



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL:**  
**Estudo de Caso na Nara Veículos**

**ROSANE VILLARINHO FAYAD**  
**Matrícula: 977149-6**

**PROFA. ORIENTADORA:**  
**MARIÂNGELA ABRÃO**

**Brasília-DF, Maio de 2008**

**ROSANE VILLARINHO FAYAD**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**  
**Estudo de Caso na Nara Veículos**

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

Profa. Orientadora: MSc.Mariângela Abrão

**Brasília-DF, Maio de 2008**

**ROSANE VILLARINHO FAYAD**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL:  
ESTUDO DE CASO NA NARA VEÍCULOS**

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

Profa. Orientadora: MSc.Mariângela Abrão

**Banca examinadora:**

---

Profa. Mariângela Abrão

---

Prof(a).  
Examinador(a)

---

Prof(a).  
Examinador(a)

**Brasília-DF, Maio de 2008**

" Existe o risco que você não pode jamais correr  
e existe o risco que você não pode deixar de correr ".

**Peter Drucker**

**Dedico**

este trabalho  
especialmente aos meus Pais.

## **Agradeço**

a Deus,  
as oportunidades e conquistas da minha vida;

ao Meu Pai,  
a preparação para a vida com muito amor, carinho e garra;

à Minha Mãe,  
que sempre me apoiou e sempre me incentivou;

à Minha Irmã,  
a força que me deu;

à Professora Mariângela Abrão,  
toda colaboração e ajuda na realização deste trabalho;

ao Meu Amigo Esequiel,  
toda ajuda e compreensão ao longo do tempo;

À Nara Veículos,  
a oportunidade e pelos conhecimentos necessários.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 Subsistemas do Treinamento.....	12
2.1.1 Levantamento da Necessidade de Treinamento.....	12
2.1.2 Conteúdo e Programação.....	13
2.1.3 Planejamento.....	14
2.1.4 Implementação e Execução.....	14
2.1.5 Avaliação e Controle do Treinamento .....	15
2.2 Ambiente de Treinamento.....	15
2.3 Técnicas de Treinamento.....	16
2.4 Avaliação do Treinamento.....	17
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
4.1 Apresentação da Nara Veículos.....	20
4.2 Dados e Informações fornecidos pelos funcionários.....	21
4.3 As Entrevistas com o Gerente Administrativo.....	27
<b>5 RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>30</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXO B – ENTREVISTA.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO C – ENTREVISTA.....</b>	<b>36</b>

## RESUMO

O presente trabalho demonstra a importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas para os funcionários. Tem como objetivo analisar o sistema e o processo de treinamento de pessoal, que existe na Nara Veículos - concessionária da marca Mitsubishi. Uma vez constatado a importância do treinamento como sendo peça fundamental para o desenvolvimento do empregado, principalmente para os recém contratados, é importante destacar que a empresa está ciente, quanto ao objetivo deste programa, embora tenha sido constatado que o mesmo precisa ser reestruturado quanto ao seu conteúdo, ser disciplinado quanto à sua implementação e assiduidade. Uma vez implementado o programa, certamente, a empresa terá ganho de produtividade, além de manter um quadro de pessoal altamente motivado. Portanto, afirma-se que o treinamento é extremamente importante, pois é um procedimento que ajuda a ambientação, orienta o funcionário nos processos de suas atividades, tornando desta forma, parte de um processo de educação e formação do indivíduo como profissional e parte integrante da organização. Neste trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas, coleta de dados e entrevistas para chegar à conclusão do estudo de caso apresentado.

Palavras-Chave: Produtividade, Desempenho, Aptidões, Treinamento, Motivação

# 1 INTRODUÇÃO

Cada vez maior é o número de organizações e indivíduos que buscam o aprimoramento pessoal, profissional e institucional. É imperativo esta busca por instrumentos, ferramentas e técnicas para um melhor posicionamento, e mesmo, uma melhor atuação junto a um mercado cada vez mais competitivo.

Portanto, é necessária a consciência empresarial para desenvolvimento de treinamentos que comecem com a integração dos novos funcionários, passando pela análise de necessidades dos demais, aplicando treinamentos específicos para todas as funções, buscando, desta forma, um quadro altamente qualificado e o conseqüente aumento de produtividade.

Para tanto, este estudo focou o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, especificamente da Nara Veículos, concessionária autorizada da marca Mitsubishi.

Na intenção de se abordar o tema objeto deste estudo, isto é, uma pesquisa sobre Treinamento e Desenvolvimento, é necessário primeiro falar sobre a socialização do empregado – e aí inclui-se um processo que visa à rápida adaptação do mesmo – bem como mostrar com clareza suas responsabilidades no trabalho. Na verdade, este processo vai além de simples orientações, pois contempla também a necessidade de torná-lo plenamente produtivo o mais rápido possível.

Um programa de acompanhamento bem elaborado e consistente faz parte do período de socialização do empregado, pois é neste momento que ele recebe as primeiras orientações sobre suas atividades e o funcionamento da organização, e justamente quando ele está tomado de grande ansiedade.

Um fator que contribui para a evidência deste problema é a falta de identificação, senão com o trabalho em si, com certeza com o novo supervisor, novos colegas, novo ambiente, e um novo conjunto de normas e regulamentos a serem seguidos. Neste momento pode ocorrer um sentimento de solidão e isolamento, podendo ainda criar em alguns casos, um elevado grau de estresse.

Portanto, é fundamental o acompanhamento de uma liderança da organização, pois este estado de ansiedade do empregado provoca pelo menos duas implicações. Primeiro o funcionário precisa de atenção especial para ficar à vontade, e assimilar as orientações. Segundo, essa tensão pode ser positiva, visto

que muitas vezes atua como motivação no aprendizado das normas e regulamentos, e de maneira mais rápida.

Passado este período que também compreende o aprendizado sobre a cultura da empresa, o empregado está apto para o desenvolvimento pleno de suas atividades, quando começa o processo de treinamento e desenvolvimento.

Busca-se com o treinamento, o aperfeiçoamento das habilidades e conhecimentos do empregado, para o atendimento das necessidades requeridas pela função. Uma vez identificado às habilidades e conhecimentos necessários para exercício de uma função, é momento do encaixe e/ou ajuste do empregado a esta função.

Esta pesquisa objetiva analisar a área de recursos humanos, na intenção de mostrar o treinamento aplicado aos colaboradores, que pode estar insuficiente e/ou inadequado, com relação à necessidade da empresa, o que pode provocar uma falta de comprometimento, desmotivação e baixa produtividade.

