



FACULDADE DE TECNOLOGIA E DE CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

CAPACITAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DE EMPREGADOS DOS
CONDOMÍNIOS DA SQS 312

ZÉLIA MARTINS RIBEIRO
RA:980043/1

PROFESSORA ORIENTADORA: ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI

Brasília/DF, junho de 2008.

ZÉLIA MARTINS RIBEIRO

**CAPACITAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DE EMPREGADOS DOS
CONDOMÍNIOS DA SQS 312**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof^a. Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2008.

ZÉLIA MARTINS RIBEIRO

CAPACITAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DE EMPREGADOS DOS CONDOMÍNIOS DA SQS 312

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof^a. Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Banca examinadora:

Professora Érika Costa Vieira Gagliardi
Orientadora

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Brasília/DF, de de 2008.

“A verdadeira educação consiste em pôr a descoberto ou fazer atualizar o melhor de uma pessoa. Que livro melhor que o livro da humanidade?”

Mahatma Gandhi

Dedico este trabalho,
Aos meus funcionários, que despertaram
em mim a importância de um olhar
consciente aos seus problemas.

Agradeço,

A DEUS, pela concessão do livre arbítrio, me possibilitando compreender a grandiosidade da sua criação.

A Virgem Maria, pela sublime Presença nos momentos de incertezas.

Ao meu pai Manuel (*in memoriam*), pelos exemplos de lisura e abnegação.

A minha mãe Delmira, pelas exigências de esmero e busca de aperfeiçoamento.

A minha irmã Adelaide, pela profunda credibilidade que me dedica.

Aos meus filhos Raphael, Mayra e Rodrigo, pelo orgulho com que me premiam.

A minha sócia Úrsula, pelo apoio e crença no meu potencial.

Ao professor e mestre Marcelo Gagliardi, pela sua sabedoria ao partilhar seus conhecimentos.

A professora e mestre Érika Gagliardi, pela sua generosidade ao nortear, neste desafio, esta aluna.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Sexo dos entrevistados.....	33
Gráfico 2 Faixa etária.....	34
Gráfico 3 Tempo de trabalho.....	35
Gráfico 4 Escolaridade.....	36
Gráfico 5 Dificuldade na realização das tarefas.....	37
Gráfico 6 Satisfação dos moradores com os serviços.....	38
Gráfico 7 Satisfação do empregado com o seu horário de trabalho.....	39
Gráfico 8 Importância do salário na renda familiar.....	40
Gráfico 9 Interesse em participar de treinamento.....	41
Gráfico 10 Receber treinamento fora do horário de expediente.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Sexo dos entrevistados.....	33
Tabela 2 Faixa etária.....	34
Tabela 3 Tempo de trabalho.....	35
Tabela 4 Escolaridade.....	36
Tabela 5 Dificuldade na realização das tarefas.....	37
Tabela 6 Satisfação dos moradores com os serviços.....	38
Tabela 7 Satisfação do empregado com o seu horário de trabalho.....	39
Tabela 8 Importância do salário na renda familiar.....	40
Tabela 9 Interesse em participar de treinamento.....	41
Tabela 10 Receber treinamento fora do horário de expediente.....	42

RESUMO

A capacitação proporciona oportunidades desconhecidas por um grande número de trabalhadores, principalmente àqueles que realizam suas atividades em condomínios, objeto deste estudo de caso e que apresenta como objetivo primordial, verificar se a capacitação é um fator determinante no bom andamento dos trabalhos em condomínios da Superquadra Sul 312, visando comprovar que o resultado exitoso do trabalho dessas pessoas depende cada vez mais da aprendizagem e do desenvolvimento de novas aptidões, que podem ser proporcionadas por meio de programas de treinamento e desenvolvimento, iniciados por um processo de educação não somente para o trabalho e, sim, provocando uma mudança nas suas relações pessoais e profissionais. A partir de um estudo de caso prático pretende-se comprovar a importância da proposta de capacitação, portanto, para a consecução do objetivo torna-se necessário construir um referencial teórico, a partir da literatura que trata sobre a matéria e consultar as fontes de diferentes estudiosos. Seqüencialmente, com a finalidade de nortear a elaboração do estudo, constrói-se a estrutura em observância as normas da metodologia científica. Finalizado o levantamento bibliográfico, desenvolve-se o estudo de caso, facultado pela participação da autora em reuniões, pelas entrevistas informais e ocasionais realizadas com moradores e empregados da Quadra, pela aplicação dos questionários e avaliada a situação identificada, permitida pela observação do comportamento das pessoas envolvidas e pelas informações coletadas a respeito das expectativas desses grupos, os que recebem e os que prestam os serviços, mensuram-se os resultados obtidos. Concluindo o estudo de caso são apresentadas as considerações finais em capítulo específico, as quais confirmam a relevância e propriedade prática e teórica da capacitação dos trabalhadores em condomínios da Superquadra Sul 312.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
3 METODOLOGIA	25
4 ESTUDO DE CASO	30
4.1 Questionários	32
4.2 Interpretação dos dados coletados	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE	51

1. INTRODUÇÃO

Este é um trabalho acadêmico, realizado pela aluna do 8º semestre do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, em cumprimento as exigências da disciplina Monografia sob a orientação da Professora Érika Costa Vieira Gagliardi, visando prioritariamente aprimorar, aplicar e praticar o conhecimento e os conceitos advindos da formação acadêmica no exercício profissional.

A Monografia teve sua estruturação desenvolvida na forma de estudo de caso, visando investigar a validade e efetividade da implementação de métodos de treinamento e desenvolvimento e das técnicas aplicáveis à capacitação dos empregados em condomínios da Superquadra Sul 312, com base na exploração do problema proposto, a análise das alternativas plausíveis e a escolha da melhor prática, para obter a consecução dos objetivos definidos.

A primeira etapa elaborada definiu o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa da relevância deste estudo de caso.

A segunda etapa se referiu ao desenvolvimento do estudo de caso, iniciado pelo enfoque ao referencial teórico e à metodologia aplicada, que embasaram a especificação do problema e das técnicas indicadas pelos estudiosos e pesquisadores para a formulação de ações compatíveis e adequadas.

Na terceira etapa foram analisadas as deficiências dos empregados em condomínios da SQS 312, em razão da ausência de capacitação desses trabalhadores, obtidas por meio das informações coletadas nas entrevistas e nos questionários, objetivando identificar na literatura os conceitos de capacitação que melhor se aplicariam na construção de um modelo prático, com a pretensão de implementar um programa de treinamento e desenvolvimento, fundamentado no conhecimento obtido no curso deste estudo de caso, que proporcionasse a capacitação dessa mão-de-obra e o bom andamento dos serviços.

Na quarta etapa apresentou-se a interpretação dos dados coletados, elaborada a partir dos resultados obtidos e, também das observações da autora, confrontados com as teorias acadêmicas.

As considerações finais referiram-se ao entendimento advindo desse conjunto de informações, que proporcionaram um conhecimento mais aprofundado a respeito da situação causal e da literatura consultada para o seu desenvolvimento.

1.1 Problema

A capacitação é um fator determinante para o bom andamento dos trabalhos desenvolvidos pelos empregados em condomínios da Superquadra Sul 312?

1.2 Objetivo geral

Desenvolver um estudo sobre a capacitação de pessoas, estabelecendo uma relação prática/teórica a partir da situação identificada na SQS 312.

1.3 Objetivos específicos

- a) Levantar o referencial teórico sobre capacitação de pessoas;
- b) Fazer uma pesquisa aplicada nos condomínios;
- c) Analisar a relação teórica/prática entre a capacitação e a situação causal;
- d) Apresentar os resultados dos estudos elaborados.

1.4 Justificativa

A elaboração de um estudo de caso que abordasse uma problemática atual, onde o indivíduo é o centro do seu enfoque, foi desafiante dada a complexidade das relações humanas.

A identificação das carências, a partir do nível de educação e de compreensão e ainda, dos limitadores inerentes ao posicionamento, isto é, ao comportamento funcional desses empregados, que exercem interferência nas suas relações e impedem o seu crescimento profissional, e das influências que acarretam no ambiente de trabalho e que dele resultam, numa primeira análise, se

entremeavam nas diferentes abordagens dos estudiosos, principalmente, no enfoque dado a capacitação de pessoas.

O estudo de caso foi escolhido, como método de pesquisa, por possibilitar o aprofundamento do assunto focado, facultar a identificação da validade da proposta de capacitação desses empregados e o confronto da teoria e da prática, para obtenção da certeza de que o objetivo poderia ser alcançado, por meio da implementação de programas de treinamento e desenvolvimento, com o intuito de suprir o setor de serviços em condomínios, cada vez mais modernos e com exigências que abrangem desde a simples aprendizagem das rotinas cotidianas até o nível de formação profissional e relacional desses empregados em condomínios, inicialmente, os que integram a Quadra 312 Sul, cuja transposição de barreiras se iniciou por meio da análise dos métodos existentes, com enfoque nas necessidades individuais e coletivas decorrentes dos problemas, que afetam o bom andamento dos trabalhos desenvolvidos.

A justificativa acadêmica fundamentou-se nos estudos dos referenciais teóricos sobre os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, visando utilizar o conhecimento adquirido sobre o assunto e aplicá-lo em um estudo prático para subsidiar a implementação de programas de capacitação que supram as deficiências desses trabalhadores em condomínios da SQS 312, em decorrência da identificação dos principais fatores que evidenciem e proporcionem o desenvolvimento das suas competências por meio de um contínuo processo de aprendizagem e gerem conhecimento a partir desses estudos a outros grupos de empregados do setor de condomínios, objetivando a formação profissional dessas pessoas.

Pretendeu-se comprovar ainda que, a aprendizagem pode se efetivar como uma mudança comportamental e trazer importantes contribuições relacionadas à eficácia dos trabalhos desenvolvidos nos condomínios; a capacitação das pessoas que os executam, revela um processo dinâmico pelo qual o indivíduo aprende alguma coisa; que o aprendizado obtido por meio dos métodos de treinamento e desenvolvimento traduz o resultado final do que foi aprendido; e que ao educar-se de maneira permanente, o trabalhador adquire experiência com um profundo senso de influência social.

Desta forma, se a palavra aprender, significa adquirir um comportamento, ou introduzir modificações em comportamentos já adquiridos. Se, em treinamento,

aprender quer dizer adquirir um novo comportamento funcional traduzido na formação inicial. Se, em educação, desloca-se para o conceito de aprender a aprender. Em aperfeiçoamento profissional, significa introduzir alterações em comportamentos já adquiridos. São essas as primícias para o estabelecimento da capacitação de empregados em condomínios da SQS 312.

Portanto, o processo de formação profissional exige uma programação teórica e, essa programação só tem razão de ser na medida que o treinando põe em execução novas formas de conduta ou modificações nessa mesma conduta provenientes do que assimilou na aprendizagem. O treinamento é, pois, um meio tipicamente dinâmico de aprendizagem, que permite ao treinando adquirir constantemente novos conhecimentos, habilidades e hábitos de natureza profissional.

A proposta deste estudo de caso de verificar, se a capacitação dos empregados em condomínios da Quadra 312 Sul é um fator determinante para o bom andamento dos serviços, por meio da exploração das maneiras e da disponibilidade de recursos, para transmitir novas informações; focada nas necessidades dessas pessoas, identificadas as suas limitações e habilidades; da adequação dos métodos de ensino, visando a assimilação por esses pretensos treinandos; e da aplicação, contínua, do treinamento, para proporcionar a aquisição de novos conhecimentos e métodos que contribuam no exercício das suas atividades, foi o que se pretendeu confirmar.

