



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÀREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO :  
UM ESTUDO DE CASO NA BADARUCO FERRO E AÇO**

**JESSÉ PEDREIRA DE SANTANA**  
**RA: 2050047/9**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

Brasília/DF, Dezembro de 2008.

JESSÉ PEDREIRA DE SANTANA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:  
UM ESTUDO DE CASO NA BADARUCO FERRO E AÇO**

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, Dezembro de 2008.

JESSÉ PEDREIRA DE SANTANA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:  
UM ESTUDO DE CASO NA BADARUCO FERRO E AÇO

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

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, ..... de ..... de 2008.

Banca examinadora:

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

“Em qualquer batalha, não costuma trazer vitórias o número de soldados e a coragem instintiva, mas a arte e o treinamento”.

Flávio Vegécio

Agradeço,

Ao todo Poderoso Deus que me deu todas as condições necessárias para essa vitória, com apoio incondicional para minha pessoa em todas as áreas.

Aos meus queridos pais, que sempre se sacrificaram por mim e me educaram, almejando o meu sucesso e crescimento profissional e pessoal, me cercando com muito amor e cuidado.

Meus queridos irmãos Jediael, Hadassah e Javã por serem meus companheiros leais e fieis amigos. Meus mentores e amigos Pr.s Keison e Laudjane Veloso, por todo cuidado e ensinamentos que formaram em mim uma grande pessoa que ama mais a Deus e seus ensinamentos. Meus queridos amigos, mais chegados que irmãos, que foram grandes auxiliares em minha caminhada junto com meus colegas do UniCEUB.

Meu querido Professor Marcelo Gagliardi, que sempre cumpriu seu papel de educador e professor, sendo um referencial de vida como um profissional que faz o seu trabalho com paixão e excelência. Obrigado!

Dedico este trabalho a Deus e aos meus pais ao seu amor e por sempre desejaram meu sucesso e conquistas.

## RESUMO

Esta monografia tem como foco o conhecimento das técnicas de treinamento e desenvolvimento nas organizações e de sua importância no desenvolvimento de colaboradores que produzem com satisfação e motivação, com o aumento da lucratividade, melhorando o ambiente de trabalho, à evitar erros e gastos desnecessários. O trabalho tem como objetivo verificar qual o melhor método de treinamento e desenvolvimento para a Badaruco ferro e aço, e para isso, foi levantado informações no referencial teórico sobre os métodos e técnicas de treinamento, com a finalidade de compreender as técnicas utilizadas na organização e como são executadas na prática, em seguida, há o cruzamento desses dados, e o confronto da teoria e a prática. O tema da monografia, junto com os objetivos, é um estudo de caso na empresa Badaruco ferro e aço, enfatizando no processo de treinamento e desenvolvimento utilizados na organização. No sentido de se respaldar o estudo do tema proposto, foram utilizados vários autores que obtém informações sobre o assunto como: Boog, Carvalho, Davies, Chiavenato, Megginsin, Mosley e Ribeiro. Foi realizado uma pesquisa exploratória na empresa Badaruco, onde foram entrevistados o diretor geral (sócio-proprietário), a administradora geral (sócio-proprietário), o engenheiro de produção e o comprador da organização, para se conhecer a história da organização e de como era realizado o programa de treinamento e desenvolvimento dentro da empresa, qual era o seu segmento, público alvo e quais os trabalhos e cargos que se têm na organização. Com a realização da pesquisa e com a análise, foi respondido o problema definido e atingiu-se os objetivos propostos dessa monografia.

Palavras – chaves: treinamento e melhores técnicas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de aprendizagem no treinamento .....	37
---	----

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1 Administração de Recursos Humanos .....	11
2.2 Gestão de Pessoas .....	13
2.3 Treinamento e Desenvolvimento .....	14
2.3.1 Princípios da Aprendizagem Aplicados ao T & D .....	16
2.3.2 Levantamento de Necessidades e Treinamento e Desenvolvimento .....	20
2.3.3 Tipos de Treinamento e Desenvolvimento .....	22
2.3.3.1 Treinamento Interno .....	22
2.3.3.2 Treinamento para Aperfeiçoamento de Cargo.....	23
2.3.3.3 Treinamento para transferência.....	23
2.3.3.4 Treinamento para promoção .....	24
2.3.4 Métodos de Treinamento e Desenvolvimento .....	24
2.3.4.1 Aprender Fazendo - Método Prático .....	25
2.3.4.2 Aprender por Conceitos.....	26
2.3.4.3 Aprender por Simulação.....	27
2.3.4.4 Aprender por "Desenvolvimento Psicológico".....	29
2.3.5 Critérios de Seleção de Métodos e técnicas.....	31
2.3.6 Avaliação do Treinamento e Desenvolvimento.....	32
3 METODOLOGIA.....	34
4 ESTUDO DE CASO .....	36
4.1 Treinamento e Desenvolvimento na Badaruco .....	37
4.2 Análise Crítica.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	43
REFERÊNCIAS.....	44

## 1 INTRODUÇÃO

Os funcionários inseridos nas organizações, possuem um nível de instrução e treinamentos básicos dados pelo sistema educacional da sua sociedade, o que lhes concede um certo conhecimento e competência. O papel dos administradores é fazer esses funcionários crescerem com a instrução adicional necessária para se obter um melhor desempenho de seus trabalhos o que se fará por meio do treinamento e desenvolvimento. O Treinamento consiste em técnicas e habilidades específicas ao trabalho rotineiro que será desempenhado pelo funcionário, junto com o desenvolvimento que é o crescimento e a melhoria do processo com objetivos mais abrangentes do treinamento que se aplicarão nos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada indivíduo.

Justifica-se a escolha do tema para o desenvolvimento do trabalho por despertar no autor um grande interesse pela área de Recursos Humanos na parte de treinamento, por serem fundamentais em qualquer organização. Conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998) “o treinamento e desenvolvimento são importantes para o indivíduo, para a organização e para o país” e que de fato, de um jeito ou de outro as organizações pagam pelo treinamento, se não pagarem investindo o seu capital em um programa de treinamento conciso e organizado, pagarão com um *feedback* dos funcionários em forma de um desempenho fraco, reclamações, desperdícios, faltas e rotatividades de pessoas. Quanto maior o nível do cargo do colaborador e maior as exigências tecnológicas, maior será o nível de treinamento e educação.

Conforme os indivíduos recebem maior instrução e conhecimento e se tornam mais pessoas mais capacitadas, os seus valores ante a sociedade e seus empregadores aumentam e como conseqüência, essas pessoas geralmente causam menos problemas na organização e se tornam mais satisfeitos e motivados em seus trabalhos.

Como ponto de partida, formulou-se o problema: qual é o melhor método de Treinamento e Desenvolvimento para a Badaruco? O objetivo geral desta monografia foi apresentar um estudo de caso, no qual se aplicou conceitos de

Treinamento e Desenvolvimento na empresa Badaruco. Os objetivos específicos foram pesquisar e aprofundar o conhecimento sobre as técnicas de treinamento e desenvolvimento, a fim de verificar o desenvolvimento do tema na empresa pesquisada. Em seguida, confrontou-se a teoria sobre os métodos de treinamento e desenvolvimento encontrados com a realidade da empresa Badaruco. Por fim, analisou-se os resultados encontrados.

A metodologia utilizada quanto à abordagem da natureza foi a aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos descritivos e procedimentos técnicos utilizados como o bibliográfico, estudo de caso, levantamento, documental com métodos dedutivos, compreendendo ferramentas como entrevistas e questionários para levantamento de dados da organização.

Três divisões foram elaboradas, sendo que a primeira tratou-se de um levantamento teórico básico e necessário sobre treinamento e desenvolvimento, a fim de aprofundar o conhecimento, compreendendo os mecanismos e os processos envolvidos e como poderão ser aplicados. Seguindo-se a estrutura, ocorre uma pesquisa com levantamento de dados na empresa hospedeira com a finalidade de conhecer a história, os processos de treinamento e desenvolvimento pela Badaruco e suas respectivas atividades. Finalmente, existe o confronto das informações obtidas por meio da teoria com as informações extraídas da empresa hospedeira, analisando o que pode ser aprendido com esse cruzamento e quais são as características que envolvem a teoria e a prática.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste tópico será explanada a teoria básica do trabalho, onde primeiramente será posicionado as teorias sobre os Recursos Humanos da organização, focando no estudo sistêmico organizacional, depois se afinou-se na Gestão de Pessoas, restringido em seguida o Treinamento e Desenvolvimento.

No estudo do treinamento será colocado a importância do treinamento e desenvolvimento na organização e seus benefícios, abordando o processo de aprendizagem, o levantamento de necessidades para se começar um treinamento, os tipos e métodos de treinamento e desenvolvimento, finalizando com os critérios de avaliação.

### **2.1 Administração de Recursos Humanos**

Na década de 60, começou-se a falar em administração de recursos humanos nas organizações, expressão usada para substituir a Administração de pessoal e relações industriais. Consegue-se notar que empresas de médio e grande porte criam departamentos de recursos humanos para dar um ar de modernidade para a organização ao invés de apresentar uma preocupação com seus colaboradores, por apresentarem atividades restritas às rotinas trabalhistas e disciplinares (GIL, 2001).

Os conceitos usados na administração de Recursos Humanos foram originados da Teoria Geral dos Sistemas relacionados à gestão de pessoas. A Teoria Geral dos Sistemas, conforme o livro do Gil (2001), tem origem com o biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), que conseguiu converter os conhecimentos adquiridos como princípios de algumas outras ciências com aplicabilidade, partindo do pré-suposto de serem consideradas sistêmicas. Na década de 50 iniciou-se por sociólogos o estudo dos sistemas sociais, que mais contribuiu para a Teoria Geral sistêmica à Administração. Por isso, a administração de Recursos Humanos tem em seu entendimento a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem Sistêmica.

Segundo Gil (2001), o conceito de sistema é “um conjunto de elementos unidos por alguma interação ou interdependência; partes formando um todo unitário”. Qualquer conjunto de partes unificadas pode ser considerado um sistema,

desde que o foco da atenção seja as relações entre elas e o comportamento do todo. Dessa forma, definir uma empresa ou organização qualquer como um sistema é válido, por se tratar de estruturas com elementos que interagem entre si e funcionam de uma forma organizada.

Então, o que caracteriza a Administração de Recursos Humanos é o foco Sistêmico, e para Gil (2001) quando esse foco é adotado tem-se as características a seguir:

a) interdependência das partes: Identifica as partes como subsistemas interdependentes podendo envolver o sistema de administração de Recursos Humanos com o sistema de seleção e treinamento requerendo deles o *feedback* fornecido de um ao outro para o funcionamento adequado;

b) ênfase no processo: O sistema é visto em constante mudança e dinamismo. A organização não é vista como uma estrutura estática;

c) probabilismo: A organização sistêmica é guiada pela probabilidade e não pela certeza absoluta;

d) multidisciplinaridade: Formação do todo pela diversidade de conhecimentos em várias áreas, ou seja, a busca de equipes com profissionais diversificados em suas profissões como economia, direito, medicina, sociologia, psicologia entre outros;

e) concepção multicausal: visão sistêmica marcada pela relação entre indivíduos e grupos marcados pela multiplicidade de fatores que podem ocorrer, contrastando com a visão tradicional que concebe a casualidade como fator único;

f) caráter descritivo: procura pelo entendimento fenomenológico deixando com os indivíduos a responsabilidade da escolha dos objetivos e procedimentos;

g) caráter multmotivacional: satisfação dos objetivos individuais e organizacionais;

h) participação: Tomada de decisão levando em conta os objetivos dos colaboradores operacionais;

i) abertura: flexibilidade e abertura ao ambiente;

j) ênfase nos papéis: Informações constantes sobre a definição clara dos papéis de cada indivíduo, conhecendo precisamente o que a organização, os clientes e os colegas de trabalho esperam dele.

