTE

A empresa foco do estudo foi fundada em março de 1986, por Reni Mendonça, e começou com dois funcionários de maneira informal, fabricando roupas infantis. No final do mesmo ano a empresa já contava com cinco funcionários e mais um sócio. No ano seguinte a empresa expandiu seus negócios, fabricando também roupas esportivas e colegiais. Atualmente se especializou em roupas profissionais, esportivas e principalmente colegiais.

A *Tática Uniformes* (nome da referida empresa) produz uniformes profissionais e esportivos, mas seu principal produto é o uniforme escolar, sendo em média 80% da produção para escolas e papelarias de Brasília. A *Tática* faz todo tipo de uniforme que a escola precisa, como a confecção de sungas, maiôs, toucas, uniforme de jazz, agasalhos, uniforme de educação física, entre outras variadas peças. Também são produzidos com bastante frequência roupas promocionais ou de eventos promovidos pelas escolas que são clientes da empresa, como feiras de ciências, tecnológicas, culturais e/ou jogos esportivos. Os outros uniformes como profissionais e esportivos são produzidos com menos intensidade, mas são sempre solicitados, mantendo uma demanda constante. O uniforme profissional e esportivo exige um pouco mais de tempo e atenção, pois não é produzido em tão grande escala e ainda levando em consideração que esse tipo de uniforme sempre possui detalhes mais sofisticados.

A empresa hoje possui vinte e cinco funcionários devidamente registrados, todos no setor de produção, divididos por tarefas como costura, corte, serigrafia e acabamento, além da gerente administrativa e dois sócios. A empresa é de caráter familiar e a fundadora da empresa hoje possui o papel de gerente administrativa e os dois sócios são da família.

A organização não possui um departamento de RH bem definido, os colaboradores são contratados de acordo com as necessidades da empresa, mediante uma rápida entrevista com a gerente administrativa e depois de alguns testes nas máquinas ou na área em que for trabalhar e dependendo do rendimento da pessoa ao fim dos testes ela é contratada ou não. A empresa não possui um programa de treinamento e desenvolvimento para seus colaboradores, os funcionários desenvolvem suas capacidades e habilidades de acordo com a própria vontade em crescer profissionalmente. Não existe nenhum programa ligado ao funcionário que o estimule a desenvolver sua capacidade e habilidade.



### 3.2 PARTICIPANTES

Participaram da coleta de dados inicialmente os gestores, o sócio e a gerente administrativa da organização e em seguida os vinte e cinco colaboradores de todas as áreas, sendo, treze costura, cinco do corte, três da serigrafia e quatro do acabamento.

### 3.3 INSTRUMENTO

Sobre os métodos de coleta de dados, Yin (2003), cita que existem algumas formas para a busca de informações, alguns métodos para coleta de informações como, por exemplo, documentos e publicações, entrevistas, estatísticas em arquivo, questionários, observação direta, observação participativa e objetos/artefatos. Este artigo se concentrou na utilização de dois tipos de instrumentos, sendo o primeiro uma entrevista semi- estruturada para um dos sócios-proprietários e para a gerente, com perguntas abertas, procurando saber se os mesmos possuem conhecimento ou a percepção da importância de um programa de T&D nas organizações. Especificamente na *Tática Uniformes*, saber se já participaram de algum T&D, buscar saber qual a linha de pensamento dos gestores a respeito desse tema, entre outras informações fundamentais para a construção desse estudo.

O segundo tipo de instrumento foi um questionário para os colaboradores com perguntas fechadas, a fim de saber se os mesmos acreditam ser é necessária a implantação de um programa de T&D na organização onde trabalham, saber se esse programa pode alavancar sua carreira profissional, entre outras informações importantes a respeito de um treinamento e desenvolvimento. O questionário foi de forma anônima para que ocorresse maior veracidade nas respostas.