Descrita a proposta para a capacitação dessas pessoas, esta precisa estar embasada em conceitos aplicáveis ao universo desses trabalhadores, cumprindo dar um novo passo para o atingimento dos objetivos estabelecidos a partir da identificação na vasta literatura das técnicas descritas pelos estudiosos, cuja aplicação conduziu ao encontro da resposta ao problema formulado.

O referencial teórico permitiu o estudo detalhado dos conceitos aplicáveis a elaboração desta monografia, visando consubstanciar elementos que proporcionassem sua aplicabilidade prática.

Na metodologia especificou-se os tipos de pesquisa, o método de abordagem e as técnicas de pesquisa utilizados nesta monografia, com o intuito de obter informações e ampliar a base de conhecimento, para o enriquecimento e concretude do estudo de caso.

A estrutura deste trabalho observou as normas técnicas e acadêmicas exigidas, a partir dos objetivos propostos, justificada a relevância da sua importância, embasada pelos conceitos dispostos no referencial teórico e descritas a metodologia e técnicas pesquisatórias utilizadas, verificar a viabilidade da formulação de um plano de ações para proporcionar a capacitação dos empregados em condomínios da Superquadra Sul 312, segundo as deficiências identificadas nesses indivíduos, por meio do confronto da teoria e da prática, pretendendo compreender as questões levantadas no âmbito do estudo de caso e, desta forma, responder o problema apresentado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo foram descritos alguns conceitos, selecionados por esta autora, nas suas consultas à literatura acadêmica e gerencial, que abordam o tema de treinamento, desenvolvimento e educação, visando adquirir o necessário conhecimento para o desenvolvimento deste estudo de caso e responder ao problema formulado sobre a capacitação como um fator determinante para o bom andamento dos trabalhos desenvolvidos pelos empregados em condomínios na Superquadra Sul 312.

O momento que vivenciamos exige contínuo crescimento do indivíduo, tendo em vista, a globalização, a velocidade das informações, as dimensões alcançadas pela tecnologia e a automação que impactaram as organizações e deram origem a um novo cenário do trabalho, alterando o perfil dos trabalhadores, que necessitam, não apenas participar de programas tradicionais de treinamento para realizar uma tarefa ou desenvolver uma competência individual, mas sim, estarem integrados a um ambiente em constantes mutações e buscarem o crescimento pessoal e profissional, por meio de ações de aprendizagem que lhes proporcionem a aquisição de conhecimento e desenvolvimento de habilidades e aptidões imprescindíveis àqueles que vivem e trabalham numa sociedade complexa e cada dia mais competitiva.

Expressa Vergara (2006, p. 86) “cada vez há mais indícios de que pouca habilidade temos demonstrado no trato com a complexidade dos problemas atuais”

As rápidas e vertiginosas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o atual mundo do trabalho e das organizações respondem pela crescente importância do Treinamento & Desenvolvimento (T&D), através deles, são adquiridas habilidades motoras ou intelectuais e informações e desenvolvem-se estratégias cognitivas e atitudes, que poderão tornar o indivíduo mais competente para desempenhar vários papéis, no presente ou no futuro e em diversas organizações.

Os programas de T&D precisam adaptar-se, a demanda é imediata e diversificada, cada profissional precisa de informações específicas para o seu trabalho, no momento em que este é exercido.

O processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento. De acordo com Borges-Andrade e Abbad (2006), uma das

características essenciais do conceito de *Treinamento* é a noção de que ele representa um esforço despendido pelas organizações para proporcionar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes.

O conceito de *Desenvolvimento* na literatura clássica da área, é compreendido como mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros, que não visam necessariamente a melhoria de desempenhos atuais ou futuros (NADLER, 1984) *appud* (Borges-Andrade e Abbad, 2006, p. 141 - 142).

Na prática costuma-se diferenciar o treinamento do desenvolvimento profissional. Na verdade, essa diferenciação é conceitual, pois se refere mais ao direcionamento do enfoque e ao período de abrangência, já que no *Treinamento* a aquisição das habilidades seria feita de uma forma mais sistemática, utilizando-se uma tecnologia instrucional, enquanto no *Desenvolvimento* estaria mais baseado na autogestão da aprendizagem.

[...] Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos (CHIAVENATO, 2005, p. 339).

O treinamento se dedica à transmissão de conhecimentos aos indivíduos objetivando suprir as deficiências, estimular e desenvolver habilidades, para capacitá-los melhor no seu trabalho, visando a um crescimento tanto no aspecto profissional e cultural do indivíduo, como da empresa, no que tange a obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios.

Chiavenato (2005, p. 338 - 339) ainda, define que:

[...] o conceito de treinamento pode apresentar diferentes significados. No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando-se o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para se tornarem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos

clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações.

O enfoque do treinamento sofreu mudanças na visão dos especialistas em Recursos Humanos, que anteriormente o consideravam como um meio para adequar os trabalhadores ao seu cargo. Desta forma, a valorização estava ligada ao cargo ocupado e não a pessoa que o ocupava.

A ampliação do conceito de treinamento se deve a valoração das pessoas, passa a ser visto como um meio para alavancar o seu desempenho, possibilitando que as organizações se beneficiem do conhecimento adquirido pela sua força de trabalho.

Nos termos expostos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas.

Segundo Boog (2002, p. 118), o antigo conceito de treinar para o trabalho desloca-se para o conceito de educar para o trabalho. O conceito de saber desloca-se para o conceito de aprender a aprender.

Esse enfoque comprova que ao educar-se de maneira permanente, o trabalhador adquire experiência com um profundo senso de influência social, uma vez que a educação pressupõe reconhecimento e ação no meio onde atuamos, seja o familiar, no trabalho, no convívio social, com vistas a uma integração grupal a mais completa possível.

Abbad e Borges-Andrade (2006, p. 42) expressam que “a ligação entre a formação profissional e sistema educacional é importante porque o trabalho é também uma forma de inserção na sociedade”.

Evidencia-se assim, a necessidade de ser proporcionada a complementação educacional, devido, na maioria dos casos, ao baixo nível de escolaridade advinda de uma insuficiente formação escolar, o que poderá ser suprido por meio das técnicas propostas pelo treinamento, desenvolvimento e educação e, a valorização pessoal e profissional, enquanto membro de uma sociedade que caminha a passos céleres.

A própria evolução da administração de recursos humanos nos dá uma idéia bem clara disso, em que pese a necessidade de mantermos uma preocupação constante quanto aos fatores formais e motivacionais do homem.

Esse conceito necessariamente implica uma mudança de atitudes e de comportamentos a fim de melhorar o desempenho, promover a integração das pessoas e aumentar a produtividade.

Conceitua Marras (2004, p. 145 - 146) que:

[...] Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa 'bagagem' constitui o 'CHA individual' que deve estar em uníssono com a posição ocupada numa estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento.

Desta forma, o treinamento implementa ou modifica a bagagem particular de cada trabalhador, a qual é constituída dos conhecimentos, habilidades e atitudes oriundos da sua trajetória de vida. Em contrapartida, as empresas possuem uma cultura organizacional própria, assim, as possíveis diferenças entre o que ela pregoa e os indivíduos nela inseridos, podem ser corrigidas por meio de treinamento, objetivando que seu posicionamento seja compatível e responsável.

Segundo Chiavenato (2004, p. 340), o treinamento é um processo cíclico e contínuo de quatro etapas:

a) Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais: Quem deve ser treinado? O que deve ser aprendido?

b) Planejamento e programação: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.

O planejamento de um programa eficaz de treinamento, segundo Davies (1973), envolve oito etapas:

Prescrição do treinamento: dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final e teste, análise das tarefas;
 Análise do assunto: desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem;
 Planejamento das táticas de ensino: determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas;
 Redação de um rascunho do curso: uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada;
 Teste com pessoas: um teste do curso com treinamentos típicos. O curso está em julgamento;

Revisão do curso: continuar a revisão e o reteste até que seja alcançado um padrão aceitável;
 Produção e instalação do curso: versão final do curso juntamente com a administração e a manutenção;
 Validação do curso: determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-teste e pós-teste.

A programação de um módulo de treinamento deve observar aspectos fundamentais, e, para isso algumas questões, devem encontrar respostas positivas, no que se refere à sua necessidade, sua capacidade em suprir, sua durabilidade, sua abrangência e o número de treinandos, sua prioridade, sua extensão e se a relação custo-benefício o viabiliza.

c) Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento.

Devem ser objetos de preocupação a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados. A qualidade envolve fatores, tais como:

A didática dos instrutores: o nível de comunicação e a didática são de suma importância para uma fácil e rápida assimilação das informações pelos treinandos;

O preparo técnico: a convivência e a prática com a função ou com as responsabilidades permitirão maior identificação entre o discurso e a prática, o que provocará um ambiente propício para o entendimento rápido;

A lógica do módulo: A praticidade da proposta possibilitará que os treinandos se sintam motivados para continuar aprendendo;

A qualidade dos recursos: a escolha dos recursos é reflexo da espécie do módulo de treinamento a ser aplicado para subsidiar as sessões de aprendizado;

Técnicas utilizadas: as técnicas a serem utilizadas variam, principalmente, conforme a situação, o objetivo do treinamento e o grupo de treinandos.

Dentre as mais empregadas, foram escolhidas as que entendemos mais apropriadas para o caso: aula expositiva, *workshop*, *brainstorming*, simulação, painel e palestra.

d) Avaliação: é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Todo o módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos.

O fluxo da avaliação do treinamento prevê que uma primeira avaliação seja realizada após a aplicação do pré-teste e uma segunda, após a aplicação do módulo de treinamento, possibilitando uma análise comparativa entre os resultados *antes* e *depois* do evento.

Spector (2003, p. 175) expressa que:

[...] A maior parte dos treinamentos organizacionais é conduzida na expectativa de que os funcionários irão aplicar o que aprenderam no trabalho. Isto é chamado de transferência do treinamento. A transferência é

afetada por uma série de fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao treinamento em si. As diferenças individuais das características de cada *trainee* também são um fator importante na ocorrência ou não da transferência.

O treinamento trará enriquecimento além do indivíduo e refletirá na maior parte da organização, no entanto, características individuais podem dificultar essa transferência, devido à resistência que algumas conseguem sobrepor as ações implementadas, influenciando de forma negativa aos objetivos da empresa, outros elementos do grupo.

As organizações procuram com o treinamento reduzir a percentuais ínfimos a ocorrência de *perturbações* no trabalho. Tais imprevistos se devem normalmente à falta de habilidade dos trabalhadores para a execução de suas tarefas, a problemas de insatisfação no trabalho ou à participação política.

O treinamento lhes permitirá adquirir conhecimentos e por meio de um processo eficaz adaptar o treinamento à função e a função ao treinamento, preparando-os para executar as tarefas existentes dentro de cada função.

Dependendo da função exercida por um empregado na hierarquia da empresa, ele deve ter (ou adquirir) um conjunto de habilidades, um comportamento adequado a determinados padrões e assumir atitudes compatíveis com as expectativas despertadas pelo cargo por ele ocupado. Não existe apenas um perfil e a organização deverá definir o desejado através de testes e entrevistas, dependendo da natureza das funções, cada um dos perfis vai exigir comportamentos e atitudes adequados ao papel desempenhado.