É necessário ver a organização como um sistema de pessoas que interagem a todo momento, e essas relações tem efeitos significativos na empresa, podendo ser positivos ou negativos, de acordo com o comportamento dos seus colaboradores. É preciso que organizem essas interações e focalizem no bem comum, tornando uma relação que beneficia a organização e o próprio indivíduo. Para que os colaboradores sejam direcionados corretamente e tenha a motivação correta, foi originado o ramo da administração de gestão de pessoas, o qual se tem uma preocupação maior com o capital intelectual da empresa.

## **2.2 Gestão de Pessoas**

Seguindo o raciocínio de Gil (2001), as empresas vêm sofrendo mudanças em seu ambiente organizacional quanto de natureza ambiental, como experiências com a reengenharia, *downsizing*, globalização, desenvolvimentos tecnológicos e competitividade que trouxe conseqüências profundas no pessoal de trabalho. Com isso, a nova Administração de Recursos Humanos enxerga a necessidade de especialização de seu pessoal, sendo tratados como recursos, criando a necessidade de administrá-las para conseguir o máximo rendimento possível de cada indivíduo, considerando-as parte do patrimônio da organização. Por isso, as pessoas são tratadas como colaboradores da organização por se tornarem parceiros, tendo o reconhecimento de fornecedores de conhecimento, habilidades e atitudes, o que inclui acima de tudo a inteligência.

Os Parceiros da organização, à medida que investem seus recursos e obtém retornos satisfatórios, tornam-se necessário a valorização dos empregados por se tratarem dos parceiros mais íntimos da organização. Todos esses fatores demonstram a evolução da gestão de recursos humanos que se designa como gestão de pessoas, porém, essa tendência é constituída mais no meio acadêmico do que propriamente empresarial, contudo, observa-se uma crescente mudança na gestão de pessoas nas novas empresas, sendo observado como os empregados

são tratados como parceiros, incentivos nas participações das decisões e utilização dos talentos no desenvolvimento organizacional (GIL,2001).

A gestão de pessoas é constituída de uma diversidade de atividades como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dos quais, será restringido neste trabalho o estudo de treinamento e desenvolvimento.

### **2.3 Treinamento e Desenvolvimento**

Como já introduzido, os administradores têm a tarefa de agregar valor nos funcionários, partindo do atual nível de desenvolvimento do empregado até chegar a um nível de treinamento e desenvolvimento adicionais. O treinamento, segundo Chiavenato (2003) "é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido." Então o treinamento é constituído de uma ferramenta de curto prazo, com objetivos restritos e imediatos que prepara a pessoa para ocupar determinado cargo na organização, referindo-se à instrução de operações técnicas e mecânicas.

Já o desenvolvimento para Chiavenato (2003), "é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos". Por isso, o desenvolvimento se difere por ser mais referente aos conceitos educacionais, filosóficos e teóricos, e por conter objetivos menos amplos e genéricos de longo prazo.

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), o treinamento "é a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras ao trabalho" e o desenvolvimento "é a melhoria e crescimento, dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, atitudes e traços de personalidade", o que está basicamente coerente com os conceitos apresentados por Chiavenato (2003).

De acordo com Carvalho (2001), existem inúmeros conceitos de treinamento, mas ele o define como um "processo que tem a intenção de fornecer eficiência ao empregado como um processo educativo do indivíduo, que se utiliza de métodos e

técnicas apropriados, o que agrega maior informação sobre o assunto e percebe-se que esses conceitos se complementam e não se divergem”.

Direcionando o assunto para a aprendizagem, essencialmente a educação está incluindo em uma permanente reconstrução de nossa experiência pessoal, ou seja, dia à pós dia, adquirindo CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes) que são chamadas de distinções, segundo a mecânica quântica. A aprendizagem tratada na ótica de Ribeiro (2005) se dá por meio da obtenção de novos hábitos, atitudes e comportamentos, após um treinamento específico ou novas experiências, o mesmo que adquirir novos conhecimentos ou modificar os já existentes no seu trabalho.

Cada indivíduo é influenciado pelo meio onde vive profundamente, o que se pode dizer que o treinamento é uma forma de educação voltada para o trabalho com o objetivo central de preparar o empregado para um desempenho eficiente da tarefa confiada e determinada. O treinamento e desenvolvimento sendo um processo educativo é constituído de um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução do comportamento face à problemas complexos” (CARVALHO, 2001, p. 11).

É enxergado que o treinamento e desenvolvimento estão intimamente ligados ao processo educacional da empresa e isso se deve fazer parte da cultura da organizacional, sendo um processo contínuo por não se finalizar no treinamento em si, se perpetuando pela influência do meio e seu desenvolvimento.

O Desenvolvimento contínuo e integral do colaborador é dado por três principais fatores, de acordo com Carvalho (2001, p. 11), que é a educação dada por meio da “contínua reconstrução experiência pessoal de cada um de nós por toda a vida”, pela instrução que é a “formalização do processo educativo em seus vários graus” e o treinamento cuja e principal finalidade é “proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado em seu trabalho”.

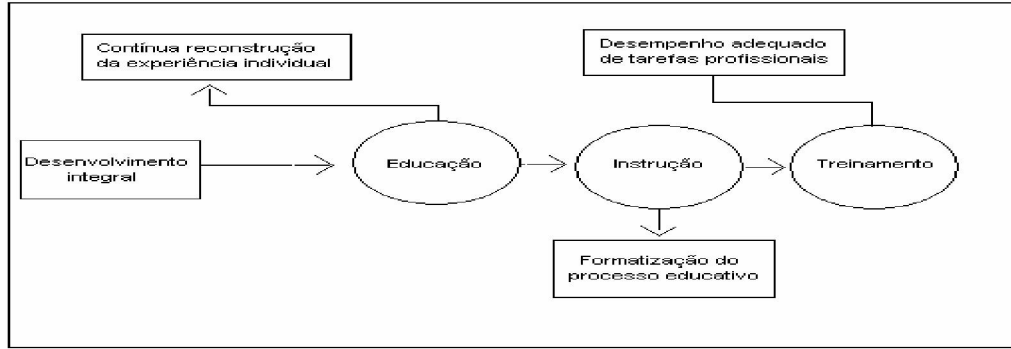


Figura 1: Processo de aprendizagem no treinamento  
Fonte: CARVALHO (2001)

Por isso, consegue-se mensurar a importância do treinamento na organização, por se tratar de um método que agrega conhecimento nos colaboradores, fazendo com que a organização se torne mais inteligente e o seu nível de capital intelectual tenha um salto de qualidade, conseguindo resolver problemas com mais eficiência e eficácia, aumentando a produtividade e conseguindo otimizar o conhecimento no aumento da produção e na operacionalização dos aparatos tecnológicos que compõe a empresa, com maior grau de satisfação e desempenho, e diminuindo o número de erros cometidos.

### 2.3.1 Princípios da Aprendizagem Aplicados ao Treinamento e Desenvolvimento

A seguir, serão apresentados alguns conceitos a partir de Ribeiro (2005) que explanam sobre os princípios da aprendizagem no treinamento, ou seja, que fatores são essenciais para o aprendizado dos indivíduos na organização.

a) Princípio da freqüência: Repetições de novos métodos e técnicas para melhor assimilação;

b) Formação de novos hábitos: Hábitos são adquiridos por meio das repetições, que são instaladas no comportamento profissional do indivíduo;

c) Princípios da proximidade: Proximidade e correlação da teoria com a prática, o que gera maior assimilação;

d) Princípios da intensidade: Quanto maior for a motivação e a atenção dada pelo indivíduo no treinamento, maior será o seu aprendizado, tendo com

responsabilidade do mentor trazer matérias que atraiam a atenção do seu público e os motive, como clareza, recursos didáticos entre outros;

e) Princípios da receptividade: Saber o por quê e o para quê serviram o aprendizado e seus benefícios, terá como consequência a motivação e a disposição no aprendizado;

f) Princípio do efeito: Pessoas aprendem por meio da satisfação e do prazer, o que tornará a assimilação mais contundente, o que é chamado de princípio do efeito pelos psicólogos;

g) Princípio da continuidade: O treinamento de pessoal é, em essência, um processo irreversível de aperfeiçoamento. É necessário a assimilação contínua do colaborador de novas habilidades, conhecimentos e atitudes o que se chama de reciclagem de Recursos Humanos;

Usando estes princípios de aprendizagem, que são a frequência, proximidade, intensidade, receptividade, efeito e continuidade no treinamento de um colaborador, farão com que haja uma melhor assimilação e prática do treinamento, trazendo um retorno do capital investido que gerará dividendos para a organização por meio da especialização do seu capital humano.

Complementando a teoria apresentada, Reis (2006) afirma que o aprendizado é adquirido por estimulações do observador (indivíduo), ou seja, para que algo seja gravado ou tenha algum sentido na memória, é preciso que esse "algo" tenha algum significado para o observador. Essa relação de aprendizado se dá pelo afeto e prazer proporcionado por alguém que o observador confere autoridade. Algo adquire significado quando encontrado em ressonância com atitudes ou desejos do observador. Isto vai de encontro com a teoria de Ribeiro (2005) que confirma o aprendizado eficiente por meio da motivação e interesse de cada indivíduo.

Todos têm redes neurais que são mais utilizadas pelo observador, o que Reis (2006) chama de região de conforto. No entanto, o aprendizado de algum elemento novo, fica fora da região de conforto do indivíduo, o que provoca resistência, insegurança e explica a dificuldade que temos com o novo. Porém, se encontro

alguma satisfação / prazer nessa aprendizagem, meu cérebro começa a construir uma nova rede que me possibilita adquirir aquele conhecimento proposto.

Por isso, existe uma grande responsabilidade do instrutor de treinamento proporcionar motivação e interesse nos funcionários nesse processo, pois se eles não conseguirem motivos prazerosos nem que vão de encontro com seus anseios ou inquietações não conseguir ter um aprendizado totalmente eficaz, podendo causar desperdício de tempo e de recursos.

Devido a isso, "pode-se afirmar que a motivação constitui um recurso essencial de grande valia para levar os aprendizes a atingirem, de modo espontâneo, os objetivos propostos pelo programa de formação". Para que a motivação dos participantes de todo programa de desenvolvimento de pessoal seja estimulado, deve conter uma qualificação do corpo docente, oportunidades de promoção e projeção de carreira, aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, equipamentos, instalações e recursos didáticos adequados de modo que os objetivos do programa de treinamento sejam alcançados (RIBEIRO, 2005).