#### 3.3.1 ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Foram conduzidas entrevistas com a gerente administrativa e o sócio proprietário, pelo fato de ser um método de fácil obtenção de informações ou opiniões a respeito de um projeto. O objetivo principal da entrevista foi proporcionar uma ampla conversação entre os participantes (entrevistador/ gestor) de modo que o mesmo relatasse as suas percepções quanto ao uso de um programa de treinamento e desenvolvimento

A entrevista requer um tempo maior para sua aplicação, além de um custo de tempo mais elevado, por isso somente foi aplicada a duas pessoas. A entrevista está sendo cada vez mais usada por pesquisadores, pelo fato de coletar informações de forma pontual e precisa sobre o assunto abordado. “Essa técnica é utilizada sempre que os dados não são encontrados em registros e fontes documentais, podendo ser facilmente obtidos por meio de contatos pessoais” (CERVO; BERVIAN; 1996, p.143).

### 3.3.2 QUESTIONÁRIO

Segundo Cervo e Bervian (1996), o questionário é o meio mais utilizado para se obter informações, ele é o mais utilizado pelo fato dos respondentes informarem dados que estão apenas em seu controle. O questionário é caracterizado por ter perguntas direcionadas para os respondentes. “Todo questionário deve ser impessoal, para assegurar a uniformidade na avaliação de uma situação e ser respondido sem a presença do pesquisador” (CERVO; BERVIAN; 1996, p. 144). Para os colaboradores, foram conduzidos questionários por terem um custo baixo, além do fato de garantir o anonimato dos colaboradores, assim gerando maior confiabilidade nas respostas.

Alguns participantes são de departamentos diferentes, porém, todos têm envolvimento com atividades pertinentes à organização.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Os dados dos colaboradores foram coletados no início do expediente de trabalho, após a chegada de todos os funcionários foram distribuídos os questionários um a um. Os colaboradores foram informados do que se tratavam os questionários, além de serem avisados a respeito a anonimato, apesar de essas informações estarem evidentes na introdução de questionário. Os colaboradores receberam e responderam os questionários no seu próprio ambiente de trabalho (mesas), além de serem informados a respeito do tempo máximo para realização do mesmo. Foi estipulado 10 minutos como tempo máximo para as respostas, e nenhum colaborador necessitou de mais tempo para responder do que o proposto.

Foram escolhidos dois dias durante uma mesma semana para que todos os colaboradores participassem do questionário.

A coleta de dado dos gestores se deu por meio de uma entrevista, com uma conversa bastante rica sobre programa de T&D. Não foi estipulado tempo para a entrevista, mas a duração das duas foi de aproximadamente uma hora. A entrevista se deu no local de trabalho, uma sala fechada e tranqüila, bastante adequado para a utilização desse tipo instrumento.

Foi entregue aos participantes da pesquisa um termo de consentimento, onde frisava que a participação era opcional, não havendo punição caso houvesse uma recusa em participar, e também, o sigilo das respostas seriam mantidos.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para Gil (2009), obter informações com certos procedimentos é de suma importância para manter a veracidade e qualidade dos resultados obtidos. É necessário ter bastante atenção com relação a análise dos dados, os mesmos devem ser predominantemente qualitativo, onde a grande importância da interpretação das informações no estudo de caso, é a preservação da totalidade da unidade social.

## 4 DISCUSSÃO

Após a entrega dos questionários foi possível fazer análise das respostas. Com relação ao tempo de trabalho na empresa, verificou-se que 30% dos funcionários estão na Tática Uniformes a menos de um ano, enquanto 15% estão na organização há dois anos e apenas 5% trabalha na empresa há três anos. Um fato interessante é que 50% dos colaboradores que participaram da pesquisa estão na organização há mais de quatro anos.

Em se tratando da idade dos funcionários, percebe-se que 50% dos pesquisados possuem a idade entre 36 e 55 anos, podendo concluir que a organização busca manter um quadro de funcionários bastante experiente. Com uma faixa etária de 26 a 35 anos, a organização possui 30% dos colaboradores, enquanto o restante dos pesquisados com idade de até 25 anos somam apenas 20%.

A pesquisa mostrou que os colaboradores da *Tática Uniformes* possuem um baixo grau de escolaridade, ficando evidenciado pelo fato de ninguém (0%) ter o ensino superior completo, 5% ter o Ensino Superior incompleto, 10% o Ensino Fundamental completo e 35% o Ensino Fundamental incompleto. 15% dos

funcionários possuem o Ensino Médio incompleto e 35% o Ensino Médio completo. Logo, a maioria dos trabalhadores da *Tática* possui mais de quatro anos de empresa, sendo que, a metade possui idade já elevada para o mercado de trabalho, entre 36 e 55 e caracterizado pelo baixo nível de escolaridade, visto que apenas 40% tem o ensino médio completo.