Desta forma, o treinamento nas organizações acontece no contexto de um ambiente de trabalho complexo, sendo importante que sejam avaliadas as necessidades e obtido o apoio de todos os envolvidos, visando que seja implementado um programa que atenderá as expectativas do treinando e da organização, proporcionado pelos diferentes métodos:

Método	Vantagens
Instrução audiovisual	O material apresentado não poderia ser ouvido ou visto de outra maneira
	Treinamento de várias pessoas ao mesmo tempo
Auto-instrução	<i>Feedback</i> imediato
	Ritmo individualizado

Palestra	Econômico
	Bom método de transmissão de informação
Treinamento no trabalho	Exposição ao trabalho atual
	Nível de transferência

Quadro1: Vantagens dos oito métodos de treinamento

Fonte: Adaptado a partir de Borman, Petersom e Russel (1992)

Spector (2003), apresenta oito métodos, mas explicitou-se, preferencialmente, os elencados, em conformidade as especificações de método e vantagens resultantes do enfoque direcionado, identificados como os mais adequados ao entendimento dos treinandos e portanto, os mais apropriados para subsidiar o programa de capacitação dos empregados em condomínios da SQS 312.

Robbins (1998, p. 314) descreve que:

[...] Algumas pessoas são mais produtivas e satisfeitas quando as tarefas de trabalho são padronizadas e a ambigüidade é minimizada – isto é, em estruturas mecanicistas. Assim, qualquer discussão do efeito do esquema organizacional sobre o comportamento do empregado em considerar diferenças individuais. Para demonstrar esse ponto, vamos considerar as preferências do empregado para especialização de trabalho, esfera de controle e centralização. A evidência geralmente indica que especialização do trabalho contribui para maior produtividade do empregado, mas ao preço de satisfação no trabalho reduzida. Entretanto, essa afirmação ignora as diferenças individuais e o tipo de tarefas que as pessoas fazem.

Se as pessoas apresentam diferenças na sua percepção das atividades que desempenham e algumas, somente, conseguem resultados positivos, quando executam tarefas padronizadas, deve ser ressaltada também, a importância da observação dos aspectos individuais, já que a satisfação no trabalho advém da interação dos indivíduos com o desenvolvimento do seu trabalho.

Ainda, segundo Robbins (1998), a especialização do trabalho não é uma fonte ilimitada de produtividade maior e os problemas surgem e a produtividade começa a sofrer, quando as deseconomias humanas de fazer tarefas repetitivas e estreitas ultrapassam as economias da especialização e desejosa de trabalhos que sejam intrinsecamente recompensadores, porém, alguns indivíduos querem trabalhos que façam exigências intelectuais mínimas e forneçam a segurança da rotina.

Essas diferenças possibilitam que outros alcancem sua realização pessoal ao exercer tarefas não sistematizadas, que lhes proporcionem exercitar sua criatividade, enquanto o trabalhador de uma indústria, cuja especialidade está

restrita a uma atividade parte de uma produção em série, se integra nessa sistemática.

Assim, treinamento e desenvolvimento humanos visam solucionar os impasses que ocorrem nas empresas, mas, para se compreender o significado do treinamento existe a necessidade de estudar o ser do homem.

Portanto, devem ser levadas em consideração, as diferenças individuais, como experiência, personalidade e a tarefa do trabalho, objetivando maximizar o desempenho e a satisfação do empregado.

Por sua vez, Boog (1999, p. 3) afirma que:

“Treinamento e Desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações! Num mundo em que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, conhecer os desafios desses novos paradigmas, e principalmente vivenciá-los com intensidade, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento.”

Compreende-se assim, que ao discutir a abrangência do *treinamento e desenvolvimento* se adquire um conhecimento balizado que permite identificar e avaliar as diferenças dos indivíduos, enquanto, trabalhadores sob as óticas descritas e suprir sua capacitação por meio dessas ferramentas.

Milkovich e Boudrau (2000) *apud* Bitencourt (2004, p. 227) citam que a diferença entre o treinamento e o desenvolvimento é importante na medida em que é necessário considerar os diversos níveis de aprendizagem para qualificar o ser humano para o trabalho.

Define que o *treinamento* é um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhor adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

E que o *desenvolvimento* é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências.

Enquanto, Borges-Andrade e Abbad (2006, p. 140 – 144) preceituam que a *educação* pode ser considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem, com um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho e apresentam uma visão dos três conceitos de Nadler (1984) treinamento, educação e desenvolvimento ao esclarecer que as ações educacionais relacionadas ao conceito

de desenvolvimento espelham uma preocupação da organização para com o crescimento pessoal (não necessariamente profissional) dos indivíduos e que, em síntese, os tipos de ações educacionais relativos aos conceitos de treinamento e desenvolvimento são parecidos.

Desta forma, o que ocorre é que a educação para o trabalho se caracteriza como uma busca competitiva no mercado de trabalho e, segundo Bohlander (2003) quase todos os funcionários precisam estar capacitados para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho.

Acredita-se que definidos os pressupostos do *treinamento, desenvolvimento e educação* e definidos os perfis dos profissionais, poder-se-á estabelecer as ferramentas para a sua capacitação.

3. METODOLOGIA

No âmbito da metodologia, a autora compreendeu que esta a levaria a comunicar-se de maneira correta e desenvolver um pensamento estruturado, por meio da observância as regras estabelecidas, facilitadores da análise e da interpretação dos temas abordados e, conseqüentemente, resultaria na formulação de crítica coerentemente fundamentada.

A formulação da crítica é na realidade a investigação do conhecimento científico sobre determinado sujeito. A investigação científica, como mencionada por Lakatos e Marconi (2003, p. 80), constitui-se no “conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão”.

A pesquisa científica procura descobrir respostas às questões formuladas, a fim de compreender os fatos e não, apenas, acumular dados. Investigam-se fatos para capacitar o pesquisador a compreender os fenômenos questionados e desta forma o auxiliar na formulação de hipóteses precisas. (CRUZ e RIBEIRO, 2004).

Dois aspectos caracterizam o tipo de pesquisa científica: o objetivo e as fontes de informação. Quanto ao objetivo, a pesquisa científica pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada e intervencionista. Sendo que este trabalho teve o objetivo exploratório já que, segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 17), “objetiva oferecer informações sobre o objeto de pesquisa e orientar a formulação de hipóteses”.

3.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho caracterizou-se, quanto aos seus objetivos, descritivo-exploratório, pois analisou os referenciais teóricos sobre *treinamento, desenvolvimento e educação* como suporte para subsidiar a aplicação prática e proporcionar a capacitação dos empregados.

Segundo Gil (1991), do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser:

Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisa bibliográficas e estudos de caso;

Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume em geral, a forma de levantamento.

A pesquisa exploratória, ainda Gil (1991), “visa proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo. Este esforço tem como meta tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas”. Para Malhotra (2001), “o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador”. É usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

A pesquisa descritiva, segundo Churchill (1987), “objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la”. Expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação, compreendendo entrevistas pessoais, questionários pessoais e observação.

Neste trabalho, foram utilizadas as ferramentas disponibilizadas, no âmbito da pesquisa descritiva, na forma de levantamento de dados, com a utilização de técnicas padronizadas, objetivando o estabelecimento de relações entre as variáveis, por meio da aplicação de questionários, realização de entrevistas e observação sistemática.

Por sua vez, a pesquisa exploratória proporcionou uma maior familiaridade com o problema em estudo, possibilitando a utilização de métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreenderam: levantamento em fontes documentais, registros de ocorrências/experiências, participação em reuniões, entrevistas individuais, aplicação de questionários e observação sistemática.

Quanto às fontes de informação, a pesquisa científica se caracteriza como: pesquisa bibliográfica, de laboratório e de campo. De acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p. 19), a pesquisa bibliográfica “leva ao aprendizado sobre uma determinada área”. Este aprendizado é realizado, segundo Lakatos e Marconi (2003, p.183), colocando o pesquisador “em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. E, portanto, foi utilizada neste trabalho a pesquisa bibliográfica em conjunto com o estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Gil (2002) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outras metodologias, sendo esta modalidade de pesquisa utilizada nas ciências sociais e biomédicas, o mesmo autor explicita que essa modalidade pode ser dividida em várias etapas como: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

Por sua vez, o estudo de caso é entendido por Cervo e Bervian (2002) como uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família ou grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

Desta forma, em conformidade as definições dos autores, o estudo de caso é feito por meio de investigação aprofundada do que se passa com um ou mais indivíduos concretos e apresenta grande interesse para a propositura de novas explicações ou novas teorizações. Este, em particular, proporcionou informações da realidade prática do tema, ampliando a base de conhecimento, além de proporcionar o confronto entre tudo o que foi observado na pesquisa bibliográfica. Portanto, as técnicas de coleta de dados utilizadas no trabalho envolveram: análise documental, questionários estruturados, entrevistas informais e observação pessoal.

3.2 Método de abordagem

As ciências distinguem-se pelo seu objeto e pelo método pelo qual estudam esse objeto. A evolução da metodologia científica está bem patente na história que vai da simples indução ou método indutivo, proposto por Francis Bacon (1561-1626), que previa o progresso científico através da simples acumulação do registro da observação dos fatos, até ao método hipotético-dedutivo de Isaac Newton, que parte de hipóteses e estuda a sua validade através da verificação empírica de deduções inferidas a partir das mesmas hipóteses.

Lakatos (1970) propôs a concepção de programas de investigação, que designariam um conjunto de idéias, pressupostos teóricos e metodologias de investigação com a finalidade de prestar orientação à atividade e facilitar a intercomunicação entre os pesquisadores.

A observação pessoal está inserida no contexto do método de pesquisa, e o auxilia na formulação de proposições e hipóteses a respeito do assunto. Os métodos científicos são denominados por Lakatos e Marconi (2003, p. 83), como:

... conjuntos das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Dentre os dois tipos de métodos científicos: indutivo e dedutivo, o mais adequado ao trabalho foi o método dedutivo, que permitiu sair de um fato geral e chegar a um fato específico. Pois, de acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p. 49) “através de um fato geral conhecido, podemos dividi-lo e conhecer as suas partes”. E conhecendo suas partes, pode-se alcançar o desconhecido. Ou seja, proporciona pouca margem de erro, apesar de ter a abrangência limitada, pois a conclusão deve estar contida nas premissas.

Com todos os aspectos metodológicos definidos foi possível seguir, ao menos, uma orientação do embasamento e a construção do conhecimento científico adotado ao longo do trabalho. Conhecimento, este, fundamentado na confiabilidade e sistematização, que são características do conhecimento científico.

Portanto o método dedutivo de abordagem, utilizado para fundamentar este trabalho, segundo Vergara (2000, p. 48), “é aquele que parte das leis gerais que regem o fenômenos, permitindo chegar aos fenômenos particulares”.

3.3 Técnicas de pesquisa

Segundo Gil (2002) com relação à coleta de dados o método *de estudo de caso* pode ser considerado o mais completo dentre todos os outros, pois este se vale tanto de dados de pessoas quanto de dados documentais.

Acredita-se que a utilização de questionários, de entrevistas e da observação direta dos métodos de trabalho, com referência a qualidade dos resultados; da postura dos empregados, com relação as suas dificuldades em contrapartida aos esforços despendidos; e do posicionamento dos condôminos, quanto a satisfação dos serviços que lhe são prestados, proporcionarão traçar o perfil das pessoas envolvidas e desenvolver um plano que viabilize a implementação

de um programa de *treinamento, desenvolvimento e educação* objetivando a capacitação dos empregados.

Os estudos observacionais se caracterizaram pelo acompanhamento dos acontecimentos no ambiente natural, isto é, nos nove blocos que formam a Quadra 312 Sul, sem interferência da autora e serão complementados com dados obtidos por meio dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas.