Os administradores e instrutores de treinamento, tem a tarefa de garantir a eficácia em seus programas na organização de recursos para a aprendizagem. Um treinamento eficaz é focado em "fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, otimizar o uso de recursos, compreender os objetivos do aprendizado, determinar as necessidades de treinamento" e o treinamento eficiente é focado em fazer as coisas de modo certo, resolver problemas, poupar recursos, cumprir deveres e baixar o custo do treinamento", o que seria o ideal a junção dos dois modelos na opinião do autor deste trabalho. Eficácia compreende os "objetivos de um administrador ou instrutor, e se falharem em alcançar os objetivos fixados será ineficaz não importando o quanto eficiente possa ter sido" (DAVIES, 1978, p ).

Compreende-se que a otimização no processo de treinamento e desenvolvimento é uma busca constante dos líderes da organização, porém, como tudo é constituído por pessoas, cabíveis a erros, nunca teremos um processo totalmente eficiente e eficaz. O controle deve ser feito para que a margem de otimização não fique muito aquém do desejado, mas fique em uma média aceitável.

Para Davies (1978), é muito simples compreender quando uma aprendizagem é eficaz. Objetivos alcançados com sucesso, elevação da moral e motivação, são critérios ou características de um treinamento eficaz. O que indica um programa de treinamento de sucesso é a ausência de qualquer grande variação no desempenho entre os treinados a substituindo por outra distribuição assimétrica, a realização de todos ou da maioria dos objetivos propostos e a ausência de qualquer relação direta no fim do treinamento entre a habilidade dos treinados e sua atual realização.

Uma peça fundamental na aprendizagem é o instrutor ou gestor. Para Ribeiro (2005), sua ação é tão importante que não substitui um treinador por outro meio tecnológico ou social, tendo uma importância imprescindível no desenvolvimento da formação do indivíduo. A sua função primordial é a transmissão dos seus conhecimentos teóricos e práticos, desenvolvendo uma série de tarefas, como “colaborar na elaboração de programas de treinamento, avaliar o desempenho dos aprendizes [...] contribuir para a elaboração de instrumentos de avaliação de aprendizagem; cooperar na levantamento das necessidades de treinamento” (RIBEIRO, 2005, p.38).

O gestor deve ser muito bem avaliado antes da alocação do cargo na organização. Sabemos que existem pessoas que possuem um alto nível de conhecimento e especialização em uma determinada área, porém sem nenhuma habilidade para repassar esse conhecimento, Um profissional dessa qualidade não precisa ser descartado, mas pode ser recolocado em uma função que posso usufruir por completo de seus conhecimentos sem prejuízos, se preocupando com quais profissionais serão colocados no cargo de instrutor.

Para que essa colocação seja verdade deve-se considerar o gestor de treinamento com algumas qualificações no seu trabalho. Existem princípios indispensáveis para que suas exposições sejam bem mais sucedidas como a formação, atitudes pedagógicas e personalidade. Sua formação deve conter sim um conhecimento considerável da matéria, com domínio do idioma dos treinados e possuir uma constante atualização com cursos para o aperfeiçoamento do ensino. O gestor, como já citado, além de conhecimentos, deve-se possuir atitudes pedagógicas coniventes com sua função como saber estimular o interesse e a curiosidade com uma apresentação bem clara e envolvente, com métodos variados

e eficazes e conseguir descobrir as dificuldades e as barreiras que são encontradas durante o processo de aprendizagem e conseguir saná-las. Este profissional deve possuir uma personalidade estimulante, como carisma, senso de humor, entusiasmo e autoridade (RIBEIRO, 2005).

Com tudo, observar-se a importância de vários fatores que compõe um ambiente propício para a aprendizagem no treinamento, começando na motivação do aluno, com um aprendizado prazeroso, o que gerará disciplina, comunicação, maior grau de receptividade, aumento das suas habilidades, conhecimentos e atitudes. Deve-se salientar o papel crucial de um instrutor na aprendizagem, pois a sua didática e sua metodologia podem atrair o treinado ou distanciá-lo do processo de aprendizagem, não deixando de lado que a transmissão dos seus conhecimentos teóricos e práticos deve ser feitos com bastante clareza e devem atrair a atenção dos seus aprendizes, tendo como responsabilidade direta envolvê-los no processo de formação.

### 2.3.2 Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento

O planejamento do treinamento, segundo o Centro de Instrução Programada da Universidade de Sheffield (DAVIES, 1978), dispõe de quatro atividades principais como o diagnóstico, planejamento, construção e avaliação. O diagnóstico se dá pelo reconhecimento do problema administrativo ou de produção, tomando providências para descobrir as suas causas e determinar a sua natureza.

O planejamento ocorre depois de diagnosticado o problema, pois assim poderá decidir como poderá ser corrigido e que forma o programa de treinamento irá assumir. O levantamento de dados deve ser construído de maneira racional, com objetivos e imparcialidade, abordando onde se encontra os gargalos e as preocupações com o corpo profissional da organização, pois esses dados se tornarão as diretrizes da política de formação (CARVALHO, 2001).

Em seguida, segundo Carvalho (2001), depois de ter diagnosticado, a construção e o planejamento põem em prática quais são as providências a serem tomadas para se chegar aos objetivos e como motivar os futuros aprendizes, tendo por fim, a avaliação que tem a intenção de identificar os sucessos e fracassos do programa de treinamento. Como resultado da avaliação, existe uma retro

alimentação do sistema com as informações obtidas, o que irá determinar se é necessário modificar o diagnóstico, o plano e o programa de treinamento, colaborando para o aumento da eficiência e da eficácia da própria organização.

O levantamento de necessidades de treinamento, para Carvalho (2001), é um diagnóstico que envolve três áreas determinantes da empresa. Essas áreas que são necessárias a análise, são a análise da empresa (indicação de segmentos organizacionais), a análise do trabalho (identificar como deve ser feito o trabalho) e a análise do comportamento do funcionário a ser treinado (caracterização dos CHA's a ser formados).

A pesquisa de necessidade de treinamento não pode ser tratada somente como dados estatísticos, mas envolve um empenho extra dos profissionais da área de formação, por existir, em alguns casos, uma pressão na obtenção rápida de resultados. Essa pesquisa tem como objetivo responder indagações, como a de quem precisa de treinamento? Onde existe maior urgência para acontecer o treinamento? e Que tipo de treinamento deve ser elaborado? (CARVALHO, 2001)

Subtende-se então com esses fatores, que deve ser feita uma análise Swot ao se levantar as necessidades de treinamento e desenvolvimento da organização, procurando salientar quais são os pontos fortes, fracos; as ameaças e oportunidades encontradas para a construção do programa de treinamento.

Existem fatores que comprometem a pesquisa de necessidades de capacitação como “a situação da empresa no mercado, o nível tecnológico em que se encontra a organização, a necessidade de racionalização administrativa nas operações da empresa e as pressões do meio ambiente onde a organização atua” (CARVALHO, 2001).

Para Boog (1999), antes de se começar qualquer programa de treinamento e desenvolvimento, deve-se deixar bem claro os padrões ideológicos da empresa antes de qualquer diagnóstico, sendo esse programa abrangente e com qualidade. Precisa-se ter maturidade para não fazer mais do que pode ou deseja, mesmo que inovações sociais contenham conseqüências benéficas para a empresa, se mal geridas trarão danos irreparáveis.

O diagnóstico e levantamento de dados são de importância vital no princípio desse processo de treinamento, por definirem aonde se quer chegar (qual é a situação atual encontrada e qual é a desejada), como se chegará e em quanto tempo. Se essa análise for mal elaborada, pode-se não conseguir extrair qual será a essência do trabalho feito e as necessidades reais não conseguiram ser supridas.

### **2.3.3 Tipos de Treinamento e Desenvolvimento**

Existe uma variedade nas tipologias de T&D. Cada treinamento possui um enfoque diferente, por se tratar de cumprir um objetivo específico na capacitação profissional. A classificação é dada da seguinte forma por Carvalho (2001):

#### **2.3.3.1 Treinamento Interno**

Formação interna é compreendida, para Carvalho (2001), como um aperfeiçoamento que utiliza dos recursos e instalações fornecidas pela própria empresa, envolvendo colaboradores de mesmo setor ou atividades similares ou de vários setores da organização. Esses treinamentos são mais utilizados no treinamento interno inicial e de local de serviço.

Quando um empregado recém admitido chega à empresa, não conhece o clima nem a cultura organizacional exercida. Por isso esse processo é importante por conseguir ambientar o funcionário e fazer que seja marcado nele a boa imagem da empresa, colaborando no sentimento de organização e pré-disposição para o trabalho.

Sabe-se o quanto é importante essa ambientação, pois existem empresas que oferecem estágios não oferecem nenhum meio de treinamento interno inicial ou ambientação, criando-se uma imagem negativa da organização trabalhada, formando sentimentos de rejeição por parte do funcionário para a empresa, passando a imagem de “inutilidade” e de “não importância” desse novo colaborador. Conseqüentemente o funcionário não consegue abraçar por completo a empresa e ter total satisfação na execução do trabalho proposto por não se sentir parte integrante do meio.

Após o treinamento inicial de integração, o colaborador obterá condições favoráveis de instruções mais consistentes como a descrição do cargo e os pontos

básicos do trabalho a ser executado. Essa disposição individual de treinamento, realizada pelo supervisor, oferecerá a criação de novas habilidades, conhecimentos e atitudes que o auxiliaram no desempenho de suas tarefas (CARVALHO, 2001).

A ambientação concedida no trabalho de treinamento interno é essencial para o bom desempenho. Se torna mais fácil atingir um alvo que está bem definido, ou seja, trabalhar com total conhecimento das funções auxilia no cumprimento de metas e objetivos, pois o funcionário terá convicção de suas responsabilidades e tarefas.

#### 2.3.3.2 Treinamento para Aperfeiçoamento no cargo

O treinamento para aperfeiçoamento no cargo, segundo Carvalho (2001), é constituído por métodos e técnicas de trabalho voltados à reciclagem e atualização profissional, com benefícios como *Know-How* atualizados. Isso permite que as empresas se mantenham atualizadas e competitivas no mercado atual.

O treinamento de aperfeiçoamento no cargo é muito válido para funcionários mais antigos, porém, pessoas antigas as organizações podem estar fechadas à mudanças organizacionais e a novas máquinas e processos, não concedendo tanta eficácia no processo. Contudo se houver uma cultura organizacional propícia ao aprendizado obterá um *feedback* positivo e satisfatório.

#### 2.3.3.3 Treinamento para Transferência

Este treinamento, segundo Carvalho (2001), não é constituído como promoção, mas como um deslocamento ou rodízio de unidade de trabalho ou de cargo na mesma unidade e tem como objetivo conceder ao funcionário transferido uma visão que aceite a formação abertamente e como algo corriqueiro da organização o treinando diretamente pelo supervisor.

A formação nesse caso é importantíssima por se subtender que apesar de um funcionário fazer parte de uma organização não obtenha total conhecimento de todos os processos e mecanismos, dependendo dessa instrução para a melhor execução de suas novas atividades, mesmo se tratando muitas vezes do próprio setor quando o cargo não é mais o mesmo.