Dos funcionários que fizeram parte da pesquisa, apenas 20% afirmaram já terem participado de algum tipo de programa de treinamento na área de confecção fora da empresa, o que pode ficar evidente que apesar da grande importância desse processo ele é pouco utilizado nas organizações. Na empresa em questão, os funcionários apontaram nunca terem participado de nenhuma ação de treinamento.

A maioria dos funcionários acredita que o treinamento pode alavancar sua carreira profissional e possuem interesse em participar de um, pois acredita que é necessária a realização de um programa específico e 60% deles afirmaram se sentirem mais motivados para o trabalho com um processo de treinamento.

Robbins (2002, p.189) acredita e vincula o papel das recompensas a motivação e afirma que “[...] as pessoas procuram constantemente retornos por seus esforços. Esperam que um bom desempenho no emprego leve à consecução de seus objetivos ou necessidades individuais”.

Apesar de todos os colaboradores terem respondido de acordo com seu respectivo ponto de vista, acreditarem que com a implantação de um programa de treinamento, a empresa e o funcionário sempre ganham, 15% dos colaboradores marcou a resposta de que não estaria interessado em participar de treinamento. Esse desinteresse em participar de um programa de T&D pode estar ligado à escolaridade, tendo em vista que mais da metade dos colaboradores não possui o Ensino Médio completo, logo a falta de informação sobre os benefícios que traz um programa de treinamento bem aplicado faz com que exista esse desinteresse.

De acordo com Vargas (2003), treinamento e desenvolvimento são aprendizagens de conhecimento capaz de mudar a maneira de pensar e agir do indivíduo, através da assimilação de novos conceitos, valores e habilidade.

Com relação à entrevista com os gestores, ficou claro o alto conhecimento em relação à necessidade de um programa de treinamento, sendo até citado por um como “fundamental para o crescimento e sobrevivência de uma empresa”. Quando perguntado sobre a necessidade da *Tática* em ter um programa de T&D, a resposta foi a melhor possível, deixando claro o conhecimento do assunto e a vontade em ter

funcionários bem treinados e capacitados. Foi perguntado se já havia realizado algum treinamento aos subordinados, e a resposta foi negativa, mostrando a falta de tempo e de iniciativa como explicação, mas evidenciando que a elaboração de um programa de T&D é um objetivo em médio prazo a ser realizado.

Para Boog (2006), o treinamento é fundamental na gestão empresarial, é colocada como elemento-chave para a eficácia empresarial, aumentando as competências e otimizando resultados.

#### 4.1 ESTRUTURA DE PROGRAMA DE TREINAMENTO

Para o cumprimento do objetivo geral do artigo em estruturar um modelo de programa de T&D para a empresa em questão, foram utilizadas as etapas propostas por Chiavenato.

##### ESTRUTURA DAS ETAPAS

	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	DECISÃO QUANTO A ESTRATÉGIA	IMPLEMENTAÇÃO	AValiação
<b>GESTOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação</li> <li>• Questionário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual treino</li> <li>• Qual área</li> <li>• executor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação do treinamento</li> <li>• Ação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar antes/depois</li> <li>• Produção/ dia</li> <li>• Absenteísmo</li> </ul>

Figura: Estrutura das etapas do programa de treinamento

Fonte: Tática Uniformes

A primeira etapa é o diagnóstico da situação, é onde os gestores analisam a empresa e levantam a necessidade de treinamento, deixando programado qual o objetivo que a organização procura atingir, determina quais os requisitos básicos da força de trabalho, analisa os tipos de problemas enfrentados pelos colaboradores entre outros relatórios.

“O levantamento das necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico que deve basear-se em informações agrupadas sistematicamente provenientes das

necessidades de implantação de novas estratégias e ferramentas” (CHIAVENATO; 2004, p.122).

É de suma importância fazer o levantamento da necessidade de um treinamento com base nos problemas da organização, ou seja, aspectos que indicam a falta de treinamento, como baixa produção e qualidade dos produtos, elevado número de acidentes e desperdícios com erros e falhas de produção.