A observação direta foi escolhida, por ser um instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados subjetivos, sendo considerada uma das melhores técnicas para entender o comportamento humano, elemento fundamental para proporcionar ao pesquisador compreender as pessoas envolvidas neste estudo, tanto os trabalhadores, quanto os moradores que integram o universo relacional.

Marconi e Lakatos (2001) definem questionário como uma técnica de pesquisa elaborada por uma série de questões, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do pesquisador.

O questionário utilizado neste trabalho apresentou questões de resposta fechada. As questões de resposta fechada são aquelas nas quais o inquirido apenas seleciona a opção (dentre as apresentadas), que mais se adequa à sua opinião. Quando se aplica um questionário pretende-se medir aspectos como atitudes ou opiniões do público-alvo, e tal só é possível com a utilização de escalas, neste caso foi utilizada a escala de Likert, a qual apresenta uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma, indicando o grau de concordância ou discordância.

A entrevista é compreendida como uma das mais importantes fontes de informação em um estudo de caso. Sendo definida por Moreira (2002) como uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente. As entrevistas foram dirigidas pela autora por meio de perguntas a respeito do nível de dificuldades dos empregados e insatisfação dos moradores nos Blocos, das expectativas de ambos e da avaliação dos resultados dos serviços realizados por esses empregados.

Segundo Minayo (1993) a entrevista tem por finalidade recolher informações através da fala dos atores sociais. Porém, é importante também se lembrado o silêncio. Nesse caso, o entrevistador deve estar atento para o seu significado. O silêncio pode ser necessário para que o entrevistado ordene seus pensamentos e idéias.

4. ESTUDO DE CASO

A Patrimóvel foi fundada no ano de 1989, inicialmente, seus objetivos abrangeram o fornecimento de consultoria, empreendimentos e participações, com ênfase na exploração do mercado de compra, venda e intermediação de imóveis, embasados no diferencial de prestar uma eficiente assessoria jurídica.

No ano de 1991 ampliou sua atuação, acrescentando às suas atividades, a prestação de serviços especializados na área de administração de condomínios, objetivando atender ao setor de edificações residenciais e comerciais, estabelecidas verticalmente.

No ano de 1994, o ramo imobiliário sofreu, a nível nacional, retração e enfrentou um período extremamente crítico. A empresa, que já estava consolidada no mercado de prestação de serviços a condomínios, não teve dificuldades em se adequar à nova realidade, adotando a política de redução nos seus investimentos na área de negócios imobiliários, direcionando os seus recursos para o setor de condomínios.

No ano 2000, a regulamentação do fracionamento de terras para fins habitacionais acarretou para uma empresa atenta aos cenários do momento, o acréscimo de um novo ramo a ser explorado, o de administração em condomínios, residenciais e comerciais, horizontais.

O conjunto desses acontecimentos veio de encontro aos anseios da empresa, que novamente estava preparada, já havia diagnosticado as necessidades da demanda que insurgiriam dessa nova vertente. O que é um condomínio? Como se faz para formalizar sua existência? Quem pode representá-lo?

A Patrimóvel detinha as respostas jurídicas, administrativas e contábeis. Desta forma, passou a formar e direcionar o funcionamento legal e administrativo de condomínios, situados também no entorno do DF.

No final de 2007, a carteira da empresa se apresenta composta por 113 clientes de edificações condominiais. Preocupada com a qualidade dos seus serviços, as suas estratégias são continuamente revistas, por meio de uma política de constante análise dos ambientes no qual está inserida, visando antecipar as situações de incerteza, permanece atenta às mudanças e objetiva o seu crescimento interno e externo, já que em sua missão estabeleceu ser a primeira no oferecimento de serviços contábeis, jurídicos e administrativos aos condomínios.

A empresa, no mês de novembro de 2007, expandiu o seu negócio com a abertura de uma filial em Águas Claras, onde atua prestando os serviços de assessoria e consultoria aos condomínios da região e adjacências.

E, objetivando agregar valores aos serviços prestados, está elaborando planos para proporcionar capacitação aos empregados em condomínios, para atender as novas necessidades, oriundas das expectativas identificadas, fortalecer a sua imagem ao primar pela qualidade, apresentar o diferencial de incorporação de novos valores as suas atividades e humanizar suas relações por meio do crescimento pessoal e profissional dos colaboradores desses clientes.

Este trabalho objetivou o desenvolvimento de um estudo sobre a capacitação de empregados em condomínios, estabelecendo uma relação prática/teórica a partir da situação identificada na SQS 312, por meio do levantamento teórico e da análise relacional entre a prática e a teoria, visando obter resultados para certificar o problema e ainda, conhecer e selecionar métodos e técnicas aplicáveis para uma futura implementação do projeto ambicionado pela Patrimóvel.

Com o objetivo de estruturar este estudo de caso, a autora analisou as reclamações registradas nos livros de ocorrências dos blocos A, C, D e F, os depoimentos apresentados pelos moradores nas reuniões de condomínio e pelos seus representantes nas reuniões da prefeitura da Quadra 312, realizou entrevistas informais com alguns integrantes da comunidade e com os trabalhadores desses quatro blocos e aplicou questionários a todos dos nove blocos da Quadra, metodologia que acreditou apropriada e tecnicamente indicada, para conhecer as expectativas de ambos os grupos.

A utilização das técnicas de observação do comportamento de vinte e dois empregados por meio de entrevistas e acompanhamento das tarefas realizadas e a aplicação do questionário em todos os cinquenta e oito da Quadra, com resposta de cinquenta e um, possibilitou levantar as necessidades individuais e coletivas, as expectativas e deficiências desses trabalhadores.

Diagnosticadas as necessidades da comunidade e dos empregados, poderá ser desenvolvido o pretendido programa de capacitação, com utilização dos métodos de treinamento, desenvolvimento e educação, para que os empregados atinjam a um nível de crescimento pessoal e profissional e no desempenho das suas atividades seja obtido um aproveitamento o mais próximo possível de cem por cento.

O planejamento do futuro programa de capacitação será subsidiado pelas informações resultantes dos levantamentos realizados e fundamentado nas teorias pesquisadas.

Desta forma, os estudos foram desenvolvidos nos nove edifícios da Quadra Residencial 312 Sul, por meio da utilização das ferramentas disponibilizadas para diagnosticar os aspectos preponderantes, visando obter conclusões embasadas sobre o comportamento, os interesses e as necessidades dos grupos.

Aplicado um questionário para os cinquenta e oito funcionários, coletados os resultados de cinquenta e um, sendo quarenta e oito do sexo masculino e três do sexo feminino, vinte e oito informaram idades compreendidas na faixa etária de 31 a 40 anos, dez ainda frequentando os bancos escolares, um caso de analfabetismo, vinte e sete concluíram o primeiro grau e treze com o segundo grau não concluído. No questionamento sobre a disponibilidade em participarem de treinamento em horário diferente do laborado, doze informaram trabalharem em outros locais e receosos de comprometimento dos horários, optaram que não participariam.

Os resultados do questionário confirmaram os fatores percebidos durante as entrevistas, imprescindível uma abordagem em linguagem simples e objetiva dada a baixa escolaridade, são norteados por valores tradicionais, arraigados aos costumes e preocupados com a família, apresentaram alto grau de fidelidade e envolvimento nos assuntos das pessoas, quando se sentem valorizados.

A necessidade de labutarem em mais de um emprego, o baixo nível de escolaridade, a auto-exclusão derivada dos medos intrínsecos, representam os três maiores desafios, a serem superados.

Dado ao quadro resultante, as ações a serem implementadas deverão ser proporcionadas por meio de métodos e técnicas focadas nas suas atribuições diárias, aplicadas em linguagem simples e direta e, preferencialmente, com a utilização de instrumentos orais e visuais, para facilitar a compreensão.

4.1 Aplicação de questionários

Um questionário é extremamente útil quando um investigador pretende recolher informação sobre um determinado tema. Deste modo, através da aplicação de um questionário a um público-alvo é possível recolher informações que permitam conhecer melhor as suas lacunas.

As questões devem ser reduzidas e adequadas à pesquisa em questão. Assim, elas devem ser desenvolvidas tendo em conta três princípios básicos: o Princípio da Clareza (devem ser claras, concisas e unívocas), Princípio da Coerência (devem corresponder à intenção da própria pergunta) e princípio da Neutralidade (não devem induzir uma dada resposta, mas sim, libertar o inquirido do referencial de juízos de valor ou do preconceito do próprio autor).

Existem dois tipos de questões: as questões de resposta aberta e as de resposta fechada. As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo a liberdade de expressão. As questões de resposta fechada são aquelas nas quais o inquirido apenas seleciona a opção (dentre as apresentadas), que mais se adequa à sua opinião.

Quando se aplica um questionário pretende-se medir aspectos como atitudes ou opiniões do público-alvo, e tal só é possível com a utilização de escalas.

As escalas que se utilizam podem ser de quatro tipos: escala de Likert, VAS (Visual Analogue Scales), escala numérica e escala Guttman.

A escala de Likert apresenta uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma, indicando o grau de concordância ou discordância. Atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos, enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 2005).

Trabalhar também com a escala de Likert, foi uma escolha baseada no entendimento desta ser mais fácil de construir e de aplicar.

4.2 Resultado dos questionários aplicados

Nos resultados do questionário aplicado aos cinquenta e oito funcionários, para verificação se a capacitação é um fator determinante para o bom andamento dos trabalhos desenvolvidos pelos empregados em condomínios residenciais da Superquadra 312 Sul, a autora pode constatar em conformidade as informações coletadas, demonstradas pelos gráficos seqüenciais, elaborados para facilitar a visualização da mensuração dos dados resultantes, na ordem proposta:

Item 1) O resultado obtido ao questionamento concernentemente ao sexo dos participantes, comprovou a preferência pelo trabalho masculino, já que dentre cinquenta e uma pessoas, somente, três pertencem ao sexo feminino.

Essa constatação, por enquanto, devido ao caráter deste trabalho, ficará restrita a simples tabulação dos dados coletados e respectivo gráfico.

