



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

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO  
RESTAURANTE SCENARIUS GRILL**

**RAFAEL GOMES DE CARVALHO**  
**RA Nº 2050081/5**

**PROFESSORA ORIENTADORA**  
**ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI**

**Brasília/DF, maio de 2008**

**RAFAEL GOMES DE CARVALHO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO  
RESTAURANTE SCENARIUS GRILL**

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

Professora Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

**Brasília/DF, maio de 2008**

**RAFAEL GOMES DE CARVALHO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO  
RESTAURANTE SCENARIUS GRILL**

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

Professora Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Banca examinadora:

---

Prof.(a): Érika Costa Vieira Gagliardi  
Orientadora

---

Prof(a).: \_\_\_\_\_  
Examinador(a)

---

Prof(a).: \_\_\_\_\_  
Examinador(a)

**Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008**

Dedico este trabalho a minha família pelo amor eterno, apoio e dedicação.

Agradeço primeiramente aos meus pais por terem me dado a oportunidade de realizar este curso. A todos os mestres do curso de Administração do UniCEUB. E um agradecimento especial à professora orientadora Erika Costa Vieira Gagliardi sem a qual este trabalho não teria se tornado real.

## RESUMO

Esta monografia tem como finalidade fornecer conhecimento necessário sobre o processo de treinamento e desenvolvimento para todas as pessoas que querem saber como se faz a elaboração de um treinamento para os novos colaboradores de sua empresa. Este trabalho procurou, como objetivo, verificar qual o método de treinamento mais adequado para o restaurante Scenarius Grill e para chegar a esse objetivo foi preciso verificar as técnicas de treinamento e desenvolvimento, compreender as atividades realizadas no restaurante e confrontar a teoria das técnicas de treinamento com as atividades realizadas no restaurante. Utilizando estes objetivos, o tema da monografia é um estudo de caso no restaurante Scenarius Grill abordando o processo de treinamento e desenvolvimento elaborado no estabelecimento. Para dar sustentação a este tema serão utilizados vários autores que abordam este assunto como: Araujo, Chiavenato, Boog, Bohlander e Marras. Este trabalho procurou fazer uma pesquisa exploratória no restaurante Scenarius Grill onde foi feita uma entrevista com a sócia proprietária para poder verificar quais tipos de treinamento e desenvolvimento ela estava aplicando, para conhecer um pouco da história do restaurante e também para descobrir quais as atividades que eram praticadas no restaurante; e foi aplicado um questionário para os funcionários com o intuito de saber se o que a sócia proprietária esta dizendo é verdade e saber se o treinamento que eles participaram está de acordo com as atividades praticadas por eles. Com a pesquisa pode-se alcançar os objetivos propostos por esta monografia, respondendo o problema proposto pela mesma.

Palavras – chaves: treinamento e técnicas.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Função dos funcionário no restaurante.....	37
Gráfico 2: Você recebeu treinamento para a função que esta desempenhando?.....	37
Gráfico 3: O conteúdo do treinamento continha todas as atividades na qual esta realizando.....	38
Gráfico 4: Treinamento realizado no local de trabalho.....	38
Gráfico 5: O patrão o avaliou após o treinamento?.....	39
Gráfico 6: Motivado para realizar seu trabalho?.....	39
Gráfico 7: O treinamento que você realizou era necessário?.....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Recursos Humanos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Treinamento e Desenvolvimento.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Métodos de Treinamento.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Aprender Fazendo.....	18
2.3.2 Aprender por Conceitos.....	19
2.3.3 Aprender por Simulação.....	21
2.3.4 Aprender por Desenvolvimento Psicológico.....	25
<b>2.4 Abordagem Sistêmica de Treinamento.....</b>	<b>26</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Entrevista.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Questionário Aplicado.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 Análise Crítica.....</b>	<b>43</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração é uma área essencial em qualquer empreendimento. Toda empresa que queira crescer tanto de tamanho quanto financeiramente precisa utilizar noções de administração. Tornando assim a administração um fator fundamental para a sociedade.

A área de recursos humanos é uma peça fundamental dentro da administração, pois é ela que vai tratar diretamente com os colaboradores, suprimindo suas eventuais necessidades dentro da empresa. O recursos humanos será o elo entre colaborador e a empresa. Principalmente, este que vai tratar sobre o processo de treinamento e desenvolvimento, moldar os colaboradores para as suas atividades dentro da empresa.

Como o mercado está mudando constantemente e muito velozmente é exigido um nível muito maior dos administradores, que precisam tomar decisões cada vez mais precisas e principalmente mais planejadas para que a mudança não faça com que seu empreendimento sofra. E para fazer estas mudanças é necessário ter um pessoal que esteja preparado para os diferentes tipos de atividades que possam aparecer. Para saber que este funcionário está adequado para o cargo a ser exercido é preciso utilizar o Treinamento e Desenvolvimento de maneira correta, de acordo com as atividades a serem realizadas.

Esta monografia tem como intuito ressaltar a importância do processo de treinamento e desenvolvimento para que se possa melhorar a forma de exercer as atividades dentro da empresa.

O Treinamento e Desenvolvimento basicamente se sustentam em quatro métodos, aprender fazendo, aprender por conceitos, aprender por simulação e aprender por desenvolvimento psicológico. (BOOG, 1999). Aplicando estes métodos de treinamento e desenvolvimento aumenta as chances de sua empresa ser bem sucedida.

O que motivou a escolha do tema treinamento e desenvolvimento foi a necessidade de aprender mais profundamente a respeito do treinamento para poder abrir futuramente um negócio próprio.

O problema formulado é: o processo de treinamento desenvolvido no restaurante Scenarius Grill é o mais adequado para o seu segmento de atuação? As

justificativas deste trabalho passam por três segmentos, acadêmico: identificar as várias formas de treinamento que existem e como elaborar um treinamento e aplicar em qualquer em qualquer tipo de negócio; aplicada: visa trazer mais informações para os profissionais que queiram melhorar o desempenho de seus colaboradores; social: procura fornecer o conhecimento necessário para as pessoas que procuram aplicar estes métodos.

O objetivo geral desta monografia é verificar qual o método de treinamento mais adequado para o restaurante Scenarius Grill. Os objetivos específicos são: discorrer sobre as técnicas de treinamento, compreender as atividades realizadas no restaurante e confrontar a teoria das técnicas de treinamento com as atividades realizadas no restaurante Scenarius Grill.

A metodologia utilizada nesta monografia procurou abordar quanto a natureza a forma aplicada, quanto a forma de abordagem foi qualitativa, quanto aos objetivos foi descritivos, quanto aos procedimentos técnicos foram utilizados o documental, o levantamento, o bibliográfico e estudo de caso e quanto aos métodos foi dedutiva. Também será feita uma entrevista semi-estruturada e será aplicado um questionário.

A monografia está dividida em três partes, na primeira parte apresenta-se uma bibliografia onde se pretende obter a fundamentação teórica necessária para compreender quais são as técnicas de treinamento e desenvolvimento e como elas funcionam. Na segunda parte, será tratada das atividades realizadas pelo restaurante Scenarius Grill e toda sua história. Na terceira parte será feita uma análise e uma comparação das atividades realizadas no restaurante com a teoria apresentada.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

O Treinamento e Desenvolvimento é um recurso que a empresa deve usar como estratégia para sua empresa, pois é este método que capacitará seus funcionários para exercer as atividades desejadas. Para falar do Treinamento e desenvolvimento será necessário expor um pouco sobre o surgimento dos recursos humanos para compreender como o Treinamento e Desenvolvimento estão inseridos neste contexto. Para compreender o que seria o Treinamento e Desenvolvimento será abordada a diferença entre o treinamento e o desenvolvimento, mostrará também os métodos do treinamento e como se faz para criar o Treinamento e Desenvolvimento.