Para a primeira etapa do programa de T&D na *Tática Uniformes*, sugere-se que esta fase esteja sempre e diretamente ligada a um processo de diálogo e informação com os funcionários, pois de acordo com o questionário aplicado foi possível chegar à conclusão de que todos os trabalhadores da *Tática* nunca participaram de um programa de treinamento na empresa, fato que pode despertar uma insegurança ou desconfiança, fazendo com haja uma maior resistência na participação dos programas, por isso a importância de uma conscientização dos benefícios tanto para a empresa quanto para o próprio trabalhador. Então, para essa fase de levantamento das necessidades de treinamento, recomenda-se aos gestores uma estrutura baseada na observação direta, escolhendo horários de maior fluxo de serviço na organização, como após a chegada de um novo pedido, focando a atenção para a forma com que o colaborador atua, como ele desenvolve as atividades, assim os gestores serão capazes de perceber onde ocorrem falhas, quais os pontos fortes/fracos de cada colaborador, além disso, os gestores devem utilizar outro instrumento para o levantamento das necessidades, a aplicação de um questionário é de suma importância, pois dessa forma obtém-se informações preciosas e eficazes que podem não terem sido percebida durante as observações. Em anexo segue a estrutura de um questionário para aplicação.

A segunda etapa do processo consiste na tomada de decisão quanto à estratégia adotada, é a fase de elaboração do programa de treinamento, onde se define quem, como, onde, quando treinar e a quem treinarão. Nessa parte do processo é aconselhável que o programa de treinamento esteja direcionado para a difusão das habilidades e competências dos colaboradores. Conforme o a pesquisa feita percebe-se a alta rotatividade de funcionários, devido quase 40% terem menos de um ano de trabalho na empresa, ou seja, treinar as costureiras em diferentes tipos de máquinas, treinar pessoas as pessoas em diferentes setores. Quando um colaborador, por qualquer motivo que seja, pare de trabalhar pela empresa, a

organização não sentirá tanta falta do mesmo, pois haverá outros funcionários qualificados, prontos para assumir qualquer tarefa.

### PROGRAMA DE TREINAMENTO

	ÁREA	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	EXECUTOR
	<b>Costura / Acabamento</b>	Reta Overlook Galoneira	Gestores	FIEG
<b>TÉCNICO</b>	<b>Corte</b>	Moldar e Cortar tecidos	Gestores	FIEG
	<b>Serigrafia</b>	Gravar tela Pintar Estampar	Gestores	SILKSHOP

	ÁREA	FOCO	RESPONSÁVEL	EXECUTOR
<b>RELACIONAL</b>	<b>Costura / Acabamento, Corte e Serigrafia</b>	Relação Interpessoal e Relacional	Gestores	SEBRAE

Figura: Estrutura do programa de treinamento a ser implantada.

Fonte: Elaborado conforme a necessidade de treinamento da Tática

Após o levantamento das necessidades de treinamento e mapeamento das mesmas, sugere-se como executores dos programas de treinamento a Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG), e/ou o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Silkshop (consultor externo), pelo fato de serem instituições bastante conhecidas no mercado empresarial pela competência, por possuir um custo relativamente baixo e atenderem na própria organização. Aconselha-se que os treinamentos sejam feitos na própria

organização pelo fato dos trabalhadores já estarem adaptados ao ambiente e não necessitarem se deslocar para outros lugares para participarem, assim aumentando o índice de presença dos colaboradores nos treinamentos. Sugere-se uma carga horária tanto para o treinamento técnico quanto para o comportamental de 30 horas mensais e dois meses de duração, direcionado para todos os funcionários, se estendendo e ajustando de acordo com as necessidades dos colaboradores e da organização.

A terceira etapa é a implementação ou ação, fase onde se executa o treinamento proposto pelos gestores. Para essa parte do processo é recomendável uma estrutura direcionada para o incentivo e motivação dos colaboradores, pois 100% dos colaboradores pesquisados afirmaram nunca terem participado de um programa de treinamento na *Tática Uniformes* e apenas 15% já participaram de programa de T&D em outras empresas. É importante haver o incentivo para motivar o trabalhador a se desenvolver, lembrando que a maioria que participou da pesquisa acha que a empresa e o colaborador sempre ganham um programa de T&D. A implementação imediata do programa de treinamento fica a critério do gestor, conforme a demanda da empresa ou do colaborador diante das necessidades apontadas. Porém, em se considerando a não existência de ações pontuais na empresa, torna-se indicado que essa atuação seja imediata.