Nesse sentido, apresenta-se a pergunta-problema, que deverá ser respondida ao longo da pesquisa: “Qual a relação que existe entre treinamento e desempenho?”

O objetivo geral da pesquisa é o de avaliar o programa de Treinamento e Desenvolvimento na empresa Nara Veículos. Como específicos, tem-se: i) levantar dados sobre a qualificação e/ou habilidades de cada funcionário; ii) investigar a bibliografia adequada e necessária à realização do tema e iii) descrever um modelo de acompanhamento do novo empregado até sua total ambientação.

Este estudo justifica-se pelo fato de que, a empresa depende das pessoas para atingir suas metas de crescimento. Por isso, entende-se que as empresas devem se conscientizar da necessidade de desenvolver as aptidões dos indivíduos para cada tarefa ou atividade profissional definida. Também no fato de que se pretende dissertar acerca do desenvolvimento do funcionário de base e sua capacitação, o que para a empresa resultará em melhoria contínua e aumento da produtividade. E por fim, tecer considerações que possam contribuir para o aumento do comprometimento, melhora na motivação e a conseqüente valorização e satisfação do funcionário.

Como todas as outras formas de educação profissional, o treinamento faz parte do contexto social, cultural, histórico e político da época em que se está inserido. Assim colabora com as mudanças em busca da evolução, acompanhando a nova trajetória do trabalho. (CANABRAVA e VIEIRA, 2006,p.48).

Ainda segundo os autores,

O treinamento é uma realidade no cotidiano das pessoas que estão vinculadas às organizações, sejam gerentes, técnicos ou funcionários, dos mais antigos e experientes, aos recém-ingressos e ainda aprendizes. Para que uma empresa sobreviva e se mantenha competitiva, é preciso que todos que nela trabalham, dos funcionários ou empregados, até seus dirigentes, adotem posturas favoráveis à aprendizagem e à construção e aquisição do conhecimento (p. 48).

O método de procedimento utilizado foi o bibliográfico, objetivando conhecimento mais abrangente do processo de treinamento e desenvolvimento e a pesquisa documental, para conhecimento da estrutura organizacional da empresa onde foi realizado o trabalho.

Este trabalho conta com cinco partes: esta introdução; o referencial teórico acerca de treinamento de pessoal, analisando os possíveis subsistemas do treinamento; a metodologia; a análise das informações e dados à luz da teoria apresentada e, por último, têm-se as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A necessidade do treinamento se tornou cada vez mais importante pelo fato do crescimento no trabalho nas organizações, pois era necessário que os funcionários se tornassem cada vez mais especializados e capacitados para a realização de suas atividades. Era notável a importância de treinamentos para o aperfeiçoamento, motivação e aumento de produtividade, e, conseqüentemente, para melhor competitividade de seus produtos e serviços no mercado.

Segundo Sherman (2003, p.134)

A razão básica de as empresas treinarem novos funcionários é levar seus conhecimentos, habilidades e aptidões ao nível exigido para um desempenho satisfatório. À medida que esses funcionários continuam no emprego, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir conhecimentos e habilidades. Como resultado desse treinamento os funcionários podem ser mais eficientes no emprego e capazes de desempenhar cargos em outras ou níveis superiores .

Todos os funcionários precisam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou ajustar-se às novas formas de trabalho.

O termo “treinamento” é usado de forma casual para descrever praticamente qualquer empenho da empresa para estimular o aprendizado de seus funcionários. Entretanto, distinguem entre treinamento mais orientado para as questões concernentes a desempenho no curto-prazo, e o desenvolvimento, é mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para suas futuras responsabilidades e funções a serem desempenhada na organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 339):

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades na área de recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos nos seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Segundo Carvalho (2001, p. 11),

“desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo processa-se por meio de três principais fatores: educação, que é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada um de nós por toda a vida; a instrução, que é a formalização do processo educativo em seus vários graus, e o treinamento, cuja finalidade central é proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado em seu trabalho.”

Para Serson (1975,p.298), treinamento pode ser definido como “conjunto de processos pelos quais se dão ou se aperfeiçoam conhecimentos para o trabalho”. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p.339), “o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais”.

Cabe às empresas, a identificação do real perfil do funcionário face à função a que o mesmo se apresenta, e assim, prepara-lo para o desempenho desta função. Uma vez identificado o perfil e sua qualificação, o profissional responsável pelo treinamento, identifica suas necessidades, bem como o encaminha para os treinamentos buscando desta forma seu desenvolvimento profissional.

## **2.1 Subsistemas de Treinamento**

O sistema de treinamento é constituído de subsistemas: levantamento de necessidade de treinamento; conteúdo e programação; planejamento; implementação e execução; avaliação e controle do treinamento e avaliação do treinamento. Carvalho e Nascimento (1999,p.155)

### **2.1.1 Levantamento da necessidade de treinamento**

O levantamento da necessidade de treinamento é uma ferramenta que serve para diagnosticar a real competência do funcionário em relação ao desempenho de suas atividades, pois analisa sua qualificação e desempenho com os resultados esperados. Esta ferramenta serve também para buscar a adequação do perfil do funcionário face aos requisitos exigidos pela função.

O funcionário responsável por esta tarefa deve ter a sensibilidade de observar a adaptação do funcionário com relação a sua função, bem como a necessidade de mudança se for o caso.

Segundo Carvalho ( 2001,p.30), são formulados os seguintes quesitos:

a) Quem está necessitando de treinamento?; b) Onde há maior urgência de treinamento? ; c) Que espécie de treinamento deve ser ministrado?

Os três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento, são apresentados no quadro abaixo:

<b>Nível de Análise</b>	<b>Sistema Envolvido</b>	<b>Informações Básicas</b>
Análise Organizacional	Sistema organizacional	Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento
Análise dos Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise da Força de Trabalho ( Análise das Pessoas)
Análise de Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição de Habilidades	Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos cargos).

Quadro 1: Três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento  
Fonte: Chiavenato (2003, p. 40)

### 2.1.2 Conteúdo e Programação

Essa é uma das partes importantes da fase de preparação do treinamento, é preciso um diagnóstico da real situação para se preparar um conteúdo e uma programação consistente e que atinja o objetivo proposto.

Chiavenato (2003) apresenta os quatros tipos de mudança de treinamento conforme o quadro abaixo:

**a) Transmissão de Informações:** Deve mostrar todo o funcionamento da empresa como: seus produtos, serviços, normas e regulamentos internos, sistemas e políticas.