### **2.1 Recursos Humanos**

O departamento de recursos humanos, ou como é conhecido nos anos 2000, gestão de pessoas, é responsável pelo estabelecimento e administração de programas de ação positiva para conseguir oportunidade igual de emprego para todos através de recrutamento, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e manutenção de saúde e segurança. (MEGGINSON, 1998).

Essas atividades devem ser desempenhadas por todos os administradores, não somente os que dirigem grandes organizações, mais também os proprietários de pequenas empresas, não somente o que administram instituições públicas, mas também as organizações privadas, as lucrativas e não lucrativas.

A expressão Gestão de Pessoas vem substituir Administração de Recursos Humanos, que é a mais comum entre todas as expressões que falam do modo de lidar com as pessoas nas organizações. (GIL, 2001).

Essa mudança está ocorrendo porque o termo Administração de Recursos Humanos é muito restrito, pois se entende que as pessoas que trabalham na organização são como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. (GIL, 2001). Por isso que alguns autores preferem substituir o termo Administração de Recursos Humanos por Gestão de Pessoas, pois este termo trata as pessoas que trabalham na organização como cooperadores ou parceiros e não como empregados ou funcionários.

Marras (2000) destaca uma pesquisa que foi realizada em 1997 pela professora Tose, da faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, onde se mostra que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas. A seguir estarão explicadas estas cinco fases:

- a) Fase Contábil (antes de 1930): é a pioneira da Gestão de Pessoal, caracterizava-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil.
- b) Fase Legal (1930 a 1950): nessa fase foi registrado o aparecimento da função de chefe de pessoal esse profissional procurava acompanhar e fazer a manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. O poder sobre os empregados passou das mãos dos chefes de produção para as do chefe de pessoal que dominava as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).
- c) Fase Tecnicista (1950 a 1965): foi nesta fase que foi implementado no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e fez com que a função de RH tivesse um status de gerência. Essa mudança ressaltou em um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Nesta fase surgiram atividades como treinamento, recrutamento e seleção cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, dentre outros.
- d) Fase Administrativa (1965 a 1985): Nesta fase registrou-se uma nova mudança na denominação e na responsabilidade do gerente de relações industriais, o famoso gerente de pessoal, mudando o nome para gerente de recursos humanos. Com esta mudança se pretendia mudar a ênfase que o cargo trazia, que era a de procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanística.
- e) Fase estratégica (1985 a atual): foi nesta fase que teve a introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico. Foram nessa fase que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo. O cargo de gerência de recursos humanos saiu da posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, para ser reconhecida como diretoria, em nível estratégico.

Voltando a fase tecnicista, quando surgiu o administrador de pessoal, foi uma completa revolução, pois as empresas estavam querendo profissionais com um toque mais humanista. Ribeiro (2005, p. 2) diz que:

A maioria das organizações fixou como fundamentais as características da visão múltipla do administrador, o que passou a ser considerado ideal para o profissional de Recursos Humanos. Era preciso uma visão holística e multidisciplinar de termos oriundos da economia, do marketing, da produção, das finanças, da psicologia, da sociologia e assim por diante, e também um conhecimento profundo e atualizado dos aspectos trabalhistas legais.

Então, o padrão que o mercado exige para este funcionário, além de ser graduado em Recursos Humanos ele deve possuir o perfil definido como o conjunto de características cognitivas e posturais. (RIBEIRO, 2005).

A área de recursos humanos deve ser voltada para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Além disso, tem que treinar bem os empregados e os deixar bem motivados, e ao mesmo tempo desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar as mudanças e incentivar políticas e éticas e comportamento socialmente responsável. (RIBEIRO, 2005).

Dentro da área de recursos humanos está inserido o setor de treinamento e desenvolvimento e segundo Ribeiro (2005, p. 10):

O treinamento e desenvolvimento – juntamente com a função de buscar e escolher os melhores profissionais para a empresa – encabeçam a área de Recursos Humanos que deve se preocupar em treinar os funcionários para o exercício de suas tarefas presentes e, também, realizar programas que visem o desenvolvimento dos empregados, para um desempenho cada vez melhor no futuro.

O treinamento é importante para a pessoa treinada, para a organização e para o país. Pois uma organização que deseja crescer e se desenvolver, deve ter pessoas que cresçam e se desenvolvam. Como o mercado está muito acirrado, o empregado precisa ter níveis mais altos de treinamento e educação. E à medida que as pessoas se tornam mais treinadas e com níveis de escolaridade e desenvolvimento maiores, elas acabam tendo um sentimento de maior valor, dignidade e bem-estar. (RIBEIRO, 2005).

O que as pessoas têm que ter em mente, tanto a empresa quanto o colaborador, é que o Treinamento e Desenvolvimento existem para poder dar mais valor ao funcionário capacitando-o, e para a empresa melhorar os seus serviços.

A seguir será demonstrada a diferença e o que vem a ser o treinamento e o desenvolvimento.

## 2.2 Treinamento e desenvolvimento

O conceito de treinamento e desenvolvimento foi criado com o intuito de que as pessoas da organização pudessem ser mais capacitadas a ocupar determinadas posições na organização ou então desenvolver seu potencial na posição ocupada. (OLIVEIRA, 2004).

Utilizando esse método os donos da empresa podem até “relaxar” pois eles sabem que seus colaboradores estão adequados para exercer a função que lhes foi designada.

Segundo Chiavenato (2003, p. 30) diz que:

Treinamento 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. Por outro lado, o desenvolvimento 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.

O desenvolvimento é um processo de longo prazo que melhora a capacidade e a motivação de funcionário. No desenvolvimento existe o treinamento e também a carreira e outras experiências que ele pode ter. (MILKOVICH, 2000).

Basicamente o que diferencia o treinamento do desenvolvimento é que o primeiro está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução da tarefa, que por sinal devem ser muito bem definidas. Já o outro está dirigido ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, da habilidade, atitudes e valores éticos, de modo que possa desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade. (ARAUJO, 2006).

Hoje muitas empresas não adotam esses métodos de treinamento e desenvolvimento por que acham que estes são contas de despesa supérfluas, onde estas só são feitas em ocasiões em que há folga nos orçamentos financeiros.

Outro fator que aumenta a dificuldade de implantar o treinamento e desenvolvimento é a falta de visão ampla de alguns profissionais e dirigentes da área, na qual só conseguem enxergar coisas que são úteis para eles mesmos. (MILKOVICH, 2000).

“O processo de treinamento deve ser absorvido como uma relação de troca e de mudança, buscando o desempenho pessoal, desta maneira gerando o desenvolvimento da organização”. (OLIVEIRA, 2004, p. 28). À medida que as

organizações crescem e se desenvolvem, existe uma enorme tendência das operações se tornarem mais complexas dentro e fora de onde se trabalha. Nesse sentido, as ações de treinamento e desenvolvimento vieram contribuir imensamente para essas novas atividades que ocorrem no contexto da empresa.

O treinamento e desenvolvimento esta associado à lucratividade de longo prazo de uma empresa, pois a empresa que reorganiza suas operações utilizando qualquer tipo de treinamento, e que estes tipos de treinamento estiverem em sintonia com a educação do trabalhador, ou seja, que afete os CHA dos trabalhadores, a produtividade da empresa ira aumentar. (MILKOVICH, 2000).