Um exemplo pertinente é quando um funcionário de um setor se torna por alguma circunstância chefe da unidade, mesmo trabalhando e tendo experiência, precisará de uma instrução mais adequada para exercer com eficiência o novo cargo.

#### 2.3.3.4 Treinamento para promoção

Os funcionários promovidos são envolvidos no programa de capacitação à uma gama de novas informações, técnicas e métodos de trabalho que precisam ser adquiridos e assimilados pelo colaborador, utilizando-se de meios como estágio, cursos e seminários para a atualização e reciclagem profissional. Para que o supervisor tenha um perfil definido desse novo funcionário é feito entrevistas que auxiliaram no processo (CARVALHO, 2001).

Os tipos de treinamento citados anteriormente colocados em prática fazem com que o desenvolvimento que está vinculado ao treinamento seja acontecido com certa periodicidade, criando um hábito de aprendizagem organizacional e de crescimento com dividendos que gerarão lucro e tornaram a empresa mais competitiva, excelente e flexível no mercado.

#### 2.3.4 Métodos de Treinamento e Desenvolvimento

Existem vários métodos para se aplicar o treinamento e obter os resultados esperados. É necessário analisá-los e verificar qual o mais indicado para sanar determinada deficiência e qual irá conter os melhores resultados e melhor custo-benefício para a organização.

Auren Uris (apud BOOG, 1999), classifica os métodos de treinamento de acordo com o objetivo da aprendizagem em quatro categorias que são: método prático (aprender fazendo), método conceitual (aprender pela teoria), método simulado (aprender imitando a realidade) e método comportamental (aprender por desenvolvimento psicológico).

Utilizou-se essa classificação de Auren Uris (apud BOOG, 1999) por compreender uma maior organização e sistematização do sistema.

#### 2.3.4.1 Aprender Fazendo – Método Prático

Esse método, para Boog (1999), por ser um dos mais antigos, é um dos frequentemente mais utilizados pelas organizações. Este contém características como corrigir com maior rapidez as falhas pelo supervisor, a repetição que gera o aprendizado, formar hábitos nos funcionários levando em conta a sua individualidade e avaliar com mais facilidade o êxito. Em seguida alguns exemplos:

a) Rodízio: método que formam profissionais polivalentes em todos os níveis e especializados em mais de uma área da empresa. Utiliza-se em levar o colaborador a exercer cargos variados com uma devida periodicidade o que permite maior integração na organização e maiores experiências para lidar com situações indesejáveis. Porém, se não houver uma boa estruturação, enfrentará problemas e terá dificuldades em seguir adiante (CARVALHO, 2001).

b) Estágio: usualmente utilizado para enquadrar jovens profissionais, pode ser perfeitamente estendido a funcionários veteranos, principalmente no aprendizado de novas tecnologias. O estágio pode ser dado tanto fora como dentro da organização (BOOG, 1999).

É bem pertinente ressaltar que o estágio mais proveitoso é aquele cujo jovem funcionário tem um enriquecimento dos seus conhecimentos com um aprendizado prático daquilo vivenciado na sua graduação, pois o que se percebe é uma desvinculação do cargo, o utilizando erroneamente em funções não condizentes com o proposto por esse modelo de aprendizagem, desperdiçando talentos e a formação de colaboradores competentes e motivados.

c) A delegação: aprendizagem distinta e generalizada, vinculada na formação de supervisores e gerentes. Com o acontecimento de novas situações que fogem à rotina da organização, são perfeitamente aproveitáveis como oportunidades de crescimento profissional fora da coordenação direta hierarquizada (BOOG, 1999).

As principais vantagens do método prático, de acordo com Boog (1999), é a economia de tempo, de espaço e de investimento por não exigir produtos sofisticados, em curto prazo com aprendizado e avaliação imediatos, conseguindo alcançar pessoas com os mais variados níveis de instrução. Suas limitações

consistem na visão limitada da organização por atuar diretamente na tarefa e não com conceitos e explicações do sistema, limitando a criatividade e o número de treinados, com maior risco de acidentes e de perda de material.

Contudo, se houver uma administração excelente, diminuirá os riscos desse método prático, salientando os pontos fortes como a rápida e consistente assimilação de pessoas com os mais variados níveis de escolaridade e menor custo com equipamentos e tempo.

#### 2.3.4.2 Aprender por Conceitos

Método mais conhecido e utilizado na aprendizagem, desde a formação educacional familiar e na educação escolar. Pode-se perceber a importância da linguagem no aprendizado de uma criança quanto de um adulto, como também na manutenção da vida. Boog (1999) destaca dentre os mais variados tipos de métodos conceituais os seguintes tipos de treinamento como:

a) aula expositiva: para Kroehnert (2001), a aula expositiva consiste em falar a uma platéia passiva. Para que haja um armazenamento dos conhecimentos passados com eficiência, é necessário que o instrutor se demonstre divertido e interessante, com idéias seqüencialmente lógicas e tom e altura de voz corretas. Tem como vantagem a liberdade de decidir o tempo de apresentação e grande eficiência se executado da maneira correta, porém não permite uma avaliação imediata ou um tipo de comunicação mais aprofundada.

A aula expositiva é o método com maior difusão no aprendizado com relação os estudos, responsável pela grande maioria do aprendizado adquiridos nas salas de aula de todo o país, como o método mais utilizado no sistema educacional brasileiro, começando da pré-escola até os ensinos de graduação profissional. Porém, se o instrutor do treinamento não conseguir relacionar esse método com a prática e não ter facilidade em repassar o seu conhecimento, terá grandes chances de fracassar no alcance de seus objetivos.

b) Instrução programada: de acordo com Boog (1999), com relação a um estudo de um conhecimento bem dimensionado, esse recurso é o mais eficaz, por proporcionar o ensino por meio de máquinas e novas tecnologias, deixando de lado

métodos antiquados como o lápis e o papel, conseguindo um feedback com maior rapidez e adequação do ritmo individual de cada indivíduo.

c) Painel: Para Carvalho (2001), é um treinamento desenvolvido entre três a seis especialistas analisando determinado assunto, junto com um grupo de assistentes e contando com a coordenação de um instrutor. Tendo como vantagens a difusão da informação sob os mais variados ângulos e com características como complementar a compreensão de um determinado assunto, com descontração e variedade de pensamentos e idéias ligados ao conhecimento.

É possível afirmar que, esse tipo de técnica é raramente explorado na área da aprendizagem, por não ser muito conhecida. Presume-se que o painel pode ser um método com muita atratividade para os aprendizes e com muito valor agregado, mas é possível enxergar dificuldades em se conseguir reunir profissionais variados de uma determinada área em conjunto, subtendendo tratar-se de custos altos e dificuldades de tempo, e aonde encontrar estes especialistas, dependendo do ambiente, contudo, sendo exposições com grande riqueza de conhecimentos.

As vantagens de aprender por conceitos para Boog (1999), é conseguir atender funcionários que querem aprender novas informações com grande quantidade, possibilitando visão globalizada da situação, estimular o senso crítico e aprofundamento na teoria aplicada. Todavia, não é garantida a aprendizagem na realidade, a avaliação da prática é comprometida, depende demais dos comunicadores e depende da escolaridade dos treinados.

#### 2.3.4.3 Aprender por Simulação

Técnica que utiliza da imitação da realidade, tem pouco conhecimento atual das organizações, mas com grande utilização em treinamentos militares e de outros profissionais. Boog (1999) e Kroehnert (2001) os classificam e os conceituam da seguinte forma:

a) Demonstração: Permite observação direta da apresentação, comumente, abordando situações que requerem o uso de capacidade motora, como o uso de uma máquina ou também como se realizar uma entrevista. Deve-se reduzir o

trabalho em partes menores para que o aprendiz possa compreender gradualmente (KROEHNERT, 2001).

A demonstração é comumente utilizada diretamente do supervisor para o novo funcionário, ou um recém transferido ou promovido, quando se explica as novas funções do cargo. O perigo da demonstração direta por supervisores é a não habilidade em repassar o conhecimento já adquirido e a compreensão ineficaz do funcionário, por se inferir que dificilmente se contratará alguém especializado para se repassar esse tipo de treinamento, por ser um custo “desnecessário”.

b) Representação ou dramatização: para Kroehnert (2001), consiste em exemplificações de situações por meio dos participantes do programa de treinamento e desenvolvimento. É necessário que o espetáculo tenha movimentos, rápidos (como um todo) e consiga envolver a todos. Boog (1999) menciona que esse treinamento pode ser realizado entre os participantes do treinamento ou na demonstração de uma equipe de atores já treinados.

Percebe-se que a técnica de dramatização é uma das mais bem receptivas por parte dos treinados, e se tratando de bons atores, conciliarão a diversão ao aprendizado, conseguindo uma assimilação eficaz em relacionar a satisfação ao aprendizado, trazendo uma aprendizagem que ficará marcada na memória dos participantes na execução diária do trabalho, podendo evitar situações indesejáveis.

c) Simulação: não é muito diferente da representação, porém são mais complexas e exigem maior participação dos colaboradores, sendo comumente usadas na formação de equipes de trabalho. Geralmente, esse treinamento coloca situações em grupo que precisam de reuniões para ser resolvidas possuindo características descritivas. Exercícios assim tendem a ser complexos e de alto custo. Alguns exemplos práticos é a simulação de vôo ou de mergulho (KROEHNERT, 2001).

É observado que a simulação contribui na segurança da avaliação do treinamento, com utilização eficaz em situações de risco e que a competência deverá ser bem empregada, muito utilizado no meio militar, mas possivelmente sendo bem aproveitado em situações de trabalhos de risco nas empresas.

d) Jogos: contêm características geralmente competitivas e de relacionamento direto com a tarefa, que podem ser simples ou de muita complexidade e ser utilizados em qualquer momento do programa de formação com o intuito de desenvolver e aperfeiçoar habilidades (KROEHNERT, 2001).

Jogos podem trazer lições importantes tanto na vitória quanto na derrota de algum jogo. Como os seres humanos (observador) são guiados pela emoção de ,acordo com Reis (2006), então esses impactos emocionais conseguem extrair grande importância e lições consistentes ao se sentir derrotado ou vitorioso em algum jogo ou dinâmica, demonstrando como um erro pode ser fundamental no não alcance de uma vitória.

Os alcances e vantagens do método simulado, de acordo com Boog (1999), é a segurança e a correção instantânea, a promoção de um maior envolvimento com transferência de aprendizagem em situações reais, eliminando o receio de errar, tornando o processo mais atrativo e de maior adequação no desenvolvimento de habilidades manuais, verbais e de relacionamento.

A prática e o dinamismo têm a tendência de grande receptividade em um programa de treinamento e desenvolvimento por conseguir envolver as pessoas relacionando a aprendizagem com a satisfação e o prazer. Tudo que chama a atenção e desperta a criatividade e a imaginação é válido. Esse dinamismo consegue proporcionar eficiência e eficácia na transmissão de conhecimento, por colocar e sugerir ao funcionário em treinamento que é parte fundamental do processo.

#### 2.3.4.4 Aprender por “Desenvolvimento Psicológico”

À medida que se passaram os anos, o enfoque nas pessoas na administração moderna teve grande crescimento, não tendo mais uma visão maquinal dos funcionários, como objetos ou meios de exploração. Percebeu-se que a lucratividade aumenta quando se possuem funcionários capacitados e satisfeitos com suas funções e bem estruturados emocionalmente.