**b) Desenvolvimento de habilidades:** Identifica seus conhecimentos e habilidades, de acordo com o seu cargo ocupado e futuras promoções a serem conquistadas dentro da empresa.

**c) Desenvolvimento ou modificação de atitude:** A organização tem a responsabilidade de motivar seus funcionários, com a finalidade de fazer com que

estes se renovem interiormente e busquem crescimento de forma natural e uma vez transformados, alcancem o desenvolvimento profissional.

**d) Desenvolvimento de conceitos:** A organização deve desenvolver as pessoas a buscarem idéias mais estratégicas e mais amplas para seus conhecimentos.

### 2.1.3 Planejamento

O planejamento é uma fase importante do programa de treinamento, e para organizar uma programação de treinamento eficaz tem que focar a real necessidade da empresa e os recursos a serem disponibilizados para a execução eficaz do processo de treinamento.

Segundo Carvalho e Nascimento (1999, p. 173):

Planejamento, é uma projeção de intenções com base em fatos passados e presentes e, portanto, é uma função gerencial que seleciona os objetivos de uma determinada unidade ou de toda a organização, apontando as diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas.

### 2.1.4 Implementação e Execução

Para Chiavenato (2003, p. 72) o processo de implementação e execução é caracterizado pelas seguintes etapas:

**a) Adequação do programa de Treinamento às necessidades da organização e dos treinandos** – Melhorar cada vez mais o desenvolvimento profissional do funcionário, adequando seu desempenho às necessidades da empresa.

**b) A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa** – O corpo gerencial e a direção da empresa, devem incentivar seus funcionários a participarem dos treinamentos.

**c) A qualidade do material de treinamento apresentado** – A execução do treinamento deve ser bem planejada e deve ser cuidadosamente transmitido com clareza, o material didático de fácil entendimento, facilitando desta forma o aprendizado.

**d) Qualidade e preparo dos instrutores** – Os instrutores podem ser da própria empresa, desde que sejam bem preparados e com bom relacionamento com os funcionários.

### 2.1.5 Avaliação e Controle do Treinamento

Para Carvalho e Nascimento (1999,p.175) avaliação e controle do treinamento:

Avaliação e controle do treinamento é a fase em que são estabelecidos os vários instrumentos de controle da atividade de formação, possibilitando a verificação de cada etapa (rapidez na ação, flexibilidade, economia, compensação e ação corretiva) do plano de treinamento, bem como da verificação do caminho em direção aos respectivos objetivos (1999, p. 175).

É necessário que o gestor de recursos humanos seja capaz de percorrer todas estas etapas, para assim planejar corretamente o treinamento e conseguir obter bons resultados. Assim, para Boog (1997, p.166), “a área de Gestão de Pessoas deixa de ser uma área centralizada e centralizadora e passa a ser descentralizada pelas várias áreas da organização e a ter uma função muito mais orientadora, em vez de uma função de comando dessas relações”.

Uma vez cumprida as etapas anteriores, a empresa se encarrega de disponibilizar estrutura adequada para que os treinamentos sejam desenvolvidos com eficácia visando atingir os objetivos propostos.

## 2.2 Ambiente de Treinamento

Para que o treinamento seja eficaz, é preciso ter um ambiente adequado, com os melhores equipamentos tecnológicos e com profissionais qualificados.

Milkovich e Boudreau (2000, p.350), salientam que:

o ambiente do treinamento deve ser projetado tendo em vista atender a nove aspectos básicos: prender a atenção; informar os objetivos aos aprendizes; estimular a lembrança dos pré-requisitos; apresentar o material para o treinamento; oferecer orientação ao aprendizado; como instruções verbais, "dicas" e contexto; provocar o desempenho, por exemplo, pedindo a solução de um problema; oferecer realimentação; avaliar o desempenho.

## 2.3 Técnicas de Treinamento

São utilizadas várias técnicas de treinamento, a fim de otimizar aprendizagem e alcançar os objetivos propostos, sem que haja desperdício de tempo e de dinheiro. Chiavenato (2003,p.57)

Chiavenato ( 2003) classifica as diferentes técnicas de treinamento conforme abaixo:

### a) Treinamento de Integração

É a apresentação do novo funcionário, em seu ambiente de trabalho, a estrutura física e social da empresa. Esse treinamento deve dar um conhecimento geral dos regulamentos internos, produtos, serviços e política da empresa, bem como a apresentação de seu supervisor, gerentes e demais colegas de trabalho.

### b) Treinamento no Local de Trabalho

É um investimento de um custo menor para as empresas, e pode ser ministrado aos empregados pelos supervisores ou especialistas da linha de *staff*, e tem a vantagem de não tirar o funcionário do seu local de trabalho, pois geralmente são treinamentos mais específicos para suas atividades dentro da empresa.

### c) Treinamento Fora do Local de Trabalho

O treinamento fora do ambiente do trabalho, não é diretamente voltado as atividades da empresa, e visa um melhor desenvolvimento e aperfeiçoamento para futuros cargos a serem ocupados. Esse tipo de treinamento, necessita de uma maior dedicação dos treinandos, para que se alcance o resultado almejado.

### d) Aulas Expositivas

É um método que permite transmitir informações a um grande número de pessoas e ao mesmo tempo, onde o instrutor repassa o conteúdo isoladamente e em determinados momentos, permite aos participantes fazerem questionamentos para eliminar dúvidas. Não é um método eficaz pela falta de aplicação prática,

tornando desta forma, a necessidade de aplicação de outras práticas complementares.

e) Discussão em grupo

É uma prática com resultados expressivos, pois facilita aos participantes, discutirem as várias situações apresentadas capacitando ao grupo, maior poder de aprendizagem e assimilação. Normalmente é utilizado para busca de motivação e transformação do grupo.

f) Simulação

Serve para mostrar aos treinandos a execução prática de um determinado exercício, ou execução de tarefas.

## **2.4 Avaliação do treinamento**

A avaliação é a última parte no processo de treinamento, é a etapa final, deve ajudar avaliar todo o processo, desde os instrutores, aos treinandos e aos materiais aplicados. "A avaliação precisa ser bem planejada quando os objetivos são fixados, e precisa se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros".(MIKOVICH e BOUDREAU, 2000,p.365).

A avaliação dos resultados de treinamento, está focada em avaliar os resultados obtidos a longo prazo. Essa avaliação de treinamento cria a possibilidade de avaliar sua eficiência e comparar o desempenho do treinamento antes e depois de realizado, fornecendo informações sobre o programa, incluindo tudo como: qualificação dos instrutores, material didático, local e os equipamentos fornecidos. É a etapa principal para avaliar sua eficiência e seus resultados esperados pela organização e pelos empregados.