Diante deste contexto o treinamento e desenvolvimento deixa de ser uma simples estratégia instrumental e passa a ser uma das principais fontes de competitividade das empresas. (OLIVEIRA, 2004).

Torna-se indispensável para as empresas, em crescimento e também para as que já cresceram tornar-se uma organização que aprende, diante das mudanças competitivas que regem o mercado atual. (OLIVEIRA, 2004).

É muito difícil listar todas as razões que levam qualquer empresa ao processo de treinar e desenvolver seu pessoal. De qualquer forma serão apresentados quais os principais motivos para implementar o processo de treinamento e desenvolvimento:

- a) Identificação de metas: “ao se definir tais metas, seguramente estaremos trabalhando com uma nova realidade, de forma que será preciso capacitar pessoas”. (ARAUJO, 2006, p. 95).
- b) Expansão da empresa e admissão de novos empregados: os empregados que entrarem na empresa necessitarão de treinamento para poder entender o que eles irão fazer na área e também para poder compreender a empresa. (CHIAVENATO, 2007).
- c) A redução do número de empregados: quando a empresa vai reduzir o numero de empregados é preciso fazer um treinamento para poder acostumar os empregados que ficaram a trabalhar com um numero reduzido de pessoal. (CHIAVENATO, 2007).
- d) Identificação de gargalos: precisam-se buscar esses gargalos e aplicar o Treinamento e Desenvolvimento, minimizando ou liquidando-os. (ARAUJO, 2006).

- e) Falhas na comunicação: as pessoas que optam por utilizar a fala para transferir informações muitas vezes são interpretadas de maneiras diversas, fazendo-se necessário o treinamento e o desenvolvimento para melhorar esta falha. (ARAUJO, 2006).
- f) Remanejamento de pessoas: significa levar pessoas para locais nas quais ela não havia trabalhado, exigindo um treinamento. (ARAUJO, 2006).
- g) Também existem as faltas, licenças e férias de pessoal: aqui é preciso treinar os funcionários para poder fazer com que eles saibam lidar com as eventuais faltas ou férias que seus colegas possam tirar. (CHIAVENATO, 2007).
- h) Modernização da organização: ao fazer alguma mudança, vão existir pessoas que precisaram se adequar a essa mudança. (ARAUJO, 2006).
- i) Produção e comercialização de novos produtos ou serviços: quando se vai iniciar alguma coisa nova na empresa, é necessário treinar o pessoal para poder realizar este novo segmento. (CHIAVENATO, 2007).
- j) Recém-formados com conhecimento sem ser o desejado: quando a pessoa não tem o conhecimento necessário precisa de treinamento. (ARAUJO, 2006).

Com a maior participação das pessoas na organização na maioria dos processos decisórios, certamente o treinamento e o desenvolvimento continuam imprescindíveis á organização que deseja conquistar a excelência em todos os níveis.

Serão abordadas as vantagens de um programa de treinamento e desenvolvimento bem elaborado, na concepção de Araujo (2006):

- a) Ganho em competitividade e em qualidade: com o Treinamento e Desenvolvimento sendo aplicada na empresa a torna mais competitiva e com os esforços dos funcionários a qualidade seria melhorada.
- b) Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas e da organização como um todo: o Treinamento e Desenvolvimento ajuda identificar estes pontos e torna mais fácil para seus dirigentes corrigi-los.
- c) Capacitam as pessoas da organização: essa é a grande vantagem do Treinamento e Desenvolvimento, melhorar o desempenho dos colaboradores sobre a tarefa desejada pela empresa.

- d) Aumenta a lucratividade da empresa: com o melhoramento do trabalho dos colaboradores, com o aumento da qualidade, o aumento da lucratividade é apenas a consequência destes fatores.
- e) Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas: “pode ser entendida como padronização das tarefas e crescimento das pessoas” Araujo (2006, p. 107);
- f) Aumenta a produtividade: quando as pessoas dominam a atividade que exercem elas tendem a se sentirem mais seguras e assim acabam aumentando a produtividade.
- g) Propicia um clima organizacional saudável: com o Treinamento e Desenvolvimento as pessoas por estarem mais dispostas a aprender e desenvolver tendem a ficarem mais próximas com o objetivo de melhorar a relação entre elas.
- h) Reduz desperdícios e retrabalho: como a pessoa está mais capacitada para o trabalho que exerce, e está mais motivada com isso, ela acaba produzindo mais do que antes e evitando o desperdício e o retrabalho.

Percebeu-se que o treinamento e desenvolvimento melhora e muito as atividades de uma organização, além de reduzir os custos que ela teria com o desperdício de tempo e material.

Como qualquer outro processo, o treinamento e desenvolvimento também têm suas limitações. Algumas delas serão listadas a seguir, também na visão de Araujo (2006):

- a) Mobilização de recursos: como o Treinamento e Desenvolvimento necessitam de investimentos de várias origens, se faz necessário disponibilizar certos recursos para a aplicação deste programa.
- b) Dificuldade de gerir modismo: muitos se utilizam de processos de Treinamento e Desenvolvimento já elaborados em outras empresas achando que se lá fez sucesso aqui também vai fazer, e acaba se decepcionado.
- c) Resistência originada por aqueles que “sabem tudo, sabem muito”: sempre em todo processo de Treinamento e Desenvolvimento vai existir aquela pessoa que acha que sabe de tudo e acaba atrapalhado o processo levando outras pessoas a cair no mesmo erro.
- d) Pessoas têm dificuldade em perceber seu próprio crescimento: como o processo de aperfeiçoamento é de longo prazo, as pessoas ficam se

indagando porque foram convocadas para esse tipo de desenvolvimento, e acaba não percebendo o quanto elas evoluíram.

- e) Incerteza quanto à continuidade do programa: isso se dá quanto um funcionário é treinado e ele, logo após este treino, vai para outra empresa. Entoa se diz que ocorreu uma despesa e não um investimento fazendo com que a gerencia pense a respeito da continuidade do programa.
- f) Dificuldade de remanejamento de pessoas: o que este item esta propondo é quando a empresa faz um treinamento e a pessoa se adéqua a realidade do seu cotidiano, onde foi treinada e de repente precisa mudar de área, ser transferida, e o resultado final desta transferência pode ser um sucesso ou um desastre.
- g) Pessoas que adquirem competências essenciais alem das exigidas: isso acontece quando o planejamento do programa de Treinamento e Desenvolvimento foi mal feito. Pois o funcionário acaba adquirindo competências que não serão exigidas no trabalho, e isso pode acabar estressando o funcionário.
- h) Dificuldade de *autplacement* (recolocação no mercado): como a maioria dos programas de Treinamento e Desenvolvimento satisfaz somente as necessidades das organizações e não procura desenvolver o crescimento do indivíduo, fazer a recolocação destes indivíduos fica muito difícil.

Como já foi vista as vantagens do treinamento e desenvolvimento e também suas limitações se faz necessário expor os métodos de treinamento que as empresas possam utilizar.

### **2.3 Métodos de treinamento**

Os métodos de treinamento são processos que as empresas podem utilizar para capacitar seus funcionários para as atividades requeridas por elas. O que torna estes métodos tão importantes são as capacidades que eles possuem de passar o treinamento e desenvolvimento de uma maneira prazerosa e simplificada para o treinando.

Para explicar os métodos de treinamento será utilizada a classificação sugerida por Uren Uris, contido no livro do Boog (1999), que apontam quatro caminhos ou modos de aprender.

De acordo com Boog (1999, p. 263):

Cada categoria assinalada por Uris representa um caminho possível de aprendizagem da natureza diferente, mas não excludente dos demais. São caminhos quase sempre paralelos, mas às vezes se cruza, outras vezes se superpõem e outras vezes ainda se fundem, mantendo, no entanto suas características essenciais.