Boog (1999), explana sobre as formas paraterapêuticas que constituem as novas organizações, com soluções no âmbito de relacionamento humano que

envolvem as empresas. Em seguida são listadas as técnicas de importância mais acentuadas pelo autor, que são:

a) Aconselhamento psicológico: o mais utilizado nas empresas quando se diagnostica o problema no indivíduo na adaptação ao grupo. Combinado ou independente do aconselhamento a construção de planos individuais de desenvolvimento profissionais ou principalmente pessoais são bastante aproveitáveis.

b) T-grupo (*training group*): iniciada com Kurt Lewin (apud BOOG, 1999), em uma experiência que foi modificada e implantada em algumas empresas. O método consiste em reunir um grupo e atuar sem uma regra definida, discutindo, dialogando e criticando, usando a afetividade ou a raiva com um auxílio de um monitor (preferência psicólogo) que quando necessário intervém no processo.

c) Socioanálise: método consiste na modificação do comportamento grupal e não individual, corrigindo e eliminando possíveis problemas originados do T-grupo. Os participantes são instigados a dizer o que pensam e sentem a respeito dos outros participantes. Esse método sofreu adaptações que o tornaram mais flexível.

As vantagens do método de aprendizagem por desenvolvimento psicológico é que atinge individualmente ou grupalmente as atitudes e gera maior sensibilidade e autopercepção, incentivando a criatividade, incentivando funcionário que saibam pensar, indo além do saber fazer os predispondo a outras formas de aprendizagem. Contudo o método precisa de maior monitoramento e acompanhamento, com resultados em longo prazo e exigindo dos profissionais que executaram o método habilidades acima dos conhecimentos específicos, como teorias e conceitos, necessitando de atitudes como maturidade, sensibilidade, criatividade e habilidades com o trato de pessoas (BOOG, 1999).

Um programa de treinamento e desenvolvimento dessa magnitude é muito profundo, pois auxiliará o funcionário não só na convivência dentro da organização, mas em sua vida como um todo, e com certeza o processo nunca irá ser fácil, por se tratar de coisas íntimas e muito pessoais de cada indivíduo.

Por isso, antes de proporcionar treinamentos com métodos similares é preciso saber se o custo e o gasto de energia para se montar o programa será compatível com as necessidades apresentadas. Por mais que a organização queira, nunca conseguirá resolver todos os problemas, ainda mais de cunho pessoal sentimental, tendo em visto problemas que sejam mais superficiais e que causem danos ao bom andamento organizacional.

### 2.3.5 Critérios de Seleção de Métodos e técnicas

Entende-se que não se deve existir preconceitos em relação a nenhum método de treinamento, porque o que importa são os objetivos e os resultados desejados alcançados, não existindo métodos "tolos". Tudo será válido, partindo do predisposto que sejam eficazes. Para se ter decisão acertada e inteligente, é necessário se basear em critérios bem definidos e solidificados (BOOG, 1999).

Com a finalidade de resolver qualquer problemática da empresa, como por exemplo, a integração de funcionários que se conhecem apenas de vista, é tão válido um programa renomado de integração empresarial, como um almoço uma vez por mês envolvendo os aniversariantes com um ambiente descontraído e divertido. Ambos poderão atingir o mesmo objetivo com métodos totalmente distintos. Não importa o meio e sim a finalidade para se chegar a um resultado esperado.

De acordo com Boog (1999), agrupam-se os critérios em prioritários, que são atividades com maior relação com o treinamento em si, subdivididas em objetivos instrucionais e na avaliação de qual população será atendida, e em critérios gerais, que além de atingirem decisões ligadas ao treinamento, atingirão outras atividades da empresa, que serão ferramentas de grande utilidade no critério de seleção de métodos e técnicas de treinamento e desenvolvimento.

Cada objetivo organizacional, para Boog (1999), exige um método específico, porém não sendo exclusivo para cada objetivo. Para se galgar êxito em atingir objetivos do programa, é necessário a combinação de técnicas, empregando mais de um método, como o uso, em um programa de treinamento, da explanação oral, dramatização e dinâmicas de grupo.

O treinamento e desenvolvimento proporcionam crescimento organizacional, se, manuseados de forma correta e planejada, utilizando a melhor combinação de métodos e técnicas relacionadas a um treinamento contínuo, eficaz e eficiente, que permite sanar problemas organizacionais com maior velocidade.

Essa combinação de fatores originará funcionários proativos que possuirão conhecimentos, habilidades e atitudes que enriquecerá a empresa, formando o capital intelectual organizacional com maior excelência e conseqüentemente aumentando o nível de competitividade da empresa, a qualidade dos serviços e produtos, obtendo maior lucratividade e menores desperdícios de tempo e recursos materiais da empresa.

### 2.3.6 Avaliação do Treinamento e Desenvolvimento

Hamblin (apud CARVALHO, 2001, pg 115), afirma que a “avaliação do treinamento é qualquer tentativa no sentido de obter informações (retroavaliação) sobre os efeitos de um programa de treinamento [...]”, ou seja, conferir se realmente houve um treinamento que conseguisse anular ou eliminar deficiências organizacionais. A avaliação de treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta fundamental para o controle com o intuito de criar um sistema de autocorreção.

Então, de acordo com Carvalho (2001), a avaliação envolve a verificação, se realmente, novos hábitos e novos comportamentos foram incorporados ao indivíduo e se esses novos comportamentos poderão trazer benefícios concretos aos objetivos da empresa.

O *feedback* do processo é tão importante quanto o programa em si, por trazer informações a respeito se o foco dos gerentes de treinamento está realmente ajustado de maneira correta e à atender as deficiências da corporação. O controle serve como uma ferramenta que tenta manter os processos empresariais dentro da linha de pensamento elaborados no planejamento, para que no final do processo não se tenha gastado tempo, energia e recursos que atinjam um resultado não esperado.

Por fim, a importância de se preocupar com o treinamento dos recursos humanos da empresa, afim de, otimizar processos, diminuir custos e desperdícios;

com o intuito de oferecer serviços e produtos com qualidade e excelência, com aumento de competitividade organizacional, usufruindo de funcionários capacitados, agregados com o aumento de suas habilidades, competências e atitudes, conseguindo resolver com mais eficiência e eficácia, os possíveis problemas que surgirem.

Portanto, as novas empresas devem investir no seu capital humano, utilizando-se do treinamento mais adequado para se chegar ao resultado esperado, oferecendo recursos que tragam resultados concretos e que mais se adequem as necessidades apresentadas pelos funcionários. Em seguida, é abordada a metodologia utilizada no processo de pesquisa científica, com a finalidade de apresentar o estudo de caso da empresa Badaruco e avaliar a aprendizagem adquirida no processo de pesquisa.

### 3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Conceituando pesquisa, que é definida por GIL (2002, p.17), como "Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos". Já o método para outros autores como Lakatos e Marconi (2003, p. 83) é dado como "O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo e conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões".

O tipo de pesquisa é a exploratória, que busca segundo GIL (2002), o aprimoramento de idéias e a descoberta de intuições por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos relacionados com o problema. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de contribuir para o referencial teórico, que para Acevedo e Nohara (2006), se baseia em estudos realizados por cientistas que publicam seu material por meio de livros ou artigos científicos, propondo-se uma análise de diversos pontos de vista sobre um problema.

Foi utilizado também o estudo de caso da empresa Badaruco, que segundo Gil (2002), é bem utilizado nas ciências sociais, consistindo no aprofundamento de estudos de poucos objetos, permitindo o detalhamento do conhecimento encontrado mediante as variáveis, focalizando, para Acevedo e Nohara (2006), em questões que respondam o "como" e o "porquê", sendo bem abordado em acontecimentos contemporâneos e que não tem muito controle sobre eventos do comportamento humano.

Quanto à natureza, de acordo com Michel (2005, p.36), foi também abordada neste trabalho a pesquisa aplicada, pois tem como objetivo transformar os conhecimentos adquiridos em favor de um melhor ambiente de trabalho e obter melhores resultados no processo de treinamento da empresa Badaruco.

Existe o uso do método qualitativo, segundo Acevedo e Nohara (2006), por se querer conhecer os fatores que influenciam o comportamento humano, como a atitude, crenças, sensações, motivos e imagens. Existe uma preocupação com os grupos ou indivíduos específicos, determinado as razões e os porquês. Este estudo foi realizado através de método dedutivo, que "tem o propósito de explicar o

conteúdo das premissas”, ou seja, quer aumentar o alcance dos conhecimentos, analisando se as premissas estão corretas ou incorretas, buscando a certeza dos fatos (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.92).

Foram realizadas entrevistas na empresa Badaruco com quatro funcionários da organização, o diretor geral (sócio-proprietário), a administradora geral (sócio-proprietária), o engenheiro de produção e com o comprador da empresa, a fim de conhecer o processo de treinamento e desenvolvimento, comparando com o referencial teórico e analisando as correlações entre a realidade e a teoria. Marconi e Lakatos (2003), afirmam que a entrevista permite que os dados sejam quantificados, com possibilidade de obter informações precisas, podendo comprovar imediatamente as discordâncias.

Houve grande colaboração pelos proprietários da empresa em ajudar na pesquisa, fornecendo os dados necessários e os funcionários para as entrevistas, concedendo uma liberdade na empresa para a realização do trabalho. Um ponto facilitador foi à localização da organização que está relativamente próxima a residência do autor dessa monografia, situada em Taguatinga onde ocorreram as pesquisas. As entrevistas foram fechadas, realizadas na sala do diretor geral, sendo que a entrevista com o diretor, juntamente com a administradora foram de onze perguntas, as dos outros funcionários tiveram em média de cinco perguntas.

## 4 ESTUDO DE CASO

Como já citado na metodologia, o estudo de caso desse trabalho foi realizado na empresa Badaruco Ferro e Aço, onde foi pesquisada a forma com que a organização empreende seu treinamento e desenvolvimento junto aos funcionários.

A Badaruco Ferro e Aço é uma empresa de médio porte, localizada em Taguatinga Norte, composta por mais de 110 funcionários, entre eles, torneadores mecânicos, almoxarifes, motoristas, profissional de jato de granalha, e soldadores (que é a função de maior importância para o funcionamento da empresa). Seu produto e serviço principal é a fabricação e a montagem de estruturas metálicas, utilizando-se das formas mais variadas, como coberturas metálicas, escadas de aço ou de ferro, mezaninos, produções artísticas de estrutura com aço e similares.

A empresa foi fundada em 1996, pelo sócio-proprietário e administrada por seu irmão, que hoje já não faz parte da empresa, atualmente administrada por sua esposa, que executa sua função por mais de seis anos. Contudo, apesar da empresa ser fundada em Brasília, a sua história começou no Pará, como empresa de parafusos, dirigida pelo pai do fundador da empresa Badaruco. Logo depois, o fundador da empresa e seu irmão vieram para Brasília, onde junto a um outro sócio começou o seu negócio com o corte de chapas, mudando o enfoque do negócio com o tempo devido ao seu crescimento e especialização no mercado.