1) Sexo dos entrevistados	
Masculino	48
Feminino	3

Tabela 1: Sexo dos entrevistados
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

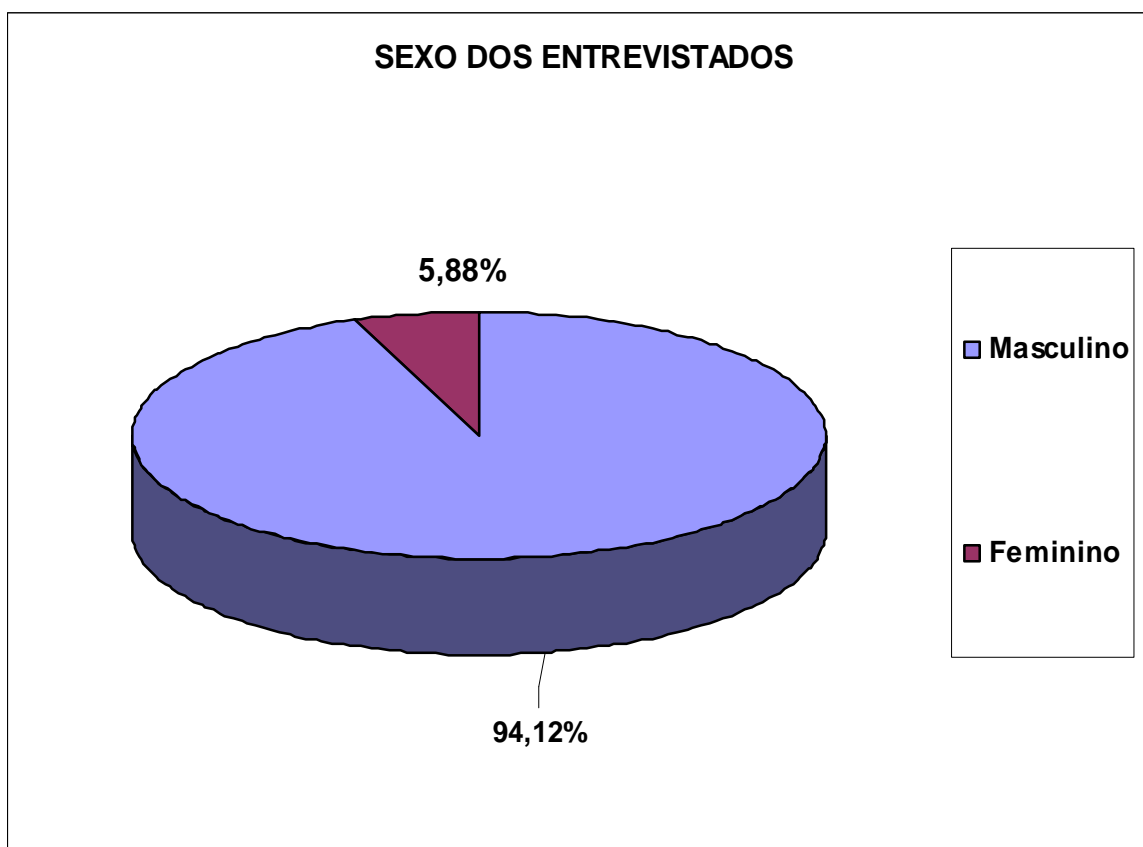


Gráfico 1: Sexo dos entrevistados
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

Comentário: Demonstra-se que 94,12% dos entrevistados são do sexo masculino e poucas são as mulheres que atingem apenas 5,88%.

Item 2) Os resultados apresentados pela especificação da faixa etária dos trabalhadores em condomínios, objeto deste estudo, compreendida a grande maioria de vinte e oito indivíduos entre 31 e 40 anos; seguida daqueles situados na faixa entre 21 a 30 anos em número de quinze; um menor número, oito indivíduos, na idade de 21 a 30 anos; e nenhum com menos de 20 anos.

As informações resultantes, atenderam a proposta do trabalho.

2) Faixa etária	
21 a 30 anos	8
31 a 40 anos	28
+ de 40 anos	15

Tabela 2: Faixa etária

Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

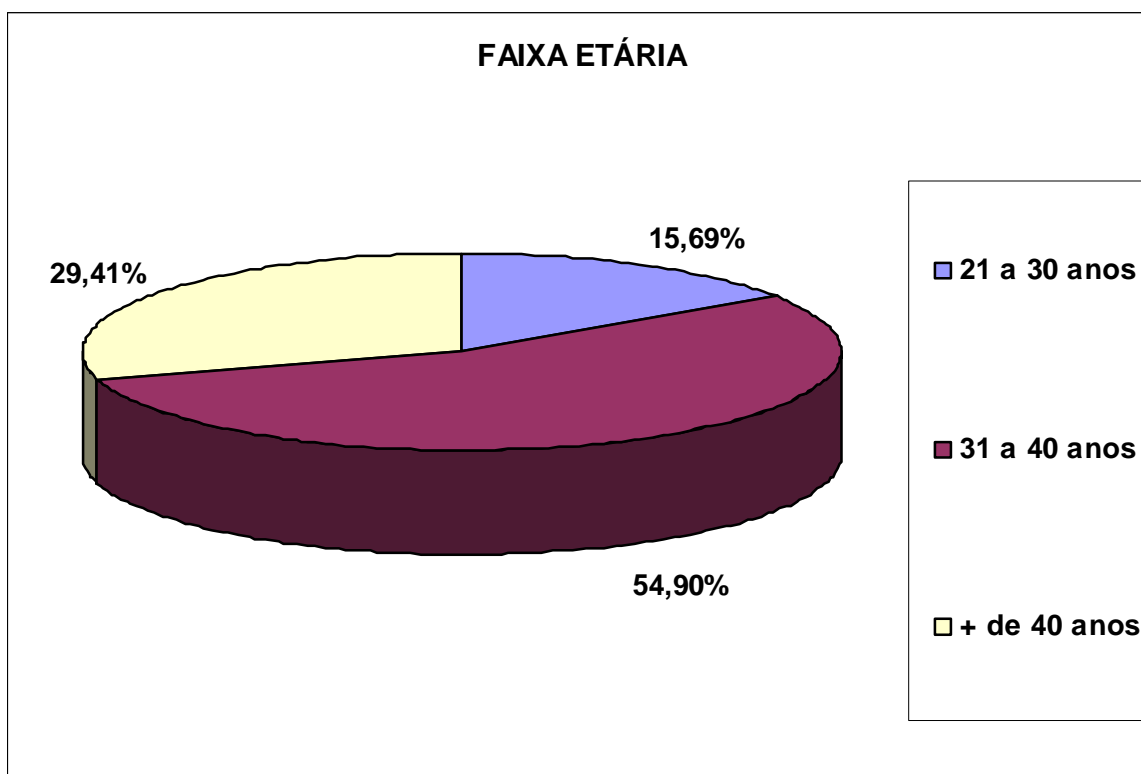


Gráfico 2: Faixa etária

Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

Comentário: Percebe-se que 54,90% dos entrevistados apresentam idade entre 31 a 40 anos, sobrepondo-se ao somatório das outras duas faixas.

Item 3) As respostas obtidas ao questionamento do tempo de serviço no bloco, demonstraram que a grande maioria, vinte e nove, trabalham há mais de 2 anos; dez atingem o tempo de 2 anos; e empatados seis trabalhadores contratados há 1 ano com aqueles que ainda não atingiram esse tempo de serviço.

Esses resultados coincidem com as observações que a autora desenvolveu na quadra e outros fatores que envolvem além dos empregados, os seus empregadores.

3) Tempo de trabalho	
- 1 Ano	6
1 Ano	6
2 Ano	10
+ 2 Anos	29

Tabela 3: Tempo de trabalho

Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

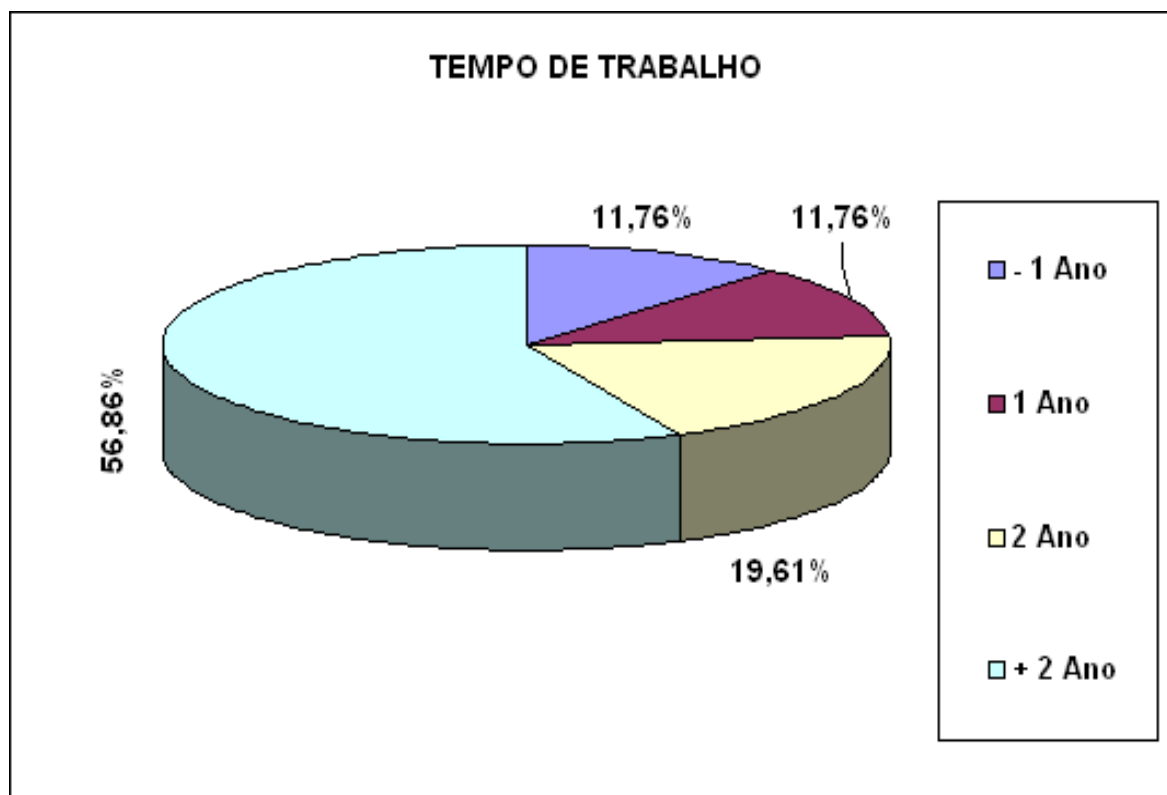


Gráfico 3: Tempo de trabalho

Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

Comentário: Comprova-se que o fator antiguidade prepondera com 56,86% dos entrevistados trabalhando acima de 2 anos.

Item 4) Identificada que a escolaridade dos trabalhadores é baixa, sendo que uma das entrevistadas é analfabeta; vinte e sete informaram não ter concluído o ensino fundamental, aliás, a grande maioria parou de estudar entre a 3ª e a 5ª série; dez dos trabalhadores completaram o ensino fundamental; e treze registraram que cursaram, sem conclusão, o ensino médio.

O quadro diagnosticado explica algumas situações, inclusive, dificuldades percebidas pela autora, representando importante material a ser explorado em outra oportunidade.

4) Escolaridade	
Analfabeto	1
Fundamental incompleto	27
Fundamental completo	10
Ensino médio incompleto	13

Tabela 4: Escolaridade

Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

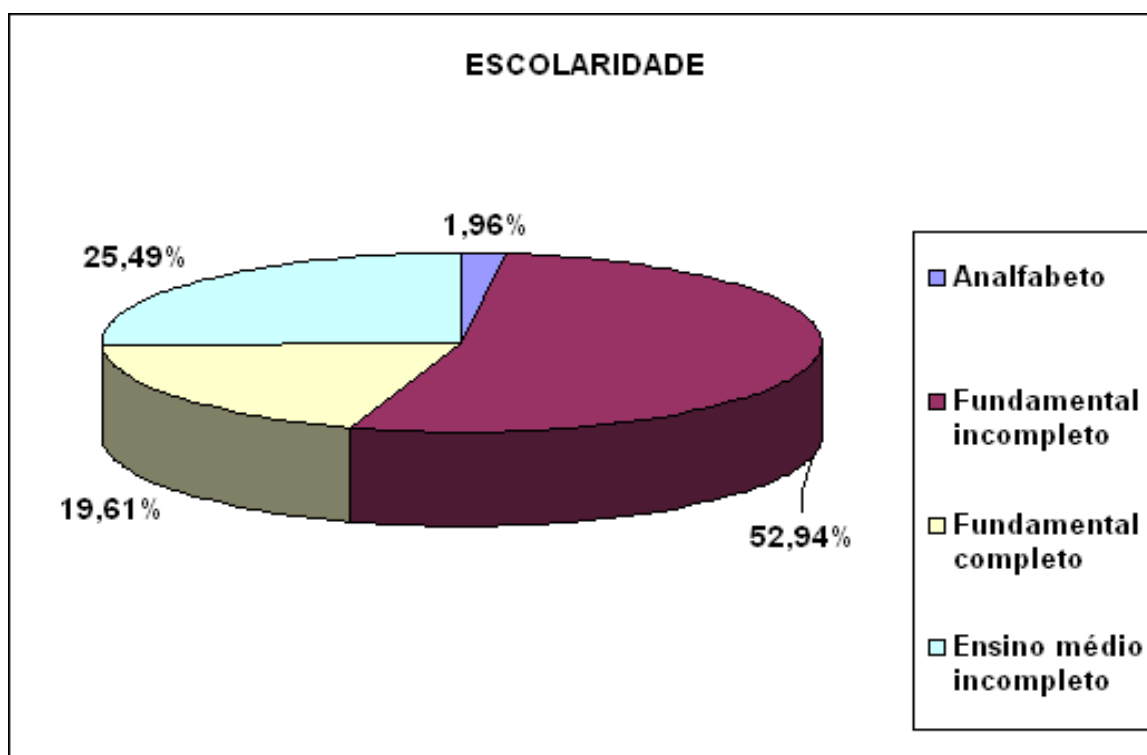


Gráfico 4: Escolaridade

Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

Comentário: Verifica-se que 52,94% dos entrevistados apresenta o ensino fundamental incompleto e 1,96% classifica-se em analfabeto.