Os quatro caminhos estabelecidos por Uris são: Método prático ou aprender a fazer; Método conceitual ou aprender pela teoria; Método simulado ou aprender imitando a realidade; Método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico. (BOOG, 1999).

### **2.3.1 Aprender fazendo**

Esse deve ser considerado o método mais antigo de todos, pois você simplesmente aprende fazendo o que deve ser feito.

Podem-se destacar as seguintes técnicas para o método aprender fazendo:

- a) Aprendizagem Metódica do Trabalho: neste requer grande preparo de um facilitador, além de tempo disponível para orientação do seu treinando. (FRANÇA, 2007).
- b) Rodízio: trata-se de uma das formas mais eficazes de formação profissional. Nas empresas em que se pratica alguma forma de planejamento de carreira, novamente o rodízio acaba sendo um dos principais instrumentos de desenvolvimento. (BOOG, 1999).
- c) O Estágio: semelhante ao treinamento profissionalizante, o estágio se difere somente por ser usado em conexão com programas de segundo grau e faculdade onde a experiência pode ser transmitida em tempo parcial ou integral. O estágio é uma forma dos estudantes aprenderem na prática o que estudaram na faculdade atuando nas organizações de trabalho. O estágio pode dar-se tanto dentro da organização quanto em outra, por meio de convênios entre empresas com fornecedoras; e empresas com clientes. (BOHLANDER, 2003)

d) A Delegação: segundo Boog (1999, p. 266) “ele é uma pratica administrativa muito generalizada e destinada à aprendizagem de comportamentos de supervisão ou de gerência”.

e) Participações Diversas: de acordo com Boog (1999, p. 266) “trata-se aqui do aproveitamento de certas circunstancia não digo imprevisíveis, mas que fogem à rotina e acabam sendo uma oportunidade real de desenvolvimento”. Não é possível enumerar todas as oportunidades que ocorrem e cada empresa deve ser capaz de levantar quais situações poderão ser transformadas em oportunidade de crescimento profissional.

O que se pode destacar como vantagem a respeito deste método é com relação à economia que a empresa faria tanto no tempo, quanto no espaço e no investimento. O resultado esperado seria curtíssimo já que praticamente não existiria espaço entre o aprendizado e a produção do funcionário. (BOOG, 1999). Isso acontece porque o treinamento é feito de forma mais informal, simplesmente aprende fazendo lhe foi designado para fazer com um orientando por perto.

Outra vantagem seria a rapidez com o qual o funcionaria seria avaliado, pois este estaria aplicando o que aprendeu de imediato e poderia notar se o aprendizado foi bem sucedido ou não. Outra vantagem é que as pessoas que não possuem um grau maior de escolaridade não se sentiriam desconfortáveis com este método de treinamento. (BOOG, 1999). Este método é vantajoso para os de baixa escolaridade porque por se informal não exige um conhecimento a respeito da língua portuguesa por exemplo. Isso faz com que o funcionário se sinta mais a vontade com o treinamento.

Este método também possui alguns riscos, pois ele limita a criatividade induzindo o treinando a acreditar que aquela forma de trabalhar é a única existente. E esse método também não permite que grandes números de pessoas sejam treinados. (BOOG, 1999).

### **2.3.2 Aprender por Conceitos**

Tão antigo quanto o método de aprender fazendo é este método. Este método é utilizado primordialmente na educação e também nas famílias.

Aqui são utilizadas formas de treinamento onde se tenta passar o conceito do que a pessoa precisa aprender e a pessoa vai assimilar isso da maneira que ela está acostumada. Estes métodos podem atingir um numero maior de pessoas.

A seguir serão destacadas algumas formas da utilização da palavra para transmitir este tipo de método:

- a) Explicação Oral – Simples ou com Apoio Audiovisual: de acordo com Boog (1999, p. 268):

O essencial nessa técnica é a presença de um comunicador ou repassador de conceitos que empregue a palavra como veículo principal, com predominância da palavra oral. As aulas expositivas, as aulas magnas, as conferências, as palestras, todas fazem parte desse bloco.

O sucesso dessa técnica depende quase exclusivamente da habilidade do comunicador, que poderá enriquecer sua apresentação valendo-se dos recursos disponíveis, desde giz e quadro-negro até equipamentos sofisticados. (BOOG,1999).

- b) Debate Cruzado: baseia-se no pressuposto que o treinando pode alcançar maiores competências através de debates que possam ter com seus treinadores ou colegas de treinamento. (CHIAVENATO, 2007).
- c) Estudo Dirigido: nada mais é que a leitura de textos pelo treinando que em seguida elabora perguntas a respeito do texto lido. (BOOG, 1999).
- d) Instrução Programada: este método permite que os indivíduos trabalhem no mesmo ritmo. Este método utiliza-se de livros, manuais ou computadores para dividir o assunto em seqüências organizadas e lógicas na qual exige uma resposta constante do aluno. É apresentado ao aluno algum tipo de informação onde o aluno tem que responder, se a resposta estiver correta a pessoa é ávida disso e uma nova informação lhe é dada, e se estiver incorreta, novas informações vão aparecer e o aluno deve tentar de novo. (BOHLANDER, 2003).

- e) Painel: de acordo com Boog (1999, p.269) painel é quando:

Trata-se de uma forma de preleção mais sofisticada que envolve mais de um expositor. Diante de um auditório, um tema é tratado sob diferentes pontos de vista. Três ou no Maximo quatro especialistas colocam para os ouvintes seus pontos de vista, confrontando-os entre si. Um moderador controla as intervenções. A platéia encaminha perguntas. A essência do painel é a polêmica.

- f) Simpósio: do mesmo formato que o painel, só que em vez de pontos de vista que se confrontam, neste também existem pessoas que complementam umas as outras. (BOOG, 1999).
- g) Universidade Aberta: é o tradicional conceito de universidade só que no ambiente empresarial, e este diz respeito ao desenvolvimento de pessoas da organização. Este utiliza muito à questão de curso a distância. (ARAUJO, 2006).
- h) Educação à distância: este inclui tanto do treinamento quanto o desenvolvimento. É basicamente a mesma coisa que curso a distância ou *on line*, mas vale ressaltá-lo devido à grande utilização pelos gestores. (ARAUJO, 2006).

As vantagens deste método são que além de atingir um grande número de treinados, estes acabam por ter uma grande expectativa no que será passado, pois pelo menos eles esperam adquirir novas informações. Este método possibilita o treinando a ter uma visão global da empresa, aguçando seu senso crítico e criativo. (BOOG, 1999).

Esse método ajuda o colaborador a pensar para chegar a uma conclusão própria a respeito do que está sendo passado e não a chegar a uma única conclusão certa que o treinador possa achar correta.

Já como risco este método não garante a transferência da aprendizagem para a realidade, não permite uma avaliação na realidade do que foi passado no treinamento, como este método não foca no comportamento da pessoa este método se limita somente a área de opiniões das pessoas. Aquelas pessoas menos escolarizadas não se sentem à vontade com este método, pois este possui muita leitura. Além do mais este depende muito do treinador. (BOOG, 1999).

### **2.3.3 Aprender por Simulação**

Essa técnica utiliza a imitação da realidade para poder treinar as pessoas que possuem alguma deficiência técnica.

Esse método é o que exige maior participação do treinando, pois ele precisará interagir com outras pessoas para poder atingir o objetivo do método.

A seguir estão algumas técnicas que tem em comum o uso da simulação.