O quarto passo é a avaliação e o controle, processo que os gestores verificam o alcance dos resultados, compara a situação antes do programa de treinamento com a situação posterior ao programa. Nessa parte do programa é aconselhável uma estrutura ligada ao acompanhamento, conforme já citado anteriormente, apenas 15% dos colaboradores já participaram de um programa de treinamento, outro fator importante para esse tipo de estrutura é a idade e a escolaridade dos funcionários, pois 50% dos participantes possuem uma faixa etária acima dos 36 anos, ou seja, pessoas que não desenvolvem tanto o interesse pela mudança ou desenvolvimento próprio. Outro fator é o nível de escolaridade, visto que de acordo com a pesquisa apenas 40% dos trabalhadores possuem o Ensino Médio completo, o que implica em uma falta de informação que pode ser prejudicial para o programa se não houver um acompanhamento adequado.

Propõe-se como forma de avaliação comparativos da produção antes e depois do treinamento, quantidade de peças produzida por dia e o índice de absenteísmo ou rotatividade. Ao final de cada etapa é aconselhável fazer pequenas



avaliações, acompanhamentos que possam identificar o nível de participação dos colaboradores, um instrumento bem utilizado e o mais indicado para fazer essa avaliação é uma lista de presença, pois assim o gestor terá mais controle e o programa de treinamento será mais eficaz.

O programa de treinamento e desenvolvimento abrange vários fatores dentro das organizações, como a produtividade, que é justificada pela tentativa em melhorar a produção sem aumentar os custos e sem perder a qualidade dos produtos. Outro fator influenciado pelo T&D é o colaborador, que é incentivado a aprender novas técnicas, ou seja, é motivado a expandir seus conhecimentos com relação as suas atribuições na empresa, aumentando sua capacidade de gerar melhores resultados. Por isso a grande responsabilidade na utilização dessa prática (SILVEIRA, 2004).

Na *Tática Uniformes* é ainda mais importante a implantação de um programa de treinamento pelo fato de a empresa nunca ter tido nenhum e apenas 15% de seus respectivos colaboradores afirmarem ter participado de um programa em outras empresas. Ou seja, as estruturas desse programa devem estar bastante atreladas à comunicação e ao acompanhamento dos trabalhadores, pois superando a falta de experiência e com um maior grau de confiança dos colaboradores, o programa possui mais evidências em ter sucesso, levando em consideração a maior facilidade dos envolvidos em se empenharem no cumprimento das metas propostas.

Com o programa de treinamento eficiente e eficaz as vantagens podem aparecer de forma a agregar o dia a dia da organização, os colaboradores podem reter mais informações, desenvolver habilidades e comportamentos diferentes. Assim, percebe-se que os resultados serão satisfatórios tanto para o indivíduo quanto para a organização. A organização terá oportunidade de conhecer as características dos trabalhadores, racionalizando a metodologia do trabalho e aperfeiçoando os mesmos. Com a maximização do aproveitamento das aptidões dos colaboradores melhora-se o padrão dos profissionais na empresa, aumentando a qualidade dos produtos e serviços produzidos, ou seja, melhoria nas condições de competitividade, dada pela capacidade em oferecer produtos de qualidade e diminuição de custos pela redução do retrabalho.

A *Tática* se caracteriza como uma empresa de médio porte, de caráter familiar, onde possui dois mercados competitivos diferentes, a cidade de Luziânia-

GO onde se localiza e Brasília-DF, mercado que representa 80% do foco da produção da empresa.

A organização em questão está bem posicionada com relação aos concorrentes, afirmação que pode ser interpretada pelo fato da empresa possuir grandes clientes em Brasília-DF e essa cartela de clientes ter aumentado significativamente nos últimos anos. A quantidade de fornecedores também tem aumentado, se espalhando por outras regiões do Brasil, a fim de ter matéria prima com maior qualidade e preço mais em conta.

A implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento bem aplicado é bastante interessante para todas as organizações e principalmente para a empresa em questão, levando em conta o alto índice de rotatividade e a falta de mão de obra especializada. A tentativa de “prender” o colaborador nas organizações e aumentar seu capital intelectual pode ser a solução para diversos problemas enfrentados pelas empresas, entre eles a dificuldade em manter os prazos de entrega em dia, ou até mesmo reduzir esse tempo de espera do cliente pelo produto como um diferencial competitivo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É possível perceber que para atingir um aperfeiçoamento na prestação de serviços, a empresa precisa ter seu quadro de funcionários embasados em um eficaz programa de treinamento, a fim de realizar seu serviço com o melhor conhecimento possível. Verifica-se que o programa de T&D, sendo realizado de forma certa, seguindo todas as etapas, é responsável por manter profissionais bem treinados e qualificados no mercado, assim, suprindo todas as necessidades de seus respectivos clientes. Atualmente as empresas se preocupam com a globalização das pessoas, produtos e tecnologia. As constantes alterações no mercado competitivo, principalmente das organizações, mostram a grande importância em manter um bom potencial em capital humano e intelectual, investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado.

Contextualizando a pesquisa realizada com os colaboradores da *Tática Uniformes*, percebe-se a falta de um programa de treinamento, sendo demonstrado por 100% dos funcionários que alegaram nunca terem participado de um na empresa. Foram evidenciadas as vantagens de uma organização do século XXI possuir um programa de T&D e também algumas pequenas desvantagens

existentes. De acordo com alguns autores, foram citadas as etapas para a elaboração de um programa de treinamento e desenvolvimento, sendo evidenciando todas as características e a imensa importância de cada etapa.

Após todos os estudos referentes a um programa de treinamento e após as pesquisa na *Tática Uniformes*, foi elaborado um programa com as necessárias de cada etapa para o processo de treinamento, embasado nas características da organização e de seus respectivos colaboradores.

Contudo, apesar do máximo empenho designado para a elaboração desse artigo, foram vivenciadas algumas situações no decorrer da construção do artigo, algumas limitações que de certa forma prejudicou um pouco na coleta de informações, como o fato da falta de experiência ou de conhecimento a respeito do programa de T&D e o baixo nível de escolaridade dos colaboradores. Com essas limitações fica indicada como agenda futura, para novas pesquisas uma conscientização e explicação a respeito do tema, a fim de evitar que os colaboradores possam participar de forma impactante na realização da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOOG, Gustavo. *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. São Paulo. Pearson Prentice hall, 2006.
- CARVALHO, A. V. *Treinamento: Princípios, Métodos & Técnicas*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- ROBBINS, S. P. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva 2002.
- SILVEIRA, G.F. *Analista de Treinamento: Identificando Necessidades e Planejando Ações de Aprendizagem*. São Paulo: GRH, 2004.
- TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P. FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios*. 3. Ed. Rio de janeiro: FGV, 2001.
- TOLEDO, F. e MILIONI, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VERGARA, S. C.. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- YIN, R. K. *Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE “A”

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caro gestor,

Esta entrevista visa coletar informações para a pesquisa que estou desenvolvendo no trabalho de conclusão do curso de graduação em administração de empresas Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Agradeço antecipadamente a colaboração, assegurando-lhe que a sua identidade será preservada.

- 1) Qual é o seu cargo?
- 2) Quanto tempo de serviço você possui na empresa?
- 3) O que vem à sua mente quando se fala sobre programa de treinamento e desenvolvimento?
- 4) Qual a importância em se usar um programa de treinamento e desenvolvimento na empresas?
- 5) Você participou de algum programa de T&D em alguma organização? Como foi a sua participação?
- 6) Você já realizou alguma atividade de treinamento a seus subordinados? Se sim, quando? Se não, por quê?
- 7) Qual é a sua percepção sobre o uso desses programas de T&D na *Tática Uniformes*?
- 8) Você acha que a *Tática Uniformes* precisa de programas de T&D? Explique:
- 9) Para algumas organizações ainda existe a premissa de que T&D é um investimento desnecessário. Qual sua opinião sobre essa linha de pensamento?
- 10) Tem alguma curiosidade, experiência, dúvida sobre um programa de T&D que esteja interessado em falar?

**APÊNDICE “B”****ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO**

Caro colaborador,

Este questionário visa coletar informações para a pesquisa que estou desenvolvendo no trabalho de conclusão do curso de graduação em administração de empresas do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Agradeço antecipadamente a colaboração, assegurando-lhe que a sua identidade será preservada.