Item 5) Na verificação do nível de dificuldades apontado pelos empregados nos condomínios da quadra, a autora esperava que a grande maioria expressasse, um baixo nível, no entanto, optou, em número de vinte e dois, marcando o nível médio; enquanto, no esperado, nível baixo, dezenove pessoas fizeram o registro; três entenderam que as dificuldades estão num nível muito alto; cinco num nível alto; e, somente, duas registraram como muito baixo o seu nível de dificuldade.

Esses registros merecerão um estudo mais aprofundado, para proporcionar melhor conhecimento sobre o assunto.

Muito alto	3
Alto	5
Médio	22
Baixo	19
Muito baixo	2

Tabela 5: Dificuldade na realização das tarefas
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

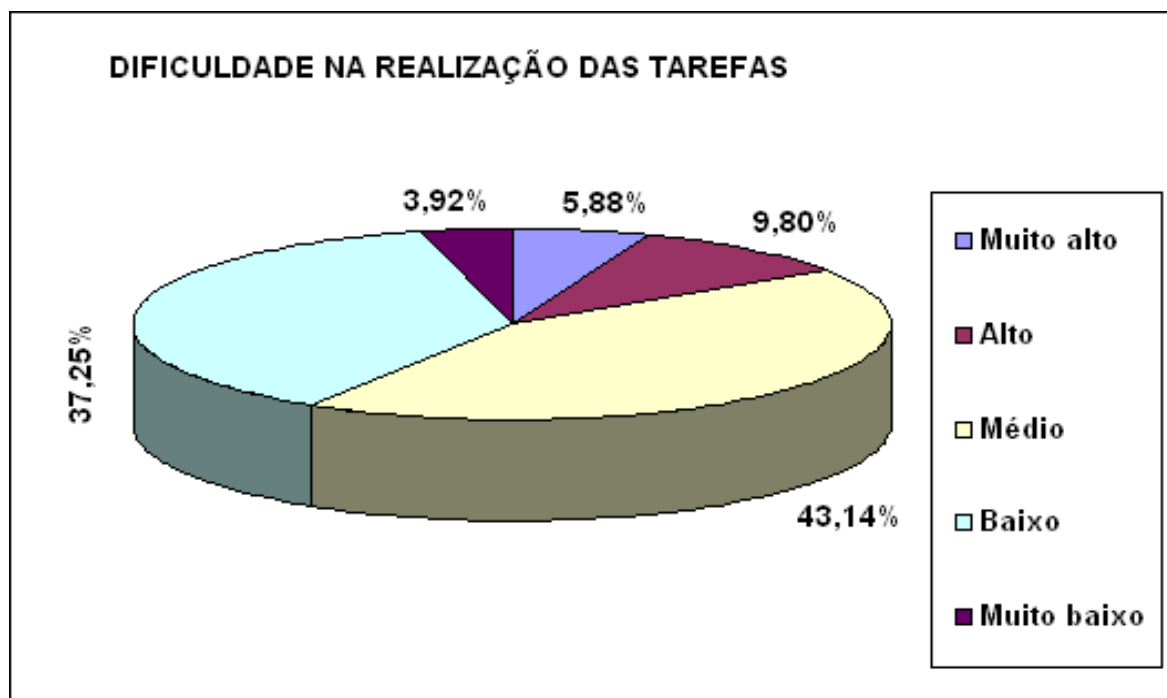


Gráfico 5: Dificuldade na realização das tarefas
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

Comentário: Percebe-se que a grande maioria reconhece suas dificuldades num patamar médio de 43,14% ao baixo em 37,25%, mas atente-se aos níveis altos que somam 15,68%.

Item 6) Ao assinalar o nível de satisfação dos moradores com o seu trabalho, os questionados expressaram, sua visão, sobre como entendem que seus esforços são recebidos, já que, na grande maioria, os moradores, em raríssimas ocasiões os informam das suas insatisfações e muito menor é o número daqueles que os parabenizam. Pelo menos, foi a conclusão das entrevistas que a autora realizou e que pretende explicitar mais, para especificação do problema.

Este item informa que, os empregados, identificam a satisfação dos moradores com os seus serviços num patamar médio de trinta e um indivíduos; seis a classificam alto; dois como muito alto; dois muito baixo; enquanto, dez classificam como baixo.

6) Satisfação dos moradores com os serviços	
Muito alto	2
Alto	6
Médio	31
Baixo	10
Muito baixo	2

Tabela 6: Satisfação dos moradores com os serviços
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

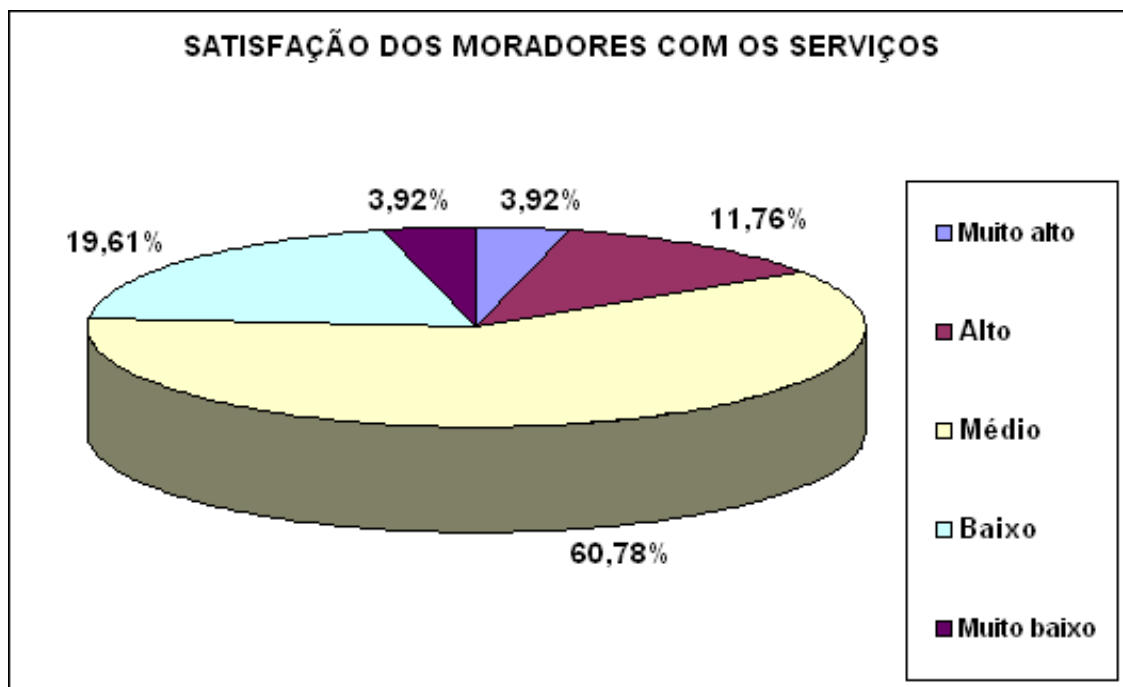


Gráfico 6: Satisfação dos moradores com os serviços
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

Comentário: Verifica-se um médio nível de satisfação, que percebem no trato com moradores, no total de 60,78% e equiparam-se os dois pontos extremos de 3,92%.

Item 7) O nível de satisfação dos empregados com o seu horário de expediente apresentou dados complexos, já que as mais diversas justificativas foram apresentadas e que necessitarão ser detalhadas, para melhor entendimento do grau de ascendência que exercem sobre essas variáveis.

Os resultados tabulados e representados graficamente demonstram a satisfação em nível muito alto por doze; dez no alto; quinze no médio; coincidindo dez no nível baixo; e quatro no muito baixo.

7) Satisfação do empregado com o seu horário	
Muito alto	12
Alto	10
Médio	15
Baixo	10
Muito baixo	4

Tabela 7: Satisfação do empregado com o seu horário
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

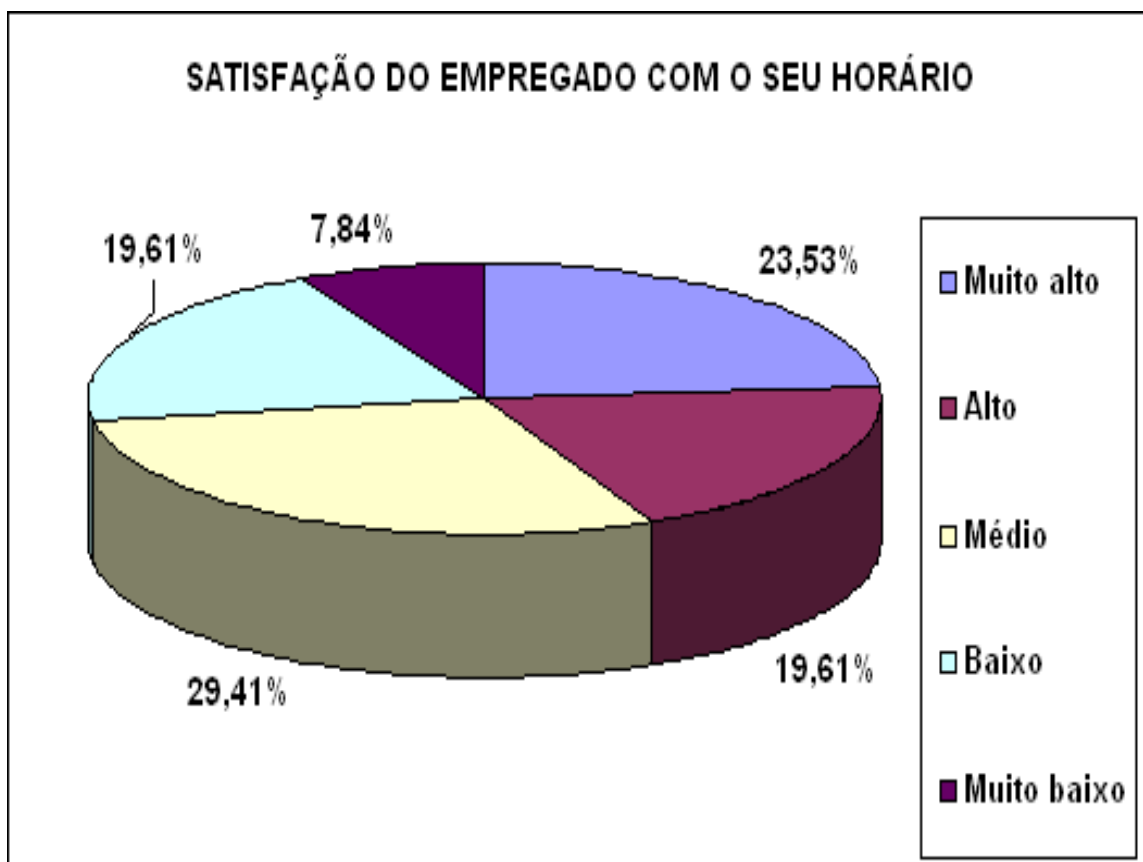


Gráfico 7: Satisfação do empregado com o seu horário
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

Comentário: Ressalta-se que 19,61% dos empregados informam alta satisfação e exatamente outros 19,61% informam baixa satisfação.