Para Chiavenato (2003, p.73), "o treinamento poderá ser comparado com outras abordagens para desenvolver os recursos humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de seleção".

Para Marras (2003,p.161), os resultados de um módulo de treinamento são: aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos resultados, aumento das habilidades, melhoria no clima organizacional, aumento da motivação pessoal.

Conforme as constatações feitas, é preciso que as empresas estejam cientes da importância do treinamento para os indivíduos que nela trabalham. Para os autores estudados, o treinamento é a peça fundamental no desenvolvimento e no crescimento profissional, bem como na preparação do indivíduo para os cargos atuais e futuros cargos que possam alcançar dentro da organização.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi utilizado à pesquisa exploratória, pois utilizou instrumentos fundamentais para a construção da pesquisa. Foram analisados os autores que tratam da temática central, que é o treinamento de funcionários, questão pertinente à área de Recursos Humanos.

A pesquisa bibliográfica consiste de alguns autores sobre o assunto estudado e de documentos a serem analisados.

As técnicas de pesquisa para coletar as informações foram: questionários, entrevistas com o gerente administrativo, análise de documentos e planos de treinamento.

O trabalho foi realizado com o acompanhamento diário das rotinas da empresa, principalmente, no setor de Recursos Humanos, tendo sido analisados documentos e planos de treinamentos, e conversas com membros do corpo gerencial. No início alguns funcionários mostraram-se um pouco resistentes em expressar suas opiniões, principalmente quando da aplicação do questionário, embora com o passar do tempo, estes foram se soltando e tiveram participação ativa no trabalho.

O questionário foi aplicado no início de Outubro de 2007, com 52 funcionários, o que corresponde à totalidade do universo, caracterizando, portanto, um censo. O questionário foi escolhido como instrumento de coleta de dados, porque ele é o mais adequado aos objetivos desta pesquisa para retratar dados confiáveis. Os questionários foram realizados no local de trabalho, pois os funcionários eram facilmente encontrados. O referido questionário foi composto de 10 (dez) questões, com perguntas fechadas e de fácil entendimento, já que a maioria dos funcionários são do setor operacional e com baixo nível de escolaridade. No mesmo mês, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o gerente administrativo, com o objetivo de confrontar com os resultados obtidos nos questionários.

Passados 05 meses (Abril 2008), foi realizada uma nova entrevista com o mesmo gerente, visando conhecer possíveis mudanças durante este período.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Apresentando a empresa Nara Veículos**

Atuando no mercado de Brasília há 15 anos, a Nara Veículos iniciou suas atividades como concessionária autorizada da marca Mitsubishi, na avenida W3 Norte, especificamente, na quadra 502. Após 06 anos neste endereço, a empresa mudou-se para o Setor de Indústria, onde está instalada até o momento.

No ano de 2007, acompanhando o bom momento da economia brasileira, quando constatou-se um considerável crescimento de produção, em especial, no segmento automotivo, a empresa inaugurou no mês de outubro daquele ano, sua segunda concessionária da mesma bandeira, a Tokyo Veículos, instalada no Setor de Postos e Motéis e Sul (em frente à Candangolândia), com modernas e amplas instalações.

Para o ano de 2008, em razão da necessidade de expansão em sua estrutura física, a Nara Veículos estará de mudança de endereço, com previsão no mês de outubro, para o SIA Trecho 01, conhecido como “rua do automóvel”. Na mesma época, a empresa estará inaugurando sua terceira concessionária, agora de outra bandeira, a Suzuki (veículos) que estará voltando para o Brasil, após 04 anos de ausência no mercado brasileiro.

Com a abertura da terceira concessionária, a empresa iniciará um Centro de Serviço Corporativo, o qual terá como função, a centralização das áreas administrativa e financeira de todo o grupo, ficando nas concessionárias, as atividades da área comercial, assistência técnica, e “suporte” administrativo. Este Centro de Serviço, funcionará nas instalações futuras da Nara, porém num ambiente separado da estrutura da concessionária. Também, este Centro terá uma estrutura organizacional independente nas suas atividades.

Desta forma, a empresa, consolida seu crescimento neste segmento, confirmando sua vocação iniciada há 15 anos atrás.

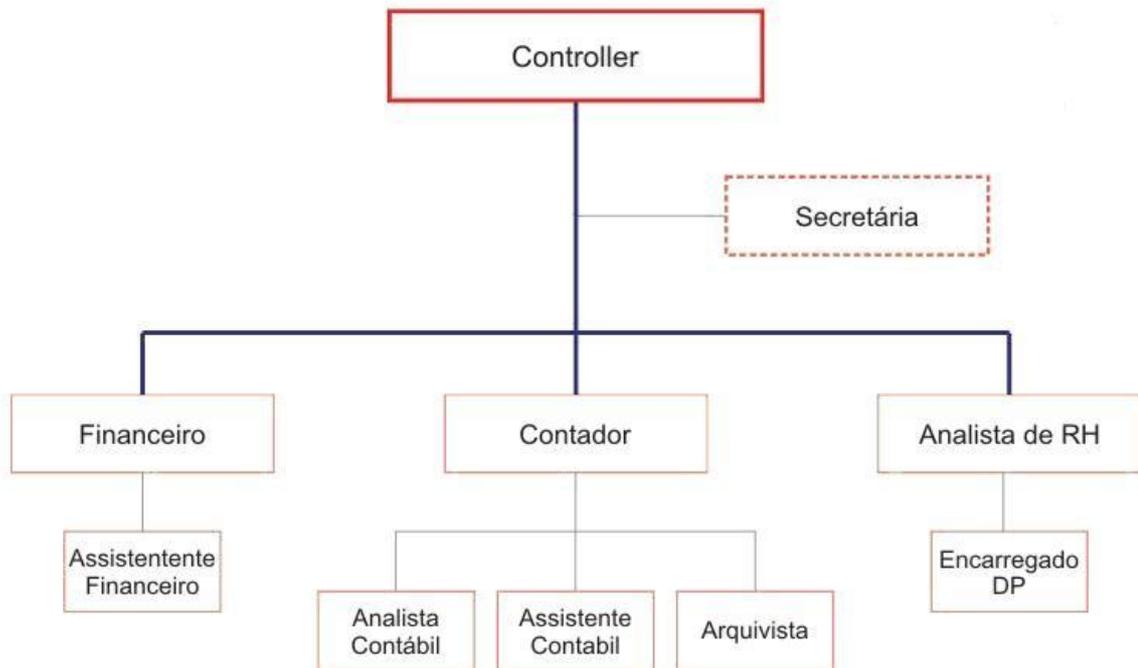


Figura 2 – Centro Serviço Corporativo

Fonte: Figura elaborada pela autora (2008)

#### 4.2 Dados e informações fornecidos pelos funcionários

Analisando a situação atual da Nara Veículos, encontra-se um quadro que vem ao encontro com a teoria apresentada, visto que os funcionários ressaltam a importância do treinamento como item fundamental no seu desenvolvimento, e também consideram importante para o aumento da produtividade.