Assinale com um “X” a opção que melhor se adéqüe à sua visão pessoal.

1) QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NESSA EMPRESA?

- a) ( ) até 1 ano
- b) ( ) até 2 anos
- c) ( ) até 3 anos
- d) ( ) acima de 4 anos

2) QUAL SUA FAIXA ETÁRIA?

- e) ( ) até 25 anos
- f) ( ) de 26 a 35 anos
- g) ( ) de 36 a 45 anos
- h) ( ) de 46 a 55 anos
- i) ( ) acima de 55 anos

3) QUAL SEU GRAU DE FORMAÇÃO?

- a) ( ) Ensino Fundamental completo
- b) ( ) Ensino Fundamental incompleto
- c) ( ) Ensino Médio completo
- d) ( ) Ensino Médio incompleto
- e) ( ) Ensino Superior completo
- f) ( ) Ensino Superior incompleto

4) VOCE JÁ PARTICIPOU DE ALGUM TREINAMENTO FORNECIDO PELA SUA EMPRESA ? SE SIM, QUAIS?

5) VOCE JÁ FEZ ALGUM CURSO (TREINAMENTO) FORA DA EMPRESA? SE SIM, QUAIS?

6) VOCÊ POSSUI INTERESSE EM PARTICIPAR DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) ?

- a)  sim
- b)  não

7) VOCÊ ACREDITA QUE UM PROGRAMA DE T&D PODE ALAVANCAR SUA CARREIRA PROFISSIONAL?

- a)  sim
- b)  não

8) DE ACORDO COM SEU PONTO DE VISTA, QUEM GANHA MAIS COM A IMPLMANETAÇÃO DE UM PROGAMA DE T&D?

- a)  a empresa
- b)  o funcionário
- c)  ambos
- d)  nenhum dos dois

9) AO PARTICIPAR DE UM TREINAMENTO, O QUE VOCE SENTE? (pode marcar mais de uma opção).

- a)  valorizado
- b)  motivado
- c)  capacitado
- d)  \_\_\_\_\_

10) EM SEU DIA A DIA, VOCE ACREDITA SER NECESSÁRIO A REALIZAÇÃO DE ALGUM TREINAMENTO ESPECÍFICO? QUAL?

**APÊNDICE “C”****INSTRUMENTO DE COLETA PARA LEVANTAMENTO DAS  
NECESSIDADES**

Caro colaborador, esse questionário visa coletar informações a respeito das atividades realizadas nas empresas e com relação ao seu ambiente de trabalho, com a finalidade de oferecer treinamentos e cursos para tentar suprir toda e qualquer deficiência em relação ao trabalho, a fim de profissionalizá-los e tornar a empresa mais competitiva diante ao mercado de trabalho.

**NOME:** \_\_\_\_\_

**ÁREA:** \_\_\_\_\_

**DATA:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

- 1) Dentro da sua área de atuação na empresa, qual atividade você mais se sente a vontade para executar?
- 2) De acordo com suas atribuições na organização, qual tarefa você sente mais dificuldade em realizar?
- 3) Você acredita que um treinamento oferecido pela empresa seria capaz de sanar essa dificuldade?
- 4) Com relação a empresa toda, existe algum setor em que você gostaria de aprender ou desenvolver atividades nele?
- 5) De acordo com as atividades relacionadas a empresa, existe alguma atividade que você não gostaria de trabalhar?
- 6) Em sua opinião, um treinamento técnico ou comportamental pode melhorar sua qualidade de vida no trabalho?
- 7) Quais os principais problemas de relacionamento existem na sua empresa?
  - a) Falta de comunicação
  - b) Falta de espírito de equipe
  - c) Falta de confiança
  - d) Outro: \_\_\_\_\_



- 8) Você está satisfeito com o trabalho que realiza e o desempenho das suas tarefas?
- a) ( ) Bastante satisfeito
  - b) ( ) Satisfeito
  - c) ( ) Incomum
  - d) ( ) Insatisfeito
  - e) ( ) Bastante insatisfeito
- 9) Na sua organização, você já solicitou transferência de um departamento para outro? É comum os colaboradores mudarem de área de atuação?
- 10) Existe algum treinamento específico no qual você gostaria de participar?