A empresa Badaruco tem grande representatividade em Brasília e fora dela, executando trabalhos em Goiânia, sendo a responsável pela fabricação das obras de artes em frente ao Memorial JK (o qual o autor da criação do desenho é o engenheiro de produção) pela estrutura metálica encontrada no Píer 21 e atualmente trabalhando no mais novo estádio de Brasília que se encontra no Gama.

O principal objetivo da empresa Badaruco é desenvolver seu trabalho com competência, excelência e qualidade, junto da entrega de seus produtos no prazo determinado e sem atrasos, se destacando pela flexibilidade e agilidade no atendimento, utilizando de modernas técnicas administrativas, sistemas informatizados e mão-de-obra qualificada.

Em seguida, aborda-se como é realizado o treinamento e desenvolvimento na empresa, o confrontando com a teoria, a fim de atingir os objetivos dessa monografia. Para isso, houve entrevistas com os proprietários, com o engenheiro de produção e com o comprador da empresa, com a finalidade de se obter as informações necessárias e pertinentes.

#### **4.1 Treinamento e Desenvolvido na Badaruco**

Segundo o proprietário da empresa, existe uma carência de funcionários qualificados no mercado, sendo necessário investirem forte na área de formação e de conhecimento, com o intuito de se manter a qualidade e excelência dos produtos e dos serviços. Foi ressaltada, que esse problema é originado devido à dificuldade de se encontrar cursos acessíveis a esses trabalhadores que se possa desenvolver a aprendizagem.

Existem vários tipos de treinamento na organização, alguns voltados com o objetivo de formar os novos funcionários contratados e desenvolve-los, e também com o objetivo de reciclagem dos funcionários mais antigos. A maioria absoluta dos treinamentos é terceirizada, e são desenvolvidos por parcerias com outras empresas, como o Sebrae. Eles utilizam de técnicas como aprender-fazendo na área de trabalho, demonstrações, exposições e cursos em salas realizados por técnicos especialistas terceirizados de empresas parceiras, que são responsáveis só por essa área. Dependendo da dimensão do treinamento utilizam-se as próprias instalações da empresa.

Há, também, treinamentos com a finalidade de remanejamento ou de crescimento, realizados pelas empresas parceiras. Conseguiu-se ver a abertura que a organização oferece para o crescimento no cargo dos funcionários. Foi constatado na entrevista um funcionário que começou como motorista, conseguiu se promover para vendedor, depois, para comprador e estava sendo encaminhado para um treinamento de técnico de segurança de periculosidade. Isso tem conseqüências positivas na empresa, que oferece motivação e oportunidades para os seus colaboradores, transformando a geração de conhecimento como grande aliado de lucratividade, excelência e motivação.

Cada treinamento e desenvolvimento, para ser executado na empresa, dependem do seu público alvo. Se o treinamento for para funcionários mais novatos, a duração do curso será mais prolongada, podendo durar até dois dias, uma semana devido a falta de instrução, porém, se os funcionários, alvos do treinamento forem mais antigos, a duração poderá ser menor (um dia ou uma manhã).

O treinamento para os novos funcionários começa com uma avaliação para se confirmar se o indivíduo possui realmente habilidades ou potencial para desempenhar a sua função. Se confirmado alguma habilidade, ele poderá começar como auxiliar (no caso dos soldadores), se não houver potencial e nem perspectiva de crescimento ele simplesmente não será contratado. O treinamento é realizado para esse novo indivíduo na área de trabalho, aprendendo com a experiência dos colegas mais antigos e com os supervisores que são responsáveis pelo seu aprendizado e pela realização de um bom trabalho.

Os funcionários mais antigos recebem cursos e treinamentos periódicos, realizados por empresas parceiras à Badaruco, que são realizados, dependendo da dimensão, dentro da própria empresa ou utilizando-se de instalações das empresas parceiras. Os cursos são fornecidos por meio de instrutores em sala de aula, mas muito raramente, pois a grande parte dos funcionários que compõem a organização não possui mais do que o segundo grau, por isso a prioridade no treinamento, para a fácil compreensão, é de exposições feitas com demonstrações e aulas práticas, sem a utilização de recursos mais sofisticados como *data show*.

De acordo com as entrevistas realizadas, descobriu-se que o treinamento é mais utilizado como meio de correção do que de prevenção. Para se realizar algum tipo de treinamento e desenvolvê-lo é necessário que aconteçam erros na produção, e detectando esse erro, o técnico da empresa parceira, responsável pelo treinamento comparece ao local para observação e análise das necessidades de treinamento, formulando como será realizado o treinamento e qual o seu objetivo.

Foi perguntado sobre a adequação dos treinamentos aos seus objetivos e sobre a otimização dos processos. As respostas foram satisfatórias, pois todos estavam de acordo e viam bons resultados com o processo, porém todos foram unânimes em concordar que o treinamento poderia ser melhorado de alguma forma

para se tornar mais eficaz e eficiente, começando pela divisão de um setor responsável somente pelos recursos humanos, que é feito pela área de finanças. Foi comprovado que o treinamento e desenvolvimento realizados pela empresa Badaruco possuem objetividade e cumprem com o papel de formar colaboradores capacitados para o serviço ao ponto da concorrência procurar os funcionários da empresa badaruco para compor seu quadro de funcionários.

#### **4.2 Análise Crítica**

Foi realizado na empresa Badaruco Ferro e Aço, um estudo de caso, onde foi pesquisada a forma com que a organização empreende seu treinamento e desenvolvimento aos funcionários. Houve grande colaboração pelos sócios-proprietários da empresa Badaruco na coleta dos dados, contribuindo para o processo de aprendizagem do autor e deles mesmo.

Existe a comprovação por meio das entrevistas realizadas que existe o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvido, servindo de correção para os erros ocorridos no processo. São Utilizados os quatro tipos de treinamento e desenvolvimento, que para Carvalho (2001), são o treinamento interno, treinamento para aperfeiçoamento no cargo, para transferência e para a promoção.

A organização utiliza os métodos de treinamento, classificados por Boog (1999), como aprender fazendo, aprender por simulação e por conceitos, sendo este último o menos utilizado, pela falta da instrução dos funcionários que compõe grande parte da empresa.

Para Davies (1978), o diagnóstico se dá pelo reconhecimento do problema administrativo ou de produção, tomando providências para descobrir as suas causas e determinar a sua natureza o que foi confirmado na empresa. É feito uma pesquisa, não sistematizada e padronizada pelos supervisores que comprovam os gargalos da organização, que acionam os técnicos terceirizados responsáveis pelo treinamento, a fim de diagnosticar mais claramente as necessidades de treinamentos, observando o local onde foi identificado erros. Logo, em seguida é feito o planejamento e é realizado o treinamento.

Para o aperfeiçoamento desse processo, seria pertinente obter a padronização do levantamento de necessidades por meio de técnicas como a análise Swot e análises estatísticas entre os supervisores que auxiliariam o trabalho dos técnicos de treinamento, otimizando o processo.

O treinamento interno, segundo Carvalho (2001), é compreendido como um aperfeiçoamento que utiliza-se dos recursos e instalações fornecidas pela própria empresa, envolvendo colaboradores recém admitidos, o que é comprovado pela prática. Para cada novo funcionário, depois de tê-lo submetido a uma avaliação, é feito um treinamento interno utilizando das próprias instalações, dos colegas e dos supervisores que ficarão responsáveis pelo bom desempenho desse novo colaborador.

O agregar conhecimento para o aperfeiçoamento no cargo, é voltado à reciclagem e atualização profissional, mantendo a competitividade da empresa (CARVALHO 2001). Periodicamente é constituídos treinamentos para a reciclagem e aperfeiçoamento dos funcionários da empresa Badaruco (em média de quatro em quatro meses), com cursos elaborados pelas empresas parceiras com a intenção de atualizar as técnicas, por exemplo, de solda e de montagem dos soldadores e montadores.

O deslocamento de unidade de trabalho, utilizando-se do treinamento para transferência de cargo, é feito na prática na empresa Badaruco. Um funcionário que começa como auxiliar, pode-se futuramente deslocar-se para soldador e deixar de ser auxiliar, dependendo de como aprender por meio da prática e dos seus interesses e envolvimento com o trabalho. Porém, não existem rodízios corriqueiros, que para Carvalho (2001), possibilita um conhecimento de todos os processos e mecanismos como o todo, aumentando a visão sistêmica da organização.

O processo para promoção, que para Carvalho (2001), envolve os colaboradores em um programa de capacitação à uma gama de novas informações, técnicas e métodos de trabalho que precisam ser adquiridos e assimilados pelo colaborador. Essas novas informações são concedidas por cursos exigidos dos funcionários para a promoção, como foi identificado nas entrevistas, um funcionário que seria promovido e precisaria do diploma do curso exigido para a nova função.

O método de aprender fazendo, tem como característica para Boog (1999), de corrigir com maior rapidez as falhas pelos supervisores, contando com a repetição que gera o aprendizado e com a economia de tempo, de espaço e de investimentos, com avaliações e resultados imediatos. Esse método é muito utilizado pela empresa Badaruco, envolvendo os funcionários recém contratados, utilizando-se da técnica de delegação dos supervisores como responsáveis pelo treinamento e avaliações. Foi comprovado também que a técnica de rodízio não é muito utilizada, por exigir trabalhos extremamente especializados, o que prejudicaria o processo da empresa.

Estágios, também, não são utilizados nesse método, sendo uma área que poderia ser mais trabalhada na empresa e daria mais oportunidade aos jovens profissionais no mercado.

Aprender por simulação, para Boog (1999) e Kroehnert (2001), tem vantagens de segurança e correções instantâneas, envolvendo os funcionários no processo de aprendizagem com situações reais, eliminando o receio de errar, tornando o processo mais atrativo e de maior adequação no desenvolvimento de habilidades manuais. A demonstração é um dos métodos mais utilizados pela organização Badaruco, por possibilitar que pessoas não tão instruídas compreendam perfeitamente o processo e seu trabalho, utilizando-se as próprias instalações da empresa para a realização do treinamento.

Porém, não existem treinamentos como a dramatização, simulação e por meio de jogos, o que seriam de grande auxílio no processo de aprendizagem dos colaboradores da Badaruco, por proporcionar o aprendizado em um ambiente totalmente propício na organização.

Aprender por conceitos é um método muito utilizado na formação educacional escolar. Boog (1999), destaca vantagens desse método como de conseguir atender pessoas dispostas a aprender, com informações de grande quantidade, proporcionando uma visão globalizada da situação, mas sendo comprometida pela grande dependência dos comunicadores e do nível de escolaridade dos treinados, sendo que acontece o mesmo problema na prática nos treinamentos da Badaruco.

Como a maioria dos funcionários que compõem a empresa faz trabalhos braçais e de mão-de-obra, e haja vista que profissionais dessa qualidade não

possuem instruções e formação escolar e níveis aceitáveis, não utiliza-se esse método com maior periodicidade devido a esses problemas. Por meio das entrevistas, é constatado que essa realidade está mudando, pois não se contrata mais funcionários analfabetos, por exigir que eles escrevam seus currículos de próprio punho na hora da contratação, e o nível mínimo dos funcionários aceitável é do ensino médio completo.