- a) Dramatizações: esta, dentre todas as técnicas de simulação, é a mais econômica. Existem duas formas de dramatização, a simples, que os próprios aprendizes testam, na prática criada pela simulação, o que aprendem teoricamente; e a dramatização-demonstração, na qual atores que já foram treinados reproduzem diante dos aprendizes algum tipo de realidade com a qual os aprendizes iram se deparar um dia. (BOOG, 1999).
- b) *Role-Playing*: Este também pode ser chamado de desempenho de papel, onde o treinando irá assumir o comportamento de outra pessoa que esteja no treinamento, pode ser o comportamento do treinando também. Fazendo esta troca os participantes podem melhorar a capacidade de lidar com outras pessoas. (BOHLANDER, 2003).
- c) Teleconferência: muito utilizada por empresas que são dispersas geograficamente no Brasil ou pelo mundo mesmo, pois facilitam e reduzem o custo de difusão do conhecimento por especialistas-conferencistas e também, reduzem o custo das reuniões para tomada de decisão. (ARAUJO, 2006).

Nestas os alunos ficam em salas distantes que são equipadas com televisão e microfone, o instrutor fica em um estúdio que está ligado a estas salas via satélite. A vantagem desta técnica é que a experiência é transmitida rapidamente entre um grande número de pessoas, sem que seja necessário elaborar toda uma logística para que treinandos e treinador estejam no mesmo local. (MILKOVICH, 2000).

- d) Jogos de Empresa: este é um recurso de treinamento caro pela quantidade de monitores envolvidos, pelo uso de equipamentos de informática e pelo tempo empregado. (BOOG, 1999). É basicamente transmitir o conhecimento através de jogos.

Este pode ser tanto jogos de empresa quanto empresariais, onde os participantes são induzidos a tomar certas decisões que afetam uma organização hipotética. Nesta técnica o treinando precisa ter uma participação elevada. (BOHLANDER, 2003).

- e) *Mentoring*: é praticamente igual ao *coaching*, mais neste o responsável pelo processo, o mentor, também é intitulado como guia, mestre e conselheiro. O papel do *mentoring*, como uma ação compromissada com a verdade entre as pessoas envolvidas e que tem por objetivo potencializar o ser humano de uma

maneira conducente á excelência pessoal e profissional sob a forma de parceria, ficou claro. (ARAUJO, 2006). O *mentoring* é voltado mais para o desenvolvimento da pessoa, assim este seria o Desenvolvimento do Treinamento e Desenvolvimento.

- f) Estudo de Caso: as formas de utilização de algum caso como estudo variam desde uma simples análise de conteúdo até a dramatização. As formas de apresentação dos casos sofisticaram-se muito, tornando ainda mais rica a aplicação desta técnica: Segundo Boog (1999, p.273):

Em geral, recomendam-se casos verídicos acompanhados do máximo de informação não apenas atinentes ao caso em si, mas também ao contexto externo ou ao cenário real em que se deu a ocorrência. No entanto, permite-se elaborar casos fictícios ou adaptados a uma realidade.

Este tipo de treinamento é utilizado muito em salas de aula, onde os participantes apreendem a analisar e sintetizar fatos, para entender como determinada situação se desenrolou para que posteriormente se possa debater este caso. (BOHLANDER, 2003).

- g) Jogos e Exercícios Diversos: neste os participantes são induzidos a tomar certas decisões que afetam uma organização hipotética. Nesta técnica o treinando precisa ter uma participação elevada. (BOHLANDER, 2003).
- h) Projeto: é uma técnica que desenvolve tanto a prática, quanto o raciocínio lógico e criativo, pois exige que o treinando reflita, estude, consulte, interprete cenários projetando cenários futuros. Este treinamento na maioria das vezes parte de uma situação real de uma empresa, mas esta não é a única forma de estudo, pode-se usar um estudo de caso como ponto de partida. O instrutor deve colocar à disposição dos treinados alguns modelos básicos de elaboração de projeto. (BOOG, 1999).
- i) *Workshop*: este se concentra no exercício de alguma habilidade e não na aquisição de um conhecimento. (FRANÇA, 2007).
- j) Intranet/ Internet: é basicamente o treinamento no mundo virtual. Nos sites das empresas não há Treinamento e Desenvolvimento de forma explícita, mais há informações que poderiam ser interpretadas como treinamento e desenvolvimento. O que isso quer dizer é que a gestão de pessoas aproveita os benefícios da Internet e da Intranet e inclui textos para que seu corpo funcional possa ler, entender, aprender e usar ações do tipo quem somos nós, nossa história, missão e valores. Aqui não há o Treinamento

Desenvolvimento como conhecemos, mas é uma boa oportunidade de fixar pontos importantes e que mexam com o sentimento das pessoas da organização, onde elas podem ser estimuladas positivamente. (ARAUJO, 2006).

O treinamento através da internet pode ser adequado a cada aluno e também se pode usar tanto o áudio quanto o vídeo para prender a atenção do treinando e tornar o ambiente de treinamento mais agradável para ele. (MILKOVICH, 2000).

- k) *Coaching*: este consiste numa forma de obter os resultados esperados desenvolvendo as habilidades dos componentes de uma equipe. A idéia desta ferramenta não é de dar ordens e sim de aconselhar por intermédio de uma orientação a fim de que os resultados sejam alcançados. O *coaching* seria mais apropriado no treinamento do que no desenvolvimento, por ser mais prático voltado para orientar a fazer algo para as organizações. (ARAUJO, 2006).

As vantagens deste método são que além de ser um método seguro, caso alguma coisa de errado você pode voltar e recomeçar o processo. As técnicas de simulação envolvem mais o treinando, fazendo com que ele se comporte de uma forma diferente da qual ele está acostumado. Produz ótimos efeitos no entendimento do que é passado quando esta técnica é transmitida em conjunto com as técnicas de aprendizagem. (BOOG, 1999).

Este método é bom, pois pode fazer com que os treinandos descubram habilidades que eles mesmos não achavam que possuíam, elevando assim sua auto-estima.

Um dos riscos deste método treinamento é com relação aos treinadores, pois estes necessitam ter um conhecimento bem estipulado a respeito de como treinar didaticamente. Outro risco é que o treinando pode apresentar um comportamento sônico, ele pode representar tudo aquilo que lhe for pedido durante o treinamento sem realmente assumir aquele comportamento. (BOOG, 1999).

### 2.3.4 Aprender por Desenvolvimento Psicológico

Quando as organizações tiveram contato com o mundo dos intelectuais levou muitos empresários a supor que haveria grandes mudanças na qualidade de seus executivos se estes passassem a ser mais familiarizados com o mundo das idéias. Quanto mais intelectualizado o executivo, mais condição de sucesso teria. (BOOG, 1999).

Com este pensamento as empresas dispuseram-se a testar novas formas de treinamento que na década de 50 era muito pouco convencional. (BOOG, 1999).