Item 8) A importância do salário do trabalhador na renda familiar, por sua vez, apresentou resultados consistentes e adequados as informações coletadas, por meio das entrevistas com essas pessoas, assim, não trouxeram surpresas a esta aluna, ficando opcionados com muito alto, vinte e cinco desses participantes; quatorze com alto; onze com médio; e um baixo.

Não era esperada nenhuma escolha na representatividade de muito baixo, o que efetivamente se verificou, porém interessa investigar onze entrevistados no nível médio de importância, .

8) Importância do salário na renda familiar	
Muito alto	25
Alto	14
Médio	11
Baixo	1

Tabela 8: Importância do salário na renda familiar
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

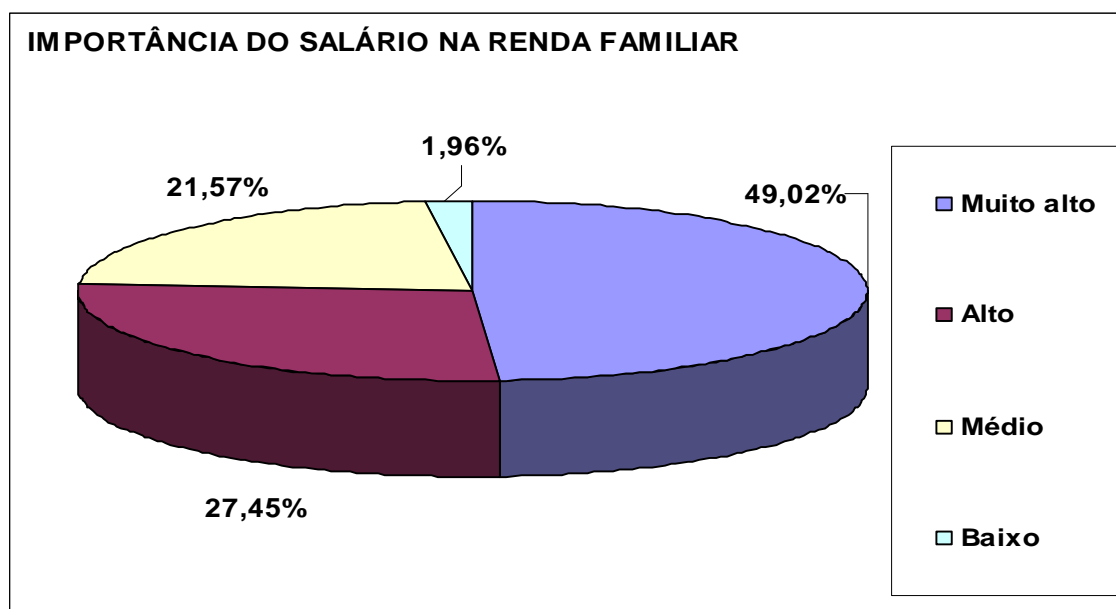


Gráfico 8: Importância do salário na renda familiar
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

Comentário: Comprova-se um patamar muito alto com 49,02% e 27,45% no nível alto de importância e surpreende-se 21,57% em médio nível.

Item 9) O interesse em participar de um programa de treinamento apresentou escolha de doze entrevistados pela opção muito baixo, que justificaram necessitarem trabalhar em outro emprego e se sentirem receosos, quanto ao risco de o perderem. Esclarecida essa peculiaridade, os itens escolhidos são compatíveis com o perfil e situações particulares descritas, com dezoito no nível muito alto; quinze no alto; e seis no médio.

Observa-se ainda, que o nível baixo não obteve pontuação, até mesmo, porque todos demonstraram interesse, reservadas as especificidades individuais, que poderão ser objeto de novo estudo.

9) Interesse em participar de treinamento	
Muito alto	18
Alto	15
Médio	6
Muito baixo	12

Tabela 9: Interesse em participar de treinamento
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

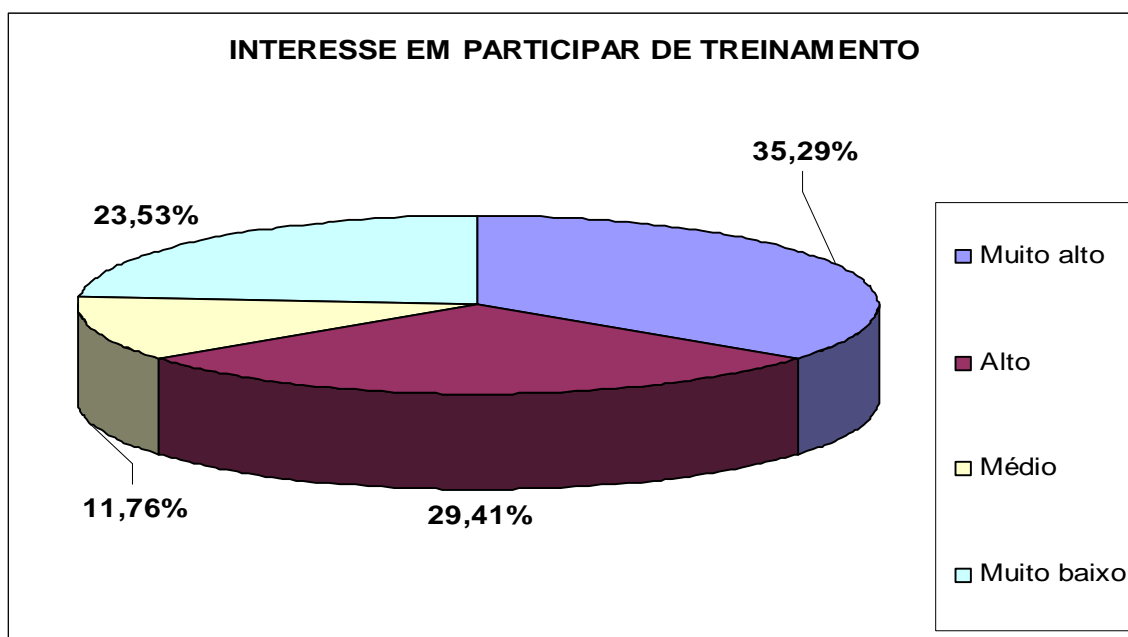


Gráfico 9: Interesse em participar de treinamento
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

Comentário: Verifica-se que os níveis muito alto e alto somam 64,70%, no entanto revela-se marca de 23,53% de muito baixo interesse para participação.

Item 10) No quesito sobre o interesse em receber treinamento em horário diferente daquele do seu horário de trabalho, quatro empregados informaram ser muito alto; dois como alto; dois como médio; vinte informaram o baixo interesse; e vinte e três como muito baixo.

O resultado apresentado, espelha com clareza, a realidade vivenciada por esses trabalhadores, enquanto indivíduos almejam o crescimento pessoal e profissional, no entanto, convivem com a impossibilidade de atingir esse objetivos, tendo que escolher pela sua sobrevivência e dos seus familiares.

10) Receber treinamento fora do horário de expediente	
Muito alto	4
Alto	2
Médio	2
Baixo	20
Muito baixo	23

Tabela 10: Receber treinamento fora do horário de expediente
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

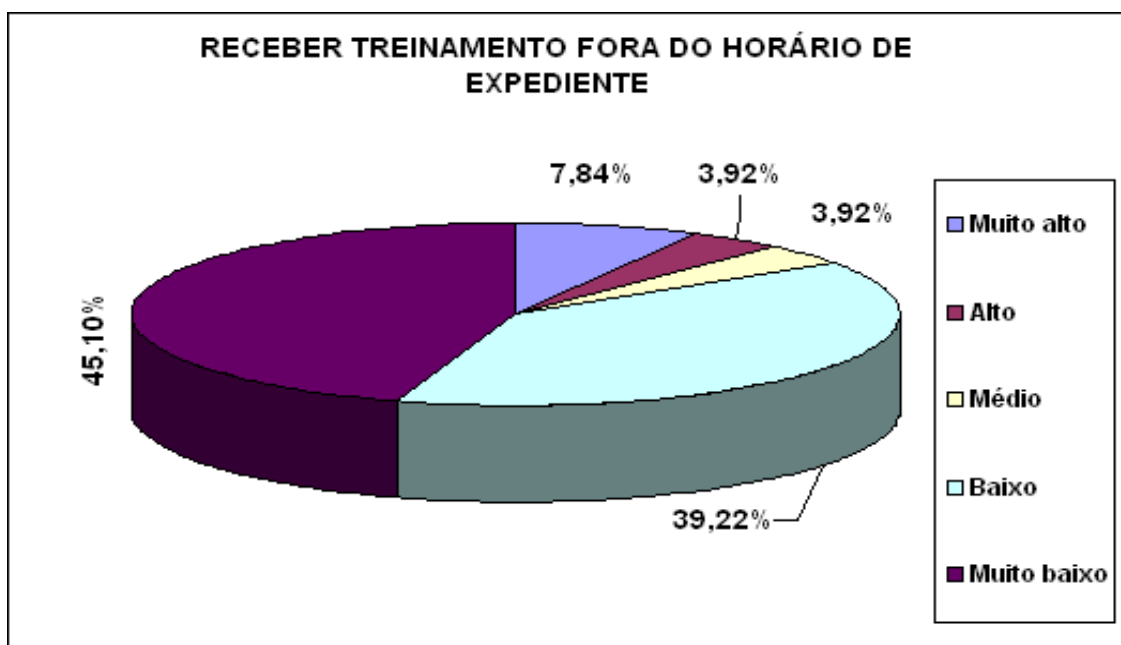


Gráfico 10: Receber treinamento fora do horário de expediente
Fonte: elaborado por Zélia Martins Ribeiro em abril de 2008

Comentário: Percebe-se o resultado das necessidades e conflitos desse indivíduos que totalizaram 84,32% de baixo e muito baixo interesse, ou seja, impossibilidade.

4.3 Interpretação dos dados coletados

O exame de documentos de âmbito interno dos condomínios, a participação nas assembléias dos blocos A, C, D e F e nas reuniões da prefeitura da Quadra 312 Sul, a qual é composta por nove blocos residenciais, oportunizara a autora, em contato com esses representantes, conhecer as expectativas e as reclamações da comunidade, daqueles que ali residem e recebem os serviços dos empregados lotados nesses blocos.

Resultou dessa interação, a constatação de que o fator preponderante das reclamações dos condôminos se referia ao consenso de que esses indivíduos apresentavam baixo nível de conhecimento para o exercício das suas funções e, especialmente, no caso dos porteiros, a maior preocupação era o despreparo ao lidarem com a questão da segurança e com relação aos faxineiros, o grande número de horas despendidas na execução e a fraca qualidade dos serviços.