Porém, mesmo tendo essas dificuldades, a empresa realiza treinamentos que utiliza-se de aulas expositivas em sala de aula (instalações utilizada fora da empresa), para funcionários mais instruídos. Não se utiliza de técnicas de instrução programada, que envolve máquinas e novas tecnologias exatamente pela falta de instrução e não se houve constatação da técnica que utiliza-se de painéis.

A avaliação do treinamento na Badaruco é feita pelos resultados, que para Carvalho (2001) é a tentativa de se obter a retroalimentação. Se não existir tantos erros no processo é subentendido que o treinamento atendeu seus objetivos.

Na ótica do autor, os métodos por “desenvolvimento psicológico” não são de grande utilização na empresa, por isso que não foi constatada nenhuma utilização desses métodos, mas é sugerida pelo menos a técnica de aconselhamento psicológico, a realizando quando se houver a necessidade, pois auxiliará os indivíduos a se encontrar na empresa e demonstrará uma preocupação da parte da gerência para com o colaborador.

A empresa Badaruco utiliza-se adequadamente dos métodos de treinamento e desenvolvimento a fim de proporcionar serviços com qualidade, excelência e produtividade, formando profissionais competentes e com habilidades e atitudes corretas. A forma como se utiliza as técnicas estão condizentes na sua grande maioria com a teoria, comprovando que os estudos identificados e levantados no referencial teórico estão respaldados com a realidade e a prática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como citado anteriormente, um dos papéis dos administradores é fornecer ambientes propícios ao crescimento individual e organizacional, obtendo o melhor desempenho de seus colaboradores na execução de suas funções, o que é alcançado por meio de um programa bem estruturado de treinamento e desenvolvimento. Deve existir uma maior preocupação e investimento com os recursos humanos da empresa, por ser estabelecido como o capital de maior importância na organização, sabendo que o treinamento consegue resolver problemas como a falta de preparo dos funcionários e de aperfeiçoamento dos processos produtivos.

Para se obter maiores informações sobre o tema proposto nesta monografia, foi utilizado a empresa Badaruco ferro e aço, como objeto de estudo, para compreender as possíveis disparidades entre a teoria e a prática.

Para se chegar a um ponto de partida sobre o tema, o problema formulado foi o seguinte: qual é o melhor método de Treinamento e Desenvolvimento para a empresa Badaruco? A resposta para esse questionamento, que se infere de acordo com a pesquisa, é que o programa atualmente utilizado pela empresa Badaruco é o mais adequado, por formar trabalhadores especializados e competentes, servindo de modelo até para os seus concorrentes.

Com a finalidade de responder o objetivo geral, foi apresentando o estudo de caso na empresa Badaruco, no qual foi aplicado conceitos de Treinamento e Desenvolvimento juntos à empresa. Os objetivos específicos foram alcançados e consistem na pesquisa e no aprofundamento do conhecimento das técnicas de treinamento e desenvolvimento, no confronto da teoria sobre os métodos de treinamento e desenvolvimento adquiridos com a realidade da empresa Badaruco, e Por fim, foi analisado os resultados encontrados juntamente com a teoria levantada, extraindo resultados satisfatórios.

Do confronto entre a teoria e a prática concluiu-se que a empresa Badaruco utiliza-se adequadamente dos métodos de treinamento e desenvolvimento, a fim de proporcionar serviços com qualidade, excelência e produtividade, formando profissionais competentes, com habilidades, atitudes corretas e motivação para

realizarem seus serviços. A forma como se utiliza as técnicas estão condizentes na sua grande maioria com a teoria, comprovando que os estudos identificados e levantados no referencial teórico estão respaldados com a realidade e a prática.

Existe a sugestão de acrescentar no programa de treinamento, de acordo com a análise do estudo de caso, as técnicas que se utilizam do estágio (oportunidades novos profissionais do mercado de trabalho), de dramatizações, de simulações, de aprendizado por meio de jogos (condizentes com a estrutura escolar dos funcionários como ótimo meio de se proporcionar o aprendizado) e do método de aconselhamento psicológico (realizado quando houver a necessidade).

Com a finalidade de se obter as informações necessárias, foram realizadas entrevistas na empresa Badaruco com quatro funcionários da organização, o diretor geral (sócio-proprietário), a administradora geral (sócio-proprietária), o engenheiro de produção e com o comprador da empresa. Houve grande colaboração pelos proprietários da empresa em ajudar na pesquisa, fornecendo os dados necessários e os funcionários para as entrevistas, concedendo uma liberdade na empresa para a pesquisa. Um ponto facilitador foi a localização da empresa que está relativamente próxima a residência do autor dessa monografia.

Houve dificuldades na realização da pesquisa. Uma das dificuldades é conseguir encontrar os sócios majoritários no local de trabalho, por estarem constantemente resolvendo problemas administrativos, examinando as obras e fechando negócios para a organização. Outra dificuldade na execução da pesquisa, é a periculosidade do ambiente de trabalho, o que impediu de obter dados mais próximos aos trabalhadores. Outra dificuldade, também, é a localização de onde se realiza algum dos treinamentos; por se tratar de empresas parceiras, não obtive permissão nem possibilidade, pela quantidade, para visitar os locais e conhecer onde eram realizados alguns dos treinamentos fora do ambiente da empresa.

A importância da continuação de estudos que envolvam o treinamento e desenvolvimento é devido ao grande papel que o treinamento exerce no aprendizado organizacional, oferecendo um capital intelectual valorizado e que executa da melhor maneira o seu trabalho, diminuindo cada vez mais os erros, proporcionando conhecimento, profissionalismo, motivação e satisfação. O

treinamento e desenvolvimento compõem uma arma poderosíssima no corte de gastos, no aumento da produtividade, na excelência e qualidade de qualquer empresa, tornando-se uma organização cada vez mais competitiva e flexiva, alcançando a permanência no mercado competitivo.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. *Monografia no Curso de Administração*. Guia Completo de Conteúdo e Forma. 2 ed. Editora Atlas, São Paulo, 2006.

BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3ª ed. Editora Makron Books , São Paulo, 1994.

CARVALHO, Antônio Vieira. *Treinamento: Princípios, Métodos & Técnicas*. Editora Pioneira, São Paulo, 2001.

DAVIES, Ivor Kevin e Outros. *A Organização do Treinamento*. Editora McGraw-Hill do Brasil, LTDA. São Paulo, 1978.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas*. Enfoque nos papeis profissionais. Editora Atlas. São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa*. 5ª ed. Editora Atlas, São Paulo, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria.: *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª ed. editora Atlas S/A, São Paulo, 2003.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. *Administração*. conceitos e aplicações. 4 ed. Editora Harbra. São Paulo, 1998.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. Um Guia Prático para Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos. Editora Atlas. São Paulo, 2005.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de Pessoas*. Editora Saraiva, São Paulo, 2005.

REIS, Homero. *Mecânica social e modelos mentais*. Decisão e mudança. Brasília, 2006.

## APÊNDICE A

**UniCeub**

**Roteiro de entrevista**

**Data: 22/10/2008**

**Aluno: Jessé Pedreira de Santana**

**Cargo na Empresa: Diretor Geral e Administradora Geral**

Pesquisa desenvolvida pelo universitário Jessé Santana, em favor de colaborar no trabalho de conclusão do curso de administração do Centro Universitário de Brasília - UniCeub.

### **01) Onde fica localizado a Badaruco ferro e Aço? Qual a quantidade aproximada de funcionários da empresa?**

Diretor: A Badaruco está localizada na QL 06 – Lotes 41/42, Taguatinga Norte, e possui atualmente cerca de 110 funcionários.

### **02) A Badaruco atinge qual público-alvo e qual o seu principal negócio (produto ou serviço)?**

Diretor: Bem, o nosso público-alvo é na verdade empresas. Empresas de construção, empresas de terraplanagem, e outras, mas basicamente são construtoras e nosso principal negócio hoje, é a fabricação e a montagem de estruturas metálicas de qualquer tipo, como cobertura, escadas de aço ou de ferro, mezaninos, produções artísticas de estrutura com aço e por ai vai...

### **03) Vocês atendem públicos fora de Brasília?**

Diretor: Atendemos. Fomos à Goiânia e fizemos serviços grandes. Certa vez descarregamos 32 carretas cheias com aço, pra você ver a dimensão do serviço, mas o nosso serviço é principalmente com o público aqui de Brasília. Aquela obra artística que você vê no memorial JK fomos nós que fabricamos, a cobertura da 1ª missa que está se fazendo lá atualmente como nós que estamos montando.

### **04) Qual a história da empresa?**

Diretor: Meu pai tinha uma pequena empresa no Pará que fabricava parafusos...

**Você é graduado em algum curso superior?** Pra você ver, sou biólogo, nada haver né? (risos), então, meu pai era dessa empresa e certa vez recebeu uma proposta para se associar com uma outra empresa que mexia na mesma área que tinha o nome de Badaruco, o qual nós herdamos o nome para o nosso negócio atual. Depois viemos aqui para Brasília, eu e meu irmão, e trabalhávamos de porta em porta, levando o carrinho de mão com as ferramentas pelo Guará à procura de portões que precisassem de manutenção. Então um sócio e amigo nosso, que é engenheiro, nos convidou a nos associar em uma empresa que trabalhava de corte de chapa. Por não termos experiência no começo, compramos um monte de coisas erradas e no final do 1ª ano estávamos quebrados, o que nos salvou foi um serviço para uma empresa de comunicação que ninguém conseguia realizar, e eu e meu irmão fomos “na cara e na coragem”, trabalhando 24h por dia (eu e ele reveza a cada 12h) até conseguirmos realizar o trabalho e pagamos nossas dívidas com o serviço e demos continuidade ao negócio. Logo depois um trabalho para se fazer a estrutura metálica para o Píer 21 foi aonde conseguimos dar uma guinada nos negócios. Aí mais pra frente meu irmão saiu da empresa e montou um negócio no

Pará, e quem fica realmente responsável pela parte burocrática e administrativa é minha esposa, parte essencial para a continuidade no crescimento da empresa depois da saída de meu irmão. E ela ama fazer isso e faz muito bem feito, eu cuido mais da parte “braçal” do negócio.

**05) Quais são os meios de controle dos funcionários na empresa, ou seja, como funciona os horários de entrada, saída etc.**

Diretor: Essa parte burocrática vou deixar para minha esposa responder, ok?

Administradora: Então, Todos usam crachá eletrônico, os funcionários de mão-de-obra precisam usar o crachá eletrônico e assinar no livro de ponto para evitar que burlem as regras. E qualquer funcionário para sair antes do término do expediente precisa ter uma autorização do departamento de pessoal com o segurança que fica na porta (foi necessário essas atitudes meio drásticas). O horário de começar o expediente é às 08:00h até às 12:00h depois recomeça das 13:00h até às 17:00h.

**06) Existe muita concorrência nesse segmento do mercado?**

Gerente: Existe muita concorrência, tanto com empresas do porte da Badaruco como com pequenas serralherias.

Qual a principal diferença da Badaruco? Administradora: A nossa principal diferenciação é a qualidade dos serviços e dos produtos. As pessoas sabem que aqui irão pagar um pouco mais caro, porém vão ter produtos entregues em dia e com qualidade.