A seguir serão listadas algumas técnicas sobre desenvolvimento tecnológico.

a) Aconselhamento Psicológico (*Counseling*): segundo Boog (1999, p. 277):

Este se enquadra no gênero das psicoterapias breves e, dentre as formas de tratamento individual, é o mais adequado à realidade da empresa. É quando o próprio indivíduo estabelece para si metas de crescimento não apenas profissionais mas principalmente de ordem pessoal.

b) Psicodrama: o que se busca no psicodrama é o desenvolvimento de uma consciência social profunda, onde o indivíduo não apenas entenda o conceito de igualdade, mas vivência essa igualdade. Com o tempo surgiu o sociodrama, que possui o mesmo foco só que ao invés de ser par o desenvolvimento individual, é para o desenvolvimento grupal. (BOOG, 1999).

c) Socioanálise: As regras da socioanálise foram consideradas muito rígidas. Os participantes são convidados a dizer tudo o que sentem e pensam não mais a respeito dos próprios participantes, mas a respeito da equipe de socioanalistas que está a sua frente. Fazendo com que os participantes expressem o que realmente estão sentindo. (BOOG, 1999).

d) Dinâmica de Grupo: esta é uma forma de avaliação que consiste em formar grupos de avaliação de quatro a seis pessoas onde estes têm que ter certa afinidade e não se podem misturar grupos hierárquicos. (FRANÇA, 2007).

As vantagens deste tipo treinamento é que com estas técnicas a empresa pode atingir o treinando mais profundamente, aumentando a sensibilidade do treinando. Este método estimula e aumenta a criatividade do treinando. (BOOG, 1999).

Nesta fase o treinando pode melhorar os seus “CHAS”, ele consegue perceber nas suas atitudes, habilidades e conhecimentos o que precisa ser mudado ou o que precisa ser aperfeiçoado.

Como desvantagem este método não consegue um resultado em curto prazo, pois como este método visa mexer com o psicológico do treinando o treinamento tem que ser contínuo. (BOOG, 1999).

Depois de passar as técnicas que podem ser utilizadas no treinamento e desenvolvimento, se faz necessário mostrar como se elabora um treinamento porque, uma empresa é diferente da outra então o ideal seria cada empresa estudar a melhor maneira de aplicar o treinamento e desenvolvimento para suprir a necessidade da sua empresa. Para isso no próximo tópico será explicado a abordagem sistêmica de treinamento.

## **2.4 Abordagem Sistêmica de Treinamento**

Em uma meta bem ampla o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. E com esse objetivo em mente é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos.

Essa abordagem sistêmica de treinamento é os passos para se montar um treinamento específica na sua empresa.

Para se ter certeza que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causem impacto máximo no desempenho individual e organizacional, deve-se recorrer à abordagem sistêmica de treinamento. Essa abordagem envolve quatro fases: Avaliação das necessidades, projeto de programa, implementação e avaliação. (BOHLANDER, 2003).

1ª Fase: Avaliação das necessidades (Conduzindo o Levantamento de Necessidades)

Consiste basicamente em levantar dados para saber quais são as necessidades de implantação do treinamento. Para fazer isso se utilizam três análises:

- a) Análise da Empresa: é um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada. Esta envolve o exame minucioso dos recursos tecnológico, financeiro e

humano, disponíveis para atingir os objetivos do treinamento. (BOHLANDER, 2003).

O treinamento esta vinculado aos objetivos da empresa, então por isso o levantamento da metas organizacionais é o primeiro passo essencial. Para isso a cúpula da empresa tem que estar totalmente de apoio com o treinamento para poder alimentar os novos conhecimentos que serão criados pelo treinamento, identificando barreiras externas ou legais aos programas que serão implementados. (MILKOVICH, 2000).

- b) Análise da Tarefa: "Envolve a revisão da descrição de cargos especificação para identificar as atividades desempenhadas num cargo específico e os CHAs necessários para desempenhá-los". (BOHLANDER, 2003, p. 139).

Este é o nível mais restrito da avaliação das necessidades de treinamento, pois a análise é feita tendo como base os requisitos exigidos pelo seu ocupante. É nesta análise que se determina os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos e características da personalidade que será exigido no cargo. (CHIAVENATO, 2007).

O primeiro passo na analise de tarefa é fazer uma lista de todas as tarefas ou deveres incluídos no cargo. O segundo é elaborar uma lista de etapas executadas pelo funcionário para completar cada tarefa. (BOHLANDER, 2003).

- c) Análise da Pessoa: identificar quais funcionários precisa de treinamento e quais não precisam. Um grande erro é submeter um funcionário que não precisa a um treinamento. (BOHLANDER, 2003).

Um funcionário que não precisa de treinamento e é submetido a um acaba sendo desmotivado ou acaba reduzindo o seu desempenho, pois dá a impressão de que o seu trabalho não esta sendo valorizado, reconhecido.

Mesmo que as condições organizacionais colaboram para a eficácia do treinamento e este está voltado para as competências e CHCs corretas, as diferenças individuais são significativas. Sempre tem que estudar as pessoas que serão treinadas para não se cometer o erro de treinar um funcionário que não necessitava daquele treinamento ou não se adéqua direito a certo tipo de treinamento. (MILKOVICH, 2000).

## 2ª Fase: Projeto de Programa (Elaborando o Programa de Treinamento)

Esta fase trata de identificar o tipo de ambiente necessário para aumentar o aprendizado. De acordo com Bohlander (2003, p. 141) “a concepção de treinamento deve focalizar quatro questões relacionadas: Objetivos instrumentais, prontidão e motivação do treinamento, princípios de aprendizagem e características dos instrutores”.

Nesta fase que será escolhido os meios de tratamento que será utilizado para sanar as necessidades indicadas na fase de levantamento de necessidade.

Nesta fase se deve responder a pequenas perguntas como: O que deve ser ensinado? Quem deve aprender? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ensinado? Como se deve ensinar? e Quem deve ensinar? (CHIAVENATO, 2007).

a) Objetivos Instrucionais: os objetivos instrucionais descrevem as habilidades ou os conhecimentos a serem adquiridos e as atitudes a serem mudadas. (BOHLANDER, 2003).

b) Prontidão e Motivação dos Treinandos: a prontidão do treinando refere-se tanto à sua maturidade quanto a sua experiência. Os futuros treinandos devem ser avaliados para determinar se possuem os conhecimentos e as habilidades necessários para saber o que deverá ser exposto para eles. Quando se fala em motivação dos treinandos quer dizer que são pessoas conscientes, orientadas para metas, autodisciplinadas e perseverantes tem maior probabilidade de perceber a ligação entre o esforço que empregam no treinamento e o desempenho melhor trabalho. (MILKOVICH, 2000).

Seis estratégias podem ser essenciais: use esforço positivo, elimine ameaças e punições, seja flexível, faça os participantes estabelecerem metas pessoais, planeje instruções interessantes e remova obstáculos físicos e psicológicos ao aprendizado. (BOHLANDER, 2003).

c) Princípios de Aprendizagem: o treinamento precisa construir uma ponte entre os funcionários e a empresa. Segundo Bohlander (2003, p. 142):

Um passo importante nessa transição é considerar plenamente os princípios psicológicos da aprendizagem, ou seja, as características de programas de treinamento que ajudem os funcionários a captar novos materiais, a entender como podem usá-lo em suas vidas e a transferi-los à execução de suas atividades de emprego.

d) Características dos Instrutores: é aqui que depende o sucesso do treinamento, nas habilidades de ensino e das características pessoais dos responsáveis por conduzir o treinamento. (BOHLANDER, 2003). Aqui a equipe ou o instrutor que fará o treinamento tem que estar totalmente envolvido com o programa para que ele consiga adquirir a atenção máxima dos treinandos e que eles se dediquem de todo o coração ao treinamento. A seguir esta uma lista dos traços desejáveis do treinador segundo Bohlander (2003, p. 145): “conhecimento do assunto, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor interesse, instruções claras, assistência individual e entusiasmo”.

### 3ª Fase: Implementação (Implementando o Programa de Treinamento)

O mais importante desta fase é saber escolher bem a respeito dos métodos de treinamento. Uma consideração importante na escolha entre os vários métodos de treinamento é determinar quais deles são adequados para que os CHAs sejam aprendidos. (BOHLANDER, 2003).