Com relação à primeira questão, encontrou-se 85% do quadro com menos de 02 anos de empresa, e deste percentual, quase a metade não completou um ano de empresa.

A questão 1 mostrou o tempo de empresa do funcionário

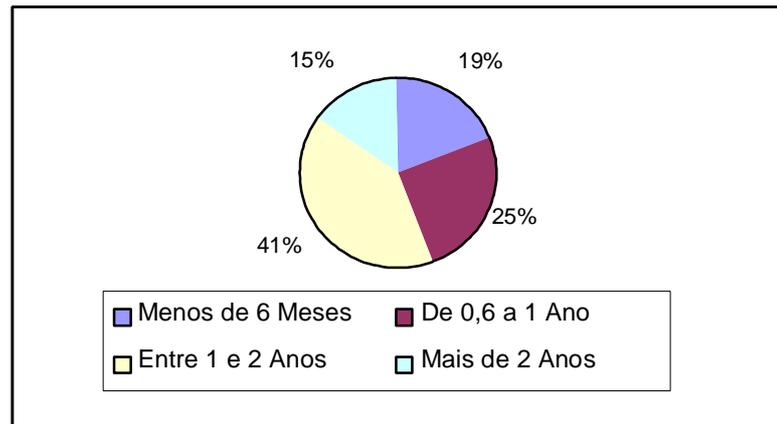


Gráfico 1 – Tempo de empresa  
Fonte: Elaborado pela autora

Considerando a relevância dos treinamentos para integração dos novos funcionários, nota-se que é uma tendência aceita pela maioria absoluta dos entrevistados (75%), fato correlacionado com a questão anterior, pois, como visto, trata-se de um quadro de funcionários com pouco tempo de empresa, e que por fatores diversos ainda não se sentem totalmente integrados ao todo. Com base nas teorias, segundo Sherman (2003), para se alcançar um desempenho satisfatório, deve-se treinar os novos funcionários.

A questão 2 demonstrou o grau de importância do treinamento para a ambientação do novo funcionário ao local de trabalho.

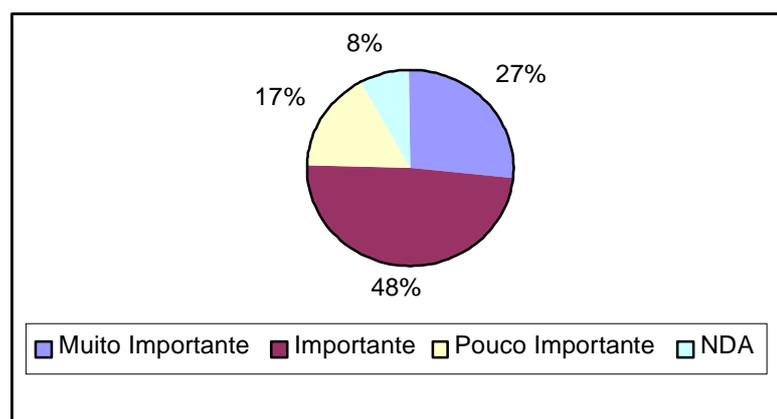


Gráfico 2 – Treinamento para Ambientação do Novo Funcionário  
Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar a questão 3, que trata da crença em que treinamentos ajudam na integração do quadro de colaboradores, vê-se confirmada a opinião citada

anteriormente, visto que 80% dos entrevistados apresentam opinião afirmativa acerca da questão.

A questão 3 demonstrou a importância de um treinamento de integração para a ambientação do novo funcionário.

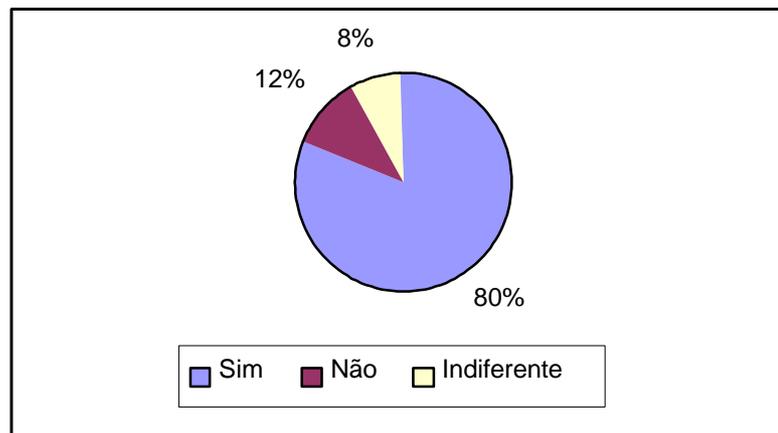


Gráfico 3 – Treinamento Integração  
Fonte: Elaborado pela autora

Já em relação a opinião dos funcionários acerca do programa de treinamento da empresa, (gráfico 4), nota-se uma divisão de opiniões, visto que a proporção que considera ótimo ou desconhecem é similar ( 15% e 17% respectivamente), de forma analógica com os conceitos bom e fraco, também se apresentam similares ( 33% e 35% respectivamente), fato que deve ser analisado e trabalhado pela empresa, pois a maioria de seus colaboradores ou consideram o programa fraco, ou o desconhecem.