**07) Como é feito o treinamento na Badaruco? Os treinamentos são feitos no local de trabalho?**

Diretor: Como eu te disse na nossa conversa antes de você vir pra cá, o mercado está muito carente de mão-de-obra qualificada, então, a maioria de nossos funcionários são geralmente formados aqui na própria empresa. Um curso de soldador, que é o nosso serviço de maior importância, existe cursos feitos fora, mas a maioria são muito longes, lá no Gama, e pra uma pessoa as vezes não tem condições de pagar pra fazer um curso desse, por isso a escassez no mercado. Então, qualificamos os nossos funcionários com treinamentos feitos no próprio local de trabalho e com e por meio de demonstrações, pois como a maioria não tem mais que o segundo grau, não se pode colocar data show e outros recursos mais qualificados. Temos também treinamentos para gestão de pessoas, que são feitos por parcerias com outras empresas que prestam esse serviço pra nós. Para os soldadores, temos cursos prestados pela White Martins, empresa que temos parceria e contratos com o gás deles que utilizamos muitíssimo, e também utilizamos o centro de treinamento deles. Temos um problema sério de alta rotatividade dos funcionários novos, então, para não jogarmos dinheiro fora treinando esses funcionários, depois de cada treinamento realizamos um contrato em que especifica que o funcionário deve ficar em um tempo determinado, se ele por acaso sair antes, ele vai ter que pagar uma multa rescisória. Uma forma que achamos de reter os funcionários e nosso investimento.

**08) Existe algum tipo de levantamento de necessidades antes de aplicar o treinamento?**

Administradora: O meio que identifica as necessidades de treinamento é por meio dos supervisores, eles identificam qual são os setores que estão errando mais no furo, ou no corte de peças, porém, percebemos que usamos muito o método dedutivo e não de prevenção, só o de correção. Isso será necessário ser revisto.

**09) Sente-se motivação na execução do trabalho pelos funcionários?**

Diretor: É complicado responder com certeza, mas te garanto que mais de 50% diriam que sim, porque como a Rose te falou, o problema de rotatividade é mais com os novos funcionários, e os mais antigos, vemos muito empenho na realização de seus trabalhos. De acordo com o histórico do funcionário, os ajudamos com empréstimos e financiamentos pagos pela empresa, até já na compra de carros e imóveis. Comemoramos os aniversários das pessoas que fazem no aniversário no mês e damos presentes para eles, como boné, camiseta. Muito deles, nem lembram do próprio aniversário deles, é nós que muitas vezes lembramos; eles se sentem muito felizes com isso. Tem funcionários que notamos que esperam o mês todo com ansiedade só pra receber o seu presente no final do mês (risos). Final do ano costumamos fazer bingos em que eles trazem a família toda, daí damos prêmios como ventiladores e assim tentamos criar esse ambiente amistoso.

**10) Como é feito o remanejamento dos cargos dos funcionários, como promoção, mudança de setor e etc? Existe abertura para o crescimento na empresa?**

Administradora: Existe sim essa abertura. O remanejamento é feito por meio de análise de desempenho, onde depois da avaliação temos uma base, junto com a assiduidade, e pelo *feedback* dos próprios colegas. Pra você ver, outras empresas já ligaram para nós procurando funcionários, isso as vezes é ruim, porque eles oferecem um maior salário e acabam levando nossos profissionais competentes, mas por outro lado comprova a qualidade do nosso treinamento. E existe exemplo de pessoas, como uma que começou como encarregado, depois se tornou vendedor e hoje está como projetista. Outro de nossos melhores funcionários era motorista e está no departamento de compras.

**11) É de sua opinião que o treinamento e desenvolvimento aplicados à empresa são os mais adequados para se atingir os melhores resultados?**

Administradora: Não, existe muita coisa que precisa ser alterado, como fazer um planejamento de cargos e salários, cursos profissionalizantes mais eficazes, pois o que usamos hoje, como lhe disse é mais para correção.

**Grato pela participação nesse processo de aprendizagem!**

## **APÊNDICE B**

**UniCeub**

**Roteiro de entrevista**

**Data: 22/10/2008**

**Aluno: Jessé Pedreira de Santana**

**Cargo: Engenheiro de produção**

Pesquisa desenvolvida pelo universitário Jessé Santana, em favor de colaborar no trabalho de conclusão do curso de administração do Centro Universitário de Brasília - UniCeub.

### **01) Como é feito o treinamento na Badaruco? Os treinamentos são feitos no local de trabalho?**

É feito para os novos funcionários um teste, se por acaso a pessoa não coincidir com os requisitos básicos ele poderá ser remanejado e aproveitado em outra área, ou não ser contratado. O treinamento é feito no próprio local de trabalho pelos supervisores. O mesmo acontece no treinamento para alguns projetistas e desenhistas, que é realizado o mesmo processo. Também utilizamos cursos de treinamento realizados com empresas parceiras que são responsáveis só por essa área.

### **02) Existe algum tipo de levantamento de necessidades antes de aplicar o treinamento?**

Existe sim. Certa vez detectamos que a nossa solda estava muito ruim, então fizemos um contrato com um técnico da Petrobrás, que veio aqui, observou como era feito o processo de trabalho e depois veio e realizou um treinamento com os funcionários de solda.

**Existe um trabalho contínuo no treinamento?** Esses treinamentos são periódicos, feitos de 4 em 4 meses, e outros de tempos em tempos... existe sim.

### **03) Sente-se motivação na execução do trabalho pelos funcionários?**

Sim, no meu caso, por exemplo, nunca fazemos peças iguais, diferentemente de uma empresa de automóveis que eu trabalhava e tinha que fazer uma produção seriada e repetitiva. Como eu tenho que desenvolver peças novas sempre, me sinto muitas vezes desafiado e motivado a continuar a trabalhar.

**Funciona como um quebra-cabeças?** Realmente, essas peças muitas vezes funcionam como um quebra-cabeça mesmo, pois como dizemos, que no papel tudo funciona, nem sempre na realidade é assim, por isso quando vemos cada peça desenvolvida encaixando e sendo construída nos dá aquela sensação de gratificação.

### **04) Como é feito o remanejamento dos cargos dos funcionários, como promoção, mudança de setor e etc? Existe abertura para o crescimento na empresa?**

Sim, existe. Olha, pra mim esse crescimento também depende de cada um. Tem funcionário que quer evoluir, aprender, e eles aqui investem, pois fica muito caro mandar funcionário embora.

**05) É de sua opinião que o treinamento e desenvolvimento aplicados à empresa são os mais adequados para se atingir os melhores resultados?**

Eu diria que é o mais adequado, pois conseguimos corrigir os erros e obter resultados satisfatórios. Conseguimos ver o crescimento de muitos funcionários também.

Grato pela participação nesse processo de aprendizagem!

## APÊNDICE C

**UniCeub**

**Roteiro de entrevista**

**Data: 22/10/2008**

**Aluno: Jessé Pedreira de Santana**

**Cargo: Comprador**

Pesquisa desenvolvida pelo universitário Jessé Santana, em favor de colaborar no trabalho de conclusão do curso de administração do Centro Universitário de Brasília - UniCeub.

### **6) Como é feito o treinamento na Badaruco? Os treinamentos são feitos no local de trabalho?**

Olha, aqui existem várias funções, como torneiros mecânicos, almoxarife, motoristas, soldador, jato de granalha e etc. Cada treinamento de cada função é feito individualmente, como por exemplo, para se contratar um novo soldador (que é função mais básica daqui) é feita uma avaliação para se comprovar se ele sabe mesmo soldar e quais os tipos de solda que ele sabe executar. Existem várias tipos de solda, nós utilizamos a solda "Mig" e a solda elétrica. A Mig é a solda com gás e a elétrica é por meio dos eletrodos.

**Existe treinamento para o aperfeiçoamento das técnicas de solda?** Sim, existe. O pessoal da White Martins, que são os técnicos que fazem os cursos de aperfeiçoamento dos funcionários são responsáveis por essa atualização e a duração de cada curso depende da qualificação do funcionário, podendo ser feito das 7h às 13h, um dia ou dois, adequando cada uma com seu conhecimento e qualificação.

### **7) Existe algum tipo de levantamento de necessidades antes de aplicar o treinamento?**

Na realidade quem determina mesmo o tipo de treinamento somos nós. Esses dias fizemos um treinamento sobre o GPI, que são as regras que abordam o tipo de roupa específica para se vir a trabalhar (nosso nível de periculosidade é o 3), pois eles precisam saber se vestir corretamente, usando o protetor auricular, óculos, capacete (que não é necessário aqui dentro, só quando estiver trabalhando na obra mesmo). São feito os exames que são exigidos pelo Ministério da saúde periodicamente, por meio das empresas parceiras que executam também o treinamento, e esses exames nós que determinamos quando irá ser feito.

### **8) Consegue-se enxergar, atualmente, algum problema na execução do trabalho dos funcionários que possa ser corrigido com algum tipo de treinamento e desenvolvimento?**

Com certeza há, treinamento todos precisam sempre, pois o conhecimento deve ser adquirido todos os dias. Tanto eu como o administrador dessa empresa precisa cada vez mais de conhecimento para realizar melhor o seu trabalho. É sempre necessário ter mais conhecimento.

### **9) Sente-se motivação na execução do trabalho pelos funcionários?**

Nós tentamos fazer o que podemos para motivá-los sempre, mas isso é de cada um. Usamos táticas como "aniversariante do mês" e "melhor funcionário do mês". É

assim que tentamos incentivar, pois os aniversariantes são presenteados. A gente observa empresas que nunca parariam para comemorar ou cantar parabéns para algum funcionário e nós fazemos isso. Existem pessoas aqui que chegam de outro estado, sem família e as vezes ficam carentes, e isso é, pra mim um grande incentivo quando você mostra que se importa com aquela pessoa.

**10) Como é feito o remanejamento dos cargos dos funcionários, como promoção, mudança de setor e etc? Existe abertura para o crescimento na empresa?**

Lógico que aqui tem abertura. Eu sou um exemplo disso, pois eu era motorista aqui e hoje estou como comprador e já estão me exigindo um curso no Sebrae para técnico de segurança de trabalho, e eu vou fazê-lo esse treinamento que é feito meio que por uma parceria daqui com o Sebrae. Dessa forma eu me sinto cada vez mais valorizado e motivado a trabalhar e sei que posso continuar crescendo. Essa valorização foi tanta que me incentivou a cursar direito, estou no 4ª semestre.

**11) É de sua opinião que o treinamento e desenvolvimento aplicados à empresa são os mais adequados para se atingir os melhores resultados?**

Não, para esse trabalho existem treinamentos melhores, ele é adequado. Em uma escala de 0 à 10 o nosso nível de treinamento é 8, mas não só depende de nós, depende também dos funcionários, pois eu quis e conseguir crescer, quem é acomodado continuará no mesmo posto pra sempre. Uma coisa que trás dificuldade na execução do nosso treinamento é a burocracia e os serviços que aparecem, agora mesmo, por exemplo, estamos muito envolvidos na obra do novo estádio de futebol do Gama, temos prazo para entrega e não temos tempo pra parar e fazer algum treinamento.

Grato pela participação nesse processo de aprendizagem!