Caso a escolha dos métodos não seja de acordo com os CHAs, a empresa que a montou estará desperdiçando dinheiro, pois os treinandos vão levar muito mais tempo para aprender o que a empresa quer passar, do que levaria se estivessem sendo treinados com os métodos adequados.

Alguns métodos de treinamento já foram listados neste trabalho, mais será listar alguns para modo de recordação.

- a) Treinamento no local de trabalho: este é o método mais usado para treinar funcionários de cargos não-gerenciais. Este treinamento tem vantagem de fornecer experiências praticas sobre as normas da empresa e as condições de trabalho na qual o funcionário ira se deparar e o instrutor tem a oportunidade de construir novos relacionamentos com os funcionários. (CHIAVENATO, 2007).
- b) Treinamento profissionalizante: este método é para profissionais que estão no mercado de trabalho seguindo a área que exige certo conhecimento técnico a respeito do assunto, como maquinista, técnico de laboratório e eletricista. Neste treinamento o treinando recebe instruções práticas e reais, e ao mesmo tempo passa por experiências na qual ele colocará tudo que aprendeu me pratica. (BOHLANDER, 2003).

- c) Treinamento cooperativo, estágios e treinamento governamental: semelhante ao treinamento profissionalizante, o treinamento corporativo se difere somente por ser usado em conexão com programas de segundo grau e faculdade onde a experiência pode ser transmitida em tempo parcial ou integral. O estagio se destina ao jovem profissional que necessita passar da teoria para a situação pratica empresarial, esse conceito pode e deve ser estendido a profissionais veteranos, principalmente nos casos na qual existem novas tecnologias. (BOOG, 1999).
- d) Instruções de sala de aula: esta é a modalidade mais usada para transmitir informações, este consegue passar informações para um grande número de pessoas ao mesmo tempo. Neste, procura comunicar um único sentido, mas fica aberto para que os treinandos perguntem sobre assuntos mais obscuros. (CHIAVENATO, 2007)
- e) Instrução programada: este método permite que os indivíduos trabalhem no mesmo ritmo. Este método utiliza-se de livros, manuais ou computadores para dividir o assunto em seqüências organizadas e lógicas na qual exige uma resposta constante do aluno. É apresentado ao aluno algum tipo de informação onde o aluno tem que responder, se a resposta estiver correta a pessoa é ávida disso e uma nova informação lhe é dada, e se estiver incorreta, novas informações vão aparecer e o aluno deve tentar de novo. (BOHLANDER, 2003).
- f) Métodos audiovisuais: este método consiste em gravar a aula para que esta possa ser repassada a vários treinandos, sendo que estes podem estar juntos ou separados. (CHIAVENATO, 2007).
- g) Treinamento assistido por computador (TAC): esse tipo de treinamento oferece duas técnicas distintas a instrução assistida por computador, que oferece matéria de treinamento através de um computador em um formato totalmente interativo e a instrução gerenciada por computador, que usa o computador para gerar testes e fazer contagens de pontos. (BOHLANDER, 2003).
- h) Método de simulação: este método de treinamento é usado por empresas que querem treinar seus funcionários sem precisar fazer com que eles aprendam com os equipamentos ou recurso que serão usados no trabalho. (CHIAVENATO, 2007).

- i) Experiências no local de trabalho: este tipo de treinamento é simplesmente deixar com que o funcionário aprenda com a pressão que ele terá no dia-a-dia no trabalho. (BOHLANDER, 2003).
- j) Seminários e conferências: é bem utilizada para atingir um grande número de pessoas, onde procura comunicar algum tipo de idéia, políticas ou procedimentos da empresa e também servem para levantar discussões. (BOHLANDER, 2003).
- k) Estudo de caso: neste o treinando recebe por escrito um caso concreto que descreve um problema organizacional, o treinando deve estudar este caso e sugerir o que lhe parece ser a melhor solução. (CHIAVENATO, 2007).
- l) Jogos gerenciais ou empresariais: neste os participantes são induzidos a tomar certas decisões que afetam uma organização hipotética. Nesta técnica o treinando precisa ter uma participação elevada. (BOHLANDER, 2003).
- m) *Role Playing* ou o desempenho de papel: aqui os participantes assumem os papéis e representam as pessoas envolvidas em determinados casos. Aqui o treinando tem a possibilidade de sentir e a opinião e sentimentos dos outros. (CHIAVENATO, 2007).
- n) Modelagem comportamental: esta técnica combina vários métodos de treinamento e vários princípios de aprendizagem. Segundo Bohlander (2003, p. 159): “este método demonstra o comportamento desejável e dá aos treinandos a chance de praticar e desempenhar aqueles comportamentos e receber feedback”.

#### 4ª Fase: Avaliação (Avaliando o Programa de Treinamento)

Como qualquer outro trabalho, o treinamento deve ser avaliado para determinar a sua efetividade. Existem diversos métodos para avaliar a extensão em que os programas de treinamento aprimoram o aprendizado, afetam o comportamento no trabalho e influenciam no resultado financeiro de uma organização. Infelizmente, poucas organizações avaliam adequadamente seus programas de treinamento. (BOHLANDER, 2003).

Neste o chefe tem que verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e também verificar se os resultados dos treinandos apresentam relações com a meta da empresa.

Existem quatro critérios básicos de avaliar o treinamento: reações, aprendizado, comportamento e resultado. Alguns desses critérios são mais fáceis de medir que outros, mas cada um deles é importante, no sentido de que fornece informações diferentes sobre o sucesso dos programas. (BOHLANDER, 2003).

- a) Reações: avaliar as reações dos participantes. Os treinandos satisfeitos conseguem buscar o que foi passado no treinamento e utiliza estas informações no seu trabalho. Eles podem dar melhores propostas para o conteúdo que acharam mais úteis, podem criticar os instrutores ou dar sugestões. (BOHLANDER, 2003).
- b) Aprendizado: são testes de conhecimentos e habilidades aplicados aos participantes para comprovar se o treinando aprendeu o que foi passado no treinamento ou não. (MILKOVICH, 2000).
- c) Comportamento: neste é abordado à transferência de treinamento que se refere à aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho. Existem vários métodos para avaliar a transferência das habilidades do treinamento para o treinando, para isso, podem-se observar os funcionários treinados quando retornam a sua função, podem-se fazer entrevistas e também se podem fazer exames para avaliar o desempenho dos funcionários treinados. (MILKOVICH, 2000).
- d) Resultados: de acordo com Bohlander (2003, p.162) “alguns dos critérios baseados em resultados usados na avaliação do treinamento incluem o aumento da produtividade, redução de queixas do funcionário, redução dos custos e dos desperdícios e lucratividade”.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta monografia é quanto à natureza, aplicada, pois “tem por finalidade pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses, aplicando seus resultados em benefício das necessidades humanas”. Nascimento (2002, p.73).

Quanto à forma de abordagem foi qualitativa, pois “visa descrever a complexidade de certos fenômenos sociais, históricos, antropológicos não captáveis por abordagens quantitativas”. Nascimento (2002, p.73).

Quanto aos seus objetivos, o trabalho foi descritivo, pois “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Gil (2002, p. 42).

Já quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados o documental, pois “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Gil (2002, p.45); o levantamento, que é a “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Gil (2002, p. 50); bibliográfico, que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Gil (2002 p. 44); estudo de caso, que “consiste no estudo profundo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Gil (2002 p. 54).