A questão 4 mostra o grau de avaliação do programa de treinamento

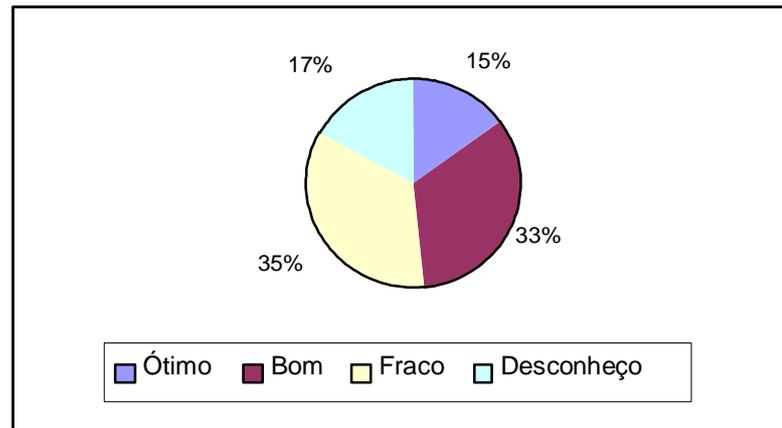


Gráfico 4 – Avaliação do Programa de Treinamento  
Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar a questão 5, que trata do aumento da produtividade relacionada com treinamentos constantes, nota-se correlação com os dados apresentados na questão anterior, pois a maioria (69%) dos entrevistados acredita que a prática constante de treinamentos melhora a produtividade, o que vem ao encontro com Chiavenato (2004, p. 339) que afirma: “Treinamento é o processo de desenvolver qualidades na área de recursos humanos para habilita-los a serem mais produtivos”. Portanto, cabe à empresa investir na qualidade de seus treinamentos, pois estes têm grande aceitação por parte dos colaboradores.

A questão 5 demonstra que treinamentos constantes desenvolvem melhor os funcionários em suas atividades e aumenta sua produtividade

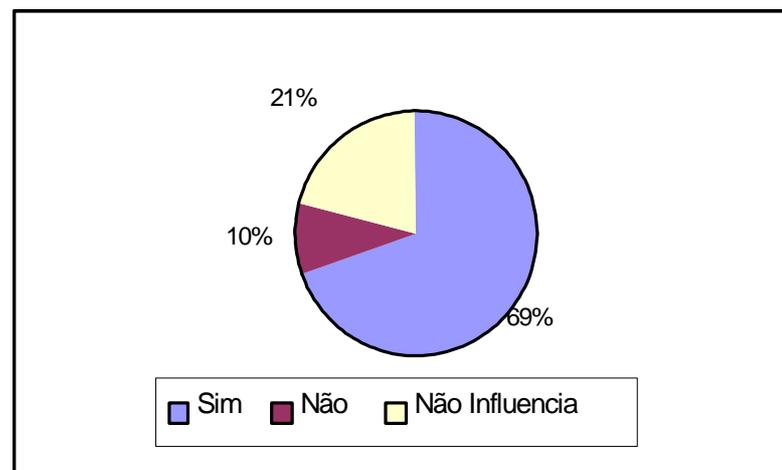


Gráfico 5 – Treinamentos Constantes Aumentaria Produtividade  
Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao desenvolvimento profissional e motivação (questão 6) fica evidente a postura dos funcionários em acreditar que os treinamentos constantes ajudam no desenvolvimento profissional, bem como proporcionam motivação visto a possibilidade de crescimento, o que concorda com Carvalho (2001), quando afirma que treinamento é a base que proporciona ao indivíduo um melhor desempenho.

A questão 6 demonstra que os treinamentos desenvolvem os funcionários e ajudam à motiva-los.

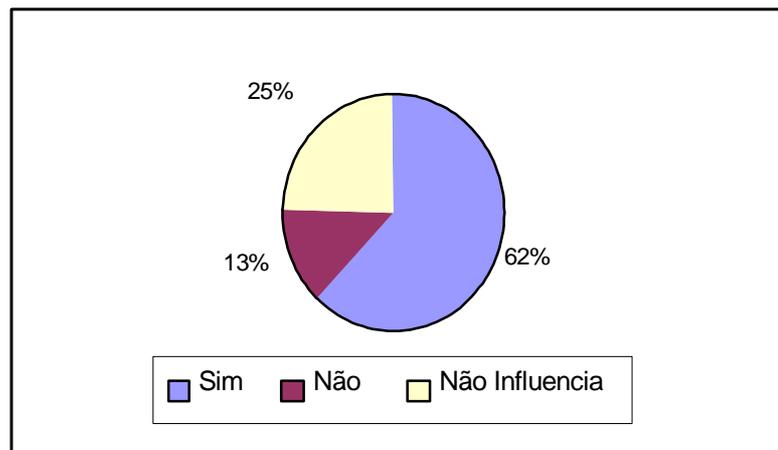


Gráfico 6 – Treinamentos Favorecem Desenvolvimento Profissional  
Fonte: Elaborado pela autora

Na questão 7, nos últimos 12 meses de treinamento 17% dos funcionários não participaram de nenhum treinamento, 55% apresentaram avaliação entre fraco e regular, o que demonstra a necessidade do programa de treinamento da empresa ser repensado. Para Carvalho e Nascimento (1999), são necessários avaliação e controles de cada etapa do plano de treinamento, visando melhorias.

A questão 7 analisa a quantidade de treinamentos realizados nos últimos 12 meses.

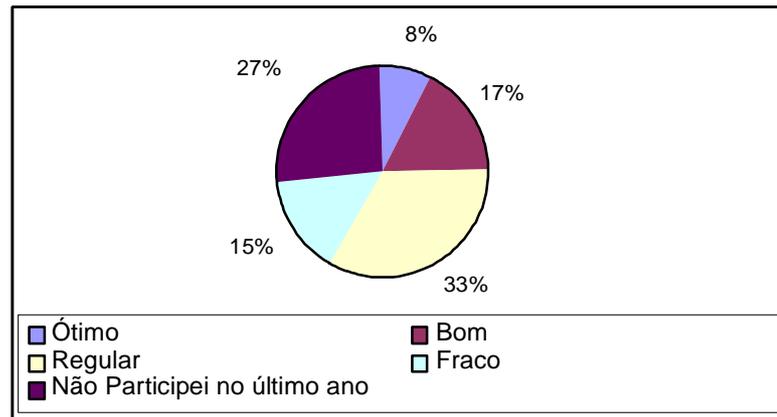


Gráfico 7 – Treinamentos nos Últimos 12 meses  
Fonte: Elaborado pela autora

Fica evidente na questão 8, uma correlação com a questão anterior, pois quase dois terços (cerca de 73%) dos funcionários participaram de pelo menos um treinamento nos últimos 12 meses, o que torna a avaliação dos mesmos, preocupante para a empresa, pois são opiniões fundadas em práticas reais.

A questão 8 demonstra a quantidade de treinamentos fornecidos nos últimos meses.