Verificou-se ainda, se os representantes dos nove condomínios estariam dispostos em investir nos seus funcionários e proporcionar-lhes a participação num programa de capacitação profissional, a partir de uma proposta de treinamento e desenvolvimento específico para a aprendizagem das atividades inerentes aos cargos exercidos, com o oferecimento, *a curto prazo* de aulas expositivas, palestras e situações de simulação; *a médio prazo* agregar as técnicas de *brainstorming* e *workshop*; e *a longo prazo* a educação curricular e cursos de capacitação, em nível técnico, objetivando ampliar o conhecimento e o desenvolvimento das suas aptidões.

Constatou-se que cinco, uma média aproximada de 60% desses representantes expressou que permitiria ausências esporádicas, mas, programadas, desde que não representassem ônus para a comunidade e sugeriu que o sindicato da categoria e os órgãos do governo deveriam responder pela promoção gratuita de cursos. Enquanto, três desses síndicos, uma média aproximada de 30% considerou que o treinamento deveria ser proporcionado pelas empresas terceirizadas, que prestam serviços aos seus condomínios e, os demais blocos, poderiam negociar a inclusão dos seus empregados. Somente, um síndico, no percentual de 10% dos entrevistados, manifestou a possibilidade de dividir com os porteiros a despesa, desconsiderando a equipe da limpeza.

Esse resultado serviu como indicador que o processo para a capacitação desses empregados é desejado pelos empregadores, mas deverá ser realizado preferencialmente no âmbito do próprio local de trabalho ou no máximo nas proximidades da Quadra e sem custos para os condomínios.

A utilização do questionário com os empregados dos nove edifícios, a realização das entrevistas com os seus representantes e com parte dos moradores dos blocos A, C, D e F e seus respectivos empregados demonstraram ser métodos adequados para a coleta das informações pretendidas neste estudo. Por meio da aplicação do questionário, em quatro dias obteve-se as respostas dos empregados dos nove blocos. Entrevistou-se informal e ocasionalmente, os empregados dos quatro blocos e um número representativo de moradores, num percentual de 40% do total de 168 unidades residenciais, em cinco reuniões, uma em cada um desses blocos e uma na prefeitura, num espaço de tempo relativamente curto, enquanto, para entrevistar os empregados, somente, destes blocos, gastou-se uma semana, incluindo as equipes diurnas e as noturnas, portanto em horários distintos.

Neste trabalho, constatou-se a importância da utilização do questionário como instrumento de coleta e avaliação dos dados e que sua construção é uma tarefa complexa, na medida, que exige clareza na sua elaboração e precisão na aferição dos resultados, em razão da ausência de um modelo-padrão de formulação de questionário, cominando preocupação com a apresentação das questões numa seqüência lógica e de fácil entendimento para obter a compreensão dos entrevistados e obtenção de resultados demonstrativos dos fatos pesquisados.

Portanto, na elaboração do questionário levou-se em conta o prévio conhecimento do público-alvo a quem ele seria administrado. Portanto, prevaleceu à preocupação com a organização das questões, numa disposição lógica para os que as responderiam, com uma estrutura simples e perguntas curtas.

A utilização da escala Likert se mostrou vantajosa pela simplicidade de aplicação, por permitir o uso de afirmações objetivas e um maior número de alternativas, o que possibilitou maior precisão nos resultados.

Os resultados coletados pelos questionários e pelas entrevistas se mostraram consistentes e permitiram identificar na grande maioria desses trabalhadores o desejo de crescimento profissional e ascendência social.

Confrontando-se os conceitos teóricos com a situação real proposta por este estudo de caso foi possível verificar que as teorias descritas ao longo deste

trabalho subsidiam a sua aplicabilidade prática para a capacitação dos empregados em condomínios da SQS 312.

Enquanto os cientistas e estudiosos descrevem as propriedades dos métodos propostos e trazem informações teóricas que norteiam e viabilizam as ações práticas, estas, por sua vez, confirmam sua interdependência com as teorias e a compreensão da realidade a partir do conhecimento adquirido.

Portanto, a teoria e a prática se complementam, viabilizando a proposta deste estudo de caso, que tratou da capacitação de pessoas, especificamente de empregados em condomínios da SQS 312 e a partir do levantamento das necessidades individuais e coletivas desse grupo de trabalhadores, permitiu identificar as deficiências e definir programas capazes de atender ao propósito da discussão do tema proposto.

Este estudo de caso sobre a capacitação desses empregados, possibilitou a autora, confirmar sua crença que a fraca formação profissional desses indivíduos está diretamente ligada a um deficiente sistema educacional, que os mantém retidos numa realidade vivenciada por grande parcela da nossa população, de pobreza e ignorância, e que limita a sua inserção em outros segmentos mais favorecidos da nossa sociedade.

Referenciou-se, portanto, um dos objetivos deste estudo de caso e se evidenciou a necessidade de ser proporcionada à complementação educacional, devido, na maioria dos casos, ao baixo nível de instrução advinda de uma insuficiente formação escolar, o que poderia ser suprido por meio dos métodos descritos de treinamento e desenvolvimento, com a finalidade de proporcionar-lhes a necessária capacitação e prepará-los para o bom desempenho das suas tarefas.

Constatou-se durante a construção deste trabalho, a limitação desses empregados, oriunda das informações coletadas nas pesquisas e consolidou-se a tese com a realidade, o que conferiu veracidade ao objetivo estabelecido de capacitá-los, preparando-os assim, para superar os constantes desafios.

Comprovou-se a validade da assertiva de Boog (2002) em que o antigo conceito de treinar para o trabalho deslocou-se para um novo conceito o de educar para o trabalho e numa visão aprimorada e contemporânea de que o conceito de saber deslocou-se para o conceito de aprender a aprender.

Esse enfoque assevera a propositura de Abbad e Borges-Andrade (2006) que defendem que ao educar-se de modo permanente, o trabalhador adquire

experiência com um profundo senso de influência social, uma vez que a educação pressupõe reconhecimento e ação no meio onde o indivíduo atua, seja o familiar, no trabalho, no convívio social, com vistas a uma integração a mais completa possível.

Outro aspecto resultante aliou-se ao fato que a capacitação adiciona conhecimento a esses trabalhadores, os mantém em seus empregos, amplia seu desempenho e possibilita aos condomínios manter um quadro profissional atualizado, composto por pessoas confiáveis, já que a substituição das pessoas não é o melhor caminho e sim, a educação continuada dos funcionários.

Essa proposta se aplicou a este estudo, visto que a interação entre moradores e empregados baliza as próprias organizações condominiais. A antiguidade, na sua maioria se mostrou um aspecto favorável na avaliação dos resultados, porque propicia uma relação de recíproca confiança, sendo valorizada por ambos os lados, suportada pelas expectativas dos moradores em receberem melhores serviços e dos empregados em obter reconhecimento aos seus esforços.

Num mundo em que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, conjugada aos desafios dos novos paradigmas, que surgem contínuos e velozmente comprovou esta autora que a elaboração de um estudo de caso sobre a capacitação de pessoas, objetivando solucionar o problema no andamento dos trabalhos desenvolvidos pelos empregados dos condomínios das SQS 312, proporcionou adquirir um conhecimento subsidiado pelas teorias, identificar e avaliar as deficiências desses trabalhadores sob as óticas descritas e o estabelecimento dos parâmetros para a sua capacitação.

Ratificou-se a proposta de Bitencourt (2004) de que a capacitação dos empregados depende de considerações dos diversos níveis de aprendizagem para qualificar o ser humano para o trabalho e se sustenta na compreensão da diferença entre o treinamento e o desenvolvimento.

A autora pode confirmar que os conceitos de treinamento e desenvolvimento se complementam e estão amparados nos fatores de educação e aprendizagem e que essa conjugação é relevante para a proposta de capacitação dos empregados nos condomínios da SQS 312 ao se compreender o treinamento como parte da educação do indivíduo e que esta o prepara para enfrentar os desafios da sua realidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta ao problema formulado, o estudo de caso possibilitou a autora ter comprovada que a capacitação é um fator determinante para o bom andamento dos trabalhos desenvolvidos pelos empregados da Superquadra Sul 312 subsidiada pelo confronto das teorias dispostas na literatura acadêmica e gerencial com as ações práticas efetivadas para a verificação do problema proposto.

Consubstanciou-se que as dificuldades desses empregados devem-se ao despreparo e desconhecimento para o exercício das suas atividades, em decorrência estas são realizadas de forma inadequada e erroneamente, o que pode ser corrigido por meio da aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação, elaborados conforme os fundamentos descritos nos referenciais teóricos que embasaram este trabalho.

Os objetivos foram plenamente alcançados no que se referiu ao desenvolvimento do estudo e o estabelecimento da relação prática/teórica a partir da situação identificada na SQS 312 e, cumpridas as especificidades do levantamento do referencial teórico sobre capacitação de pessoas, a pesquisa aplicada teve sua abrangência ampliada envolvendo moradores e empregados da Quadra, o que proporcionou uma análise detalhada entre a relação teórica/prática e a situação causal, apresentando resultados robustos aos estudos elaborados e comprobatórios da determinância da capacitação para o bom andamento dos trabalhos desenvolvidos pelos empregados em condomínios da Superquadra 312 Sul.

A elaboração deste estudo de caso permitiu ainda a autora sedimentar seus conhecimentos a respeito da extensão e congruência da matéria conceitual com a aplicabilidade prática, o que lhe permitirá dar continuidade a sua pretensão de implementar programas de treinamento, desenvolvimento e educação, visando melhorar o desempenho desses empregados, proporcionar a aquisição de conhecimento instrucional e técnico e também desenvolver suas competências, e dar início a um processo de mudanças nos trabalhos realizados nos condomínios, a princípio, da SQS 312, por meio da capacitação desses indivíduos.

Este estudo de caso representou o primeiro movimento de uma série de outros futuros que pretende a autora desenvolver, visando possibilitar que um número cada vez maior de pessoas que trabalham em condomínios, tenham a oportunidade de alcançar sua realização pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOOG, Gustavo e Magdalena. **Manual de Gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Campus, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo; Hucitec, 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

APÊNDICE

Modelo de Questionário

Prezado(a) Senhor(a),

O presente questionário tem por objetivo conhecer as suas necessidades e dificuldades na execução das atividades diárias, relativas às atribuições do seu cargo e abrange os porteiros diurnos, noturnos e faxineiros, lotados nos condomínios residenciais da Superquadra Sul 312, o que possibilitará a elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento, que proporcionem melhorias na realização das suas tarefas. Trata-se de uma pesquisa realizada no âmbito da disciplina de Monografia, do curso de graduação em Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Peço sua colaboração no sentido de respondê-lo e esclareço que o seu nome não será divulgado. Agradeço pela valiosa colaboração.

Por favor, assinale um dos itens abaixo:

1) **Sexo:** Feminino Masculino

2) **Idade:** Menos de 20 De 21 a 30 De 31 a 40 Mais de 40

3) **Há quanto tempo trabalha no bloco?**

Menos de um ano Um ano Dois anos Mais de dois anos

4) **Qual a sua escolaridade?**

Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto Ensino médio completo

Agora, **assinale um número de (1) UM a (5) CINCO, na escala à direita de cada item**, a fim de indicar a importância que considera para o item, segundo a escala abaixo:

1 MUITO BAIXO 2 BAIXO 3 MÉDIO 4 ALTO 5 MUITO ALTO



5) O nível de dificuldade na realização das suas tarefas:	1	2	3	4	5
6) O nível de satisfação dos moradores com o seu trabalho:	1	2	3	4	5
7) O nível da sua satisfação com o seu horário de trabalho:	1	2	3	4	5
8) A importância do seu salário na renda familiar:	1	2	3	4	5
9) O interesse em participar de um programa de treinamento:	1	2	3	4	5
10) O seu interesse em receber treinamento em horário diferente do seu horário de trabalho:	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração, ela é muito importante!