Quanto aos métodos foi utilizado o dedutivo, pois “procura a partir de verdades universais, tirar conclusões particulares. [...] usando o raciocínio lógico partem de um princípio a priori, tido como verdadeiro, para chegar a verdade simples”. Nascimento (2002, p. 17).

Para compreender melhor como é o funcionamento do restaurante Scenarius Grill e como é o processo de Treinamento e Desenvolvimento, foi feita uma entrevista semi-estruturada com a sócia proprietária do restaurante Scenarius Grill que segundo Gil (2002, p. 117) “é guiada por relação de pontos de interesse que o pesquisador vai explorando ao longo de seu curso”. Também foi aplicado um questionário para os funcionários do restaurante que segundo Gil (2002, p. 116) “consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”.

## **4 ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso permite analisar um conjunto de informações relacionadas a uma empresa em um período específico de tempo. Foi realizado um estudo de caso no restaurante Scenarius Grill com a finalidade de avaliar a forma de treinamento e desenvolvimento que está sendo aplicado.

O Scenarius Grill é um restaurante localizado no setor comercial, que fornece comida em forma de Buffet. A sócia proprietária está com o restaurante a 10 anos. Antes o restaurante era de uma outra pessoa, mas esta pessoa não administrava muito bem o restaurante então a sócia proprietária atual comprou o restaurante e o colocou para funcionar corretamente, o transformando em um empreendimento de sucesso. A sócia proprietária utiliza somente o treinamento interno onde o funcionário novato é treinado por um outro funcionário já experiente.

Nesta monografia foram estabelecidos três objetivos específicos no qual o de discorrer sobre as técnicas de treinamento já foi exposto. O que será abordado neste capítulo são os outros dois objetivos que precisam ser tratados, o de compreender as atividades realizadas no restaurante e confrontar a teoria das técnicas de treinamento com as atividades realizadas no restaurante Scenarius Grill.

Para responder estes outros dois objetivos foi necessário fazer uma entrevista com a sócia proprietária do restaurante. A entrevista foi realizada 23/03/2008, com o objetivo compreender melhor como foi criado o restaurante e as atividades realizadas por seus funcionários.

### **4.1 Entrevista**

1) Quais são os dados do restaurante?

O nome do restaurante é Scenarius Grill, fica no Setor Comercial Sul quadra 3 bloco 4 loja 202 edifício Paranoá. Telefone é 3224-0585. O funcionamento é de domingo a sexta-feira, aos sábados é fechado e o horário de funcionamento é das 11:30 as 15:30 e no domingo é 12:00 as 16:00.

2) Quantos funcionários você possui e quais são suas funções?

O restaurante está composto por 20 funcionários, dos quais as funções são: gerente, subgerente, cozinheiro, auxiliar de cozinha, assadeira, doceiro, saladeiro, auxiliar de serviços gerais, churrasqueiro e copeiro.

3) Qual é o tipo de segmento do restaurante e quais são os serviços que ele oferece?

O Scenarius Grill é um *self service*, com bastante variedade de salada e acompanhamentos, possui churrasco todos os dias com vários tipos de carne, o Buffet leva também as carnes e os acompanhamentos. O cardápio é voltado mais para a culinária mediterrânea, com vários peixes grelhados, moqueca, camarão grelhado e bacalhoda. Cada dia tem seu cardápio específico de peixe.

4) Como e porque o restaurante surgiu?

A sócia proprietária não sabe exatamente como ele surgiu porque ela já tinha comprado pronto, só que falido. Quando ela o comprou ele já existia à dois anos, mas ele existia de uma maneira quase falida. Estava realmente a beira da falência, muito mal administrado. Para adquiri-lo ela não tinha visualizado nenhum anúncio no jornal, como já estava com a intenção de comprar um restaurante ou montar um do zero, ao passar em frente a um restaurante que lhe chamou atenção ela entrou para conferi-lo. Ao encontrar o proprietário ela perguntou se este estava a venda, foi quando ele respondeu negativamente.

Ao encontrar com seu esposo ela comentou a respeito do restaurante dizendo que era igualzinho ao que ela sonhava. Quando seu marido entrou no restaurante ele disse que talvez ela não conseguiria lidar com um empreendimento desta magnitude, ela contestou dizendo que era um desse tipo que ela queria. Eles foram procurar outros restaurantes, mas não conseguiram encontrar nenhum que eles gostassem, então ela sugeriu que começassem um novo restaurante, então eles foram procurar pontos para montar um restaurante, mas um dia ela sugeriu para seu marido que retornassem aquele restaurante. Ao chegar ela perguntou ao caixa se o

restaurante estava a venda, obtendo uma resposta positiva. O caixa sugeriu que ela descesse e conversasse com o dono.

Quando ela se encontrou com o proprietário, ele passou toda a situação do restaurante, fazendo com que ela fosse conversar com seu marido para poder pensar. Após a conversa com seu marido ela sugeriu uma proposta ao proprietário do restaurante, onde ela assumiria o restaurante, deduzindo o preço das dívidas, o proprietário aceitou o que foi proposto. Isso foi em 26 de outubro de 1997, então este restaurante está com a sócia proprietária há 10 anos, mas para chegar onde eles estão atualmente eles tiveram que pagar muitas dívidas pois ela estava praticamente sem nenhum crédito com os fornecedores. Para quitar tudo se fez necessário dividir em várias vezes, depois de uns três meses eles sentaram e conversaram a respeito das dívidas e chegaram a conclusão de que tinha como sanar tudo e fazer o restaurante lucrar. Para fazer isso precisava somente de uma boa administração, então com uns quatro a cinco meses o restaurante começou a pagar suas próprias dívidas com o dinheiro que ele arrecadava. Ela tinha assumido a parte administrativa sem conhecimento algum, e sem experiência alguma, pois ela nunca teve um restaurante, e tudo que ela sabia, aprendeu com a vivência. E foi desta maneira que o Scenarius Grill surgiu.

##### 5) Como é o funcionamento do restaurante?

Os funcionários chegam às 7:30 e aí todo mundo já assume seus postos, adiantando tudo que será servido no almoço. O cardápio de carnes neste ponto já está pronto, pois a sócia proprietária faz o cardápio semanalmente dos pratos principais, os acompanhamentos e a salada são feitos no dia, tomando sempre muito cuidado para não exagerar muito em uma coisa. A equipe sempre procura surpreender o cliente com pratos novos para não deixar cair na rotina. Quando a sócia proprietária observa que já está tudo programado, tudo encaminhado, ela vai para o escritório, mexer com a parte administrativa e fica gerenciando através de câmeras o que os funcionários estão fazendo, qualquer dúvida eles a chamam ou chama o seu irmão, e eles sempre estão indo na cozinha para resolver eventuais problemas e fiscalizando o que eles estão fazendo.

Quando são umas quinze para as 11:00 a comida começa a subir e enquanto isso já tem gente lá em cima arrumando todo o salão para a abertura do restaurante,

a sócia proprietária também está sempre fiscalizando o salão para saber se pode ser aberto. A sócia proprietária e o irmão são sempre os primeiros a almoçar para saber se está tudo certo e bom, e depois de aprovar abre-se ao público as 11:30 até as 15:30 e a cozinha é chefiada pelo irmão que é o gerente e ele é sempre responsável pela reposição e neste horário eu estou no caixa, e caso os cozinheiros tenham alguma dúvida eles os chamam pelo rádio. Depois é feito todo o procedimento de encerramento o restaurante é fechado as 15:30.

6) Qual é o seu público alvo?

Ela atendo qualquer tipo de público, mas o restaurante é mais frequentado pelo A e B.

7) Quais são seus concorrentes?