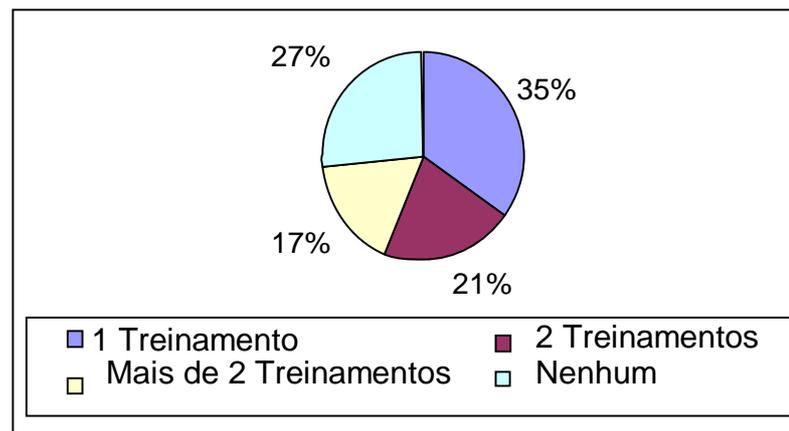


Gráfico 8 – Treinamentos nos Últimos 12 meses  
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à questão 9, quanto à estrutura oferecida pela empresa, a maioria dos funcionários considera satisfatória, visto que 64% apresentam conceito entre bom e regular. Mas o que chama atenção é o fato de que quase a metade

(47%) consideram-nas regulares, o que demonstra que pode ser melhorado. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o ambiente de treinamento deve ser adequado para prender a atenção do participante dentre outros aspectos.

No que se refere à qualificação dos responsáveis pelos treinamentos, questão 10, há uma grande variedade de opiniões, visto que 49%, encontram-se com conceitos ótimo e bom e 33% entre regular e fraco, cabendo desta forma, uma reestruturação do setor de treinamentos da empresa, pois embora existam resultados satisfatórios, tem muito que avançar. O gestor de recursos humanos deve ser capaz de percorrer todas as etapas, para assim planejar corretamente o treinamento e obter bons resultados.

Outro fator a ser considerado, e que certamente pode gerar resultados, é que a estrutura destinada a treinamentos pode ser melhorada com acréscimos de poucas ferramentas para treinamento, e principalmente, destacar um funcionário para fins específicos na área de recursos humanos, visto que no momento, a pessoa responsável, é também responsável pela área de departamento de pessoal, o que provoca um conflito no desempenho das atividades, até pelo perfil da pessoa, que é extremamente técnico e metódico, características típicas dos profissionais de departamento de pessoal.

### **4.3 As Entrevistas com o gerente administrativo**

Foi realizada uma entrevista na Nara Veículos no mês de Outubro de 2007, com o gerente administrativo com o objetivo de comparar as informações obtidas dos funcionários por meio do questionário, e a opinião deste membro da direção.

Ele afirma que o treinamento valoriza o funcionário e quando este se sente valorizado, acaba trabalhando com mais cuidado e prazer e, conseqüentemente, sua produção é maior.

Outro ponto assinalado pelo gerente, foi a preocupação da empresa com os funcionários que ficam muito tempo numa mesma função, ressaltando que é necessário treinamento para estes funcionários, evitando desta forma, acomodação e falta de motivação, bem como a busca de novas práticas no desempenho de suas funções.

Ainda, segundo o gerente, a empresa considera os gastos com treinamentos como investimentos, e estes investimentos, tem retorno garantido na forma de maior comprometimento do funcionário: “Os funcionários se tornam mais vigilantes, confiam na empresa e o comprometimento é natural”.

Ressaltou ainda que, os funcionários que são treinados com frequência, apresentam aumento de produtividade além de baixa incidência de erros.

Por fim, evidenciou planos da empresa com relação à melhoria da estrutura destinada para treinamentos, além de possíveis alterações no quadro de pessoal, visando destacar funcionário específico e melhor preparado para cuidar desta área.

Foi realizada uma segunda entrevista, no mês de Abril de 2008, com o gerente administrativo com objetivo de verificar as possíveis mudanças ocorridas neste período, onde o mesmo destaca, principalmente, o sucesso da Tokyo Veículos. O gerente também dá ênfase à fase de crescimento do grupo, com a abertura da terceira concessionária neste ano, também do Centro de Serviço Corporativo, além da mudança de endereço da Nara Veículos.

Por fim, o mesmo ressalta a criação da função de “analista de RH”, que atuará no Centro de Serviço, e que terá por responsabilidade, desenvolver políticas de benefícios, cargos e salários além de ser o responsável pela execução dos programas de treinamentos das empresas do grupo.

Como um dos objetivos da entrevista, era confrontar a visão dos empregados com a dos gestores da empresa, pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado, principalmente, no que diz respeito à visão entre as duas partes, muito embora, os demais gerentes, na ocasião da primeira entrevista, estivessem empenhados com a abertura da segunda concessionária. Ainda assim, o gerente administrativo demonstrou claramente que a busca de motivação e um maior comprometimento por parte dos funcionários, é uma das preocupações da empresa, e entende que o melhor caminho para alcançar este objetivo é por meio da implementação eficaz do programa de treinamento para todo o quadro de funcionários. Na segunda entrevista, o gerente focou bastante na fase de expansão e crescimento da empresa, no entanto, vale ressaltar que apesar de estarem num bom momento, é interessante que simultaneamente, haja uma preparação dos funcionários, de forma que a empresa tenha uma equipe preparada e treinada, já quando da abertura das novas instalações.

Segundo Chiavenato, citado na pág. 13 deste trabalho, treinamento é o processo de desenvolver qualidades e habilitar os funcionários a serem mais produtivos. Conclui-se, portanto, que a empresa está ciente da importância da implementação do programa de treinamento, o que contribuirá para o desenvolvimento do seu quadro de funcionários, e que certamente trará possibilidades de crescimento e bem estar para todos.

## 5 . RECOMENDAÇÕES

O treinamento de pessoal é uma resposta dos processos organizacionais para a interação do ambiente interno e externo, e em busca de maior produtividade e eficiência para suas ações e resultados.

Embora a empresa passe por momento de crescimento, é perceptível a carência de um melhor acompanhamento e implementação do programa de treinamento, visto que a maioria do quadro é composta por funcionários novos na empresa, e que embora mostrem dedicação, carecem de melhor orientação, o que certamente poderá proporcionar ganho de produtividade e até mesmo ganho no fator motivacional.

A empresa tem consciência plena da importância dos treinamentos, o que está faltando é uma concentração de esforços para este fim, até porque, como citado, o foco está na abertura de novas unidades.

Desta forma, cabe buscar uma nova oportunidade, o que ficou claramente aceito pela empresa, e partindo da reavaliação do programa existente, propor melhorias, e por fim, sua plena implementação.

Vale ressaltar que o programa, uma vez aperfeiçoado, tem condições para implementação imediata nas novas unidades, o que certamente contribuirá para uma rápida adaptação dos funcionários, ganho na uniformização dos processos, ganho de produtividade e destaque na valorização do capital humano.

Também é importante destacar a decisão da empresa em criar um Centro de Serviço Corporativo, para unificação das áreas administrativa e financeira do grupo, demonstrando desta forma, estar alinhada com o sistema moderno de gestão, pois além de conseguir uniformização de processos e ganho de produtividade, consequentemente, ganha-se também na redução de custos. Porém um ponto muito importante neste Centro de Serviços, é a destinação de uma área com a responsabilidade para acompanhamento e desenvolvimento dos funcionários do grupo, com a inclusão de um analista de recursos humanos. Cabe, portanto, a recomendação no cuidado da escolha de um profissional capacitado e com perfil para esta função.

## 6 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de treinamento, é um processo longo e tem várias etapas a serem percorridas, para que se possa ao final, atingir as necessidades da empresa e aos objetivos propostos.

O objetivo deste trabalho foi avaliar o programa de treinamento da Nara Veículos, apresentando sugestões de melhorias, bem como o fortalecimento da cultura da empresa nesta área.

Esse objetivo foi atingido, porém com algumas ressalvas, a saber:

- (i) a resistência de alguns funcionários no início da pesquisa;
- (ii) a ausência de algumas gerências para maiores informações e uma entrevista mais detalhada.
- (iii) o momento de expansão da empresa, que está fazendo com que a mesma não tenha neste momento, o foco necessário no programa de treinamento.

Para futuros trabalhos, percebe-se que a empresa está aberta para a continuidade deste tema, visto que, tem consciência da importância dos treinamentos e estão melhorando as estruturas, tanto física, quanto organizacional, e com planos inclusive de estruturação específica para a área de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed., São Paulo: ABTD, 1997, p. 172.

CANABRAVA, Tomasina e VIEIRA, Onízia de Fátima. **Treinamento & Desenvolvimento para empresas que aprendem**. ed. Senac DF, 2006

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001, p. 43.

CARVALHO, Antônio Vieira de e NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. Ed. Pioneira, São Paulo, 1999. Volume 1

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7 Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 5 edição. São Paulo; Atlas S.A, 2003

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**, 9 edição. São Paulo; Futura, 2004.

MILKOVICH, George t. e BOUDREAU, John W **Administração de recursos humanos**. São Paulo; Atlas, 2000.

SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thompsom, 2003.

SERSON, José. **Curso básico de administração de pessoal**. 3. ed., São Paulo: Limitada, 1975, p.298

## ANEXO A

### QUESTIONÁRIO

Caro Colega,

Reporto-me a você no propósito de solicitar a gentileza de participar desta pesquisa envolvendo o tema TREINAMENTO, da qual temos a grata honra de participar, em razão da conclusão de curso de Administração, que se encerra neste ano de 2007, no Centro de Ensino Universitário de Brasília – UniCEUB.

Vale dizer que a pesquisa tem somente caráter ACADÊMICO, razão pela qual informamos não carecer de preocupações, até por que as pessoas que mantiverem contato com este formulário, desde já prometem SIGILO absoluto.

Atenciosamente,

ROSANE VILLARINHO FAYAD

1. Quanto tempo você trabalha na empresa?

- ( ) menos de 06 meses
- ( ) de 06 à 01 ano
- ( ) entre 01 à 02 anos
- ( ) acima de 02 anos

2. O que você acha de um treinamento de integração para ambientação do novo funcionário?

- ( ) muito importante
- ( ) importante
- ( ) pouco importante
- ( ) nenhuma das alternativas acima

3. Você acredita que um treinamento de integração ajuda para uma ambientação mais rápida na empresa?

- ( ) sim
- ( ) não
- ( ) indiferente

4. O que você acha do programa de treinamento da empresa?

- ( ) ótimo
- ( ) bom
- ( ) fraco

não conheço

5. Você acredita que com treinamentos constantes você poderia desenvolver melhor suas atividades e assim aumentar sua produtividade?

- sim
- não
- talvez
- não influencia

6. Você acredita que os treinamentos ajudam no desenvolvimento profissional, além de manter os funcionários motivados?

- sim
- não
- não influencia

7. Dos treinamentos que você participou nos últimos 12 meses, qual sua avaliação quanto ao conteúdo?

- ótimo
- bom
- regular
- fraco
- não participei nos últimos 12 meses

8. Quantos treinamentos você recebeu nos últimos 12 meses?

- 01 treinamento
- 02 treinamentos
- Acima de 02 treinamentos
- Nenhum

9. Quanto a estrutura e/ou recursos da empresa, qual sua opinião?

- boa
- regular
- fraca
- nenhuma das alternativas acima

10. Qual a sua opinião, sobre os responsáveis pela área de treinamento quanto a sua qualificação ?

- ótima
- boa
- regular
- fraca
- nenhuma das alternativas acima

## ANEXO B

### **Roteiro para entrevista como o Gerente Administrativo da Nara Veículos no Mês de Outubro 2007**

- 1) O Sr. participou da montagem do programa de treinamento? Se não participou, o Sr. acha o mesmo adequado para as necessidades da empresa?
- 2) O Sr. acredita que a implementação do programa de treinamento pode realmente trazer ganho de produtividade para a empresa?
- 3) E quanto a motivação, o Sr. acredita que o programa pode realmente influenciar no comprometimento dos funcionários? Porque?
- 4) Qual a relação entre o custo x benefício que o programa produz na sua empresa?
- 5) Na sua opinião a empresa disponibiliza estrutura e pessoal preparados para os treinamentos?
- 6) Quais os planos da Nara para os próximos anos com relação a investimentos e continuidade do programa de treinamento?

## **ANEXO C**

### **Roteiro para entrevista com o Gerente Administrativo da NaraVeículos no mês de Abril 2008**

- 1) Apesar de apenas 05 meses de inauguração da nova concessionária, o movimento está dentro da expectativa dos senhores?
- 2) Quais os planos para o ano de 2008? Alguma novidade?
- 3) Considerando este crescimento do grupo, alguma mudança na estrutura organizacional?
- 4) E com relação a área de pessoal quais são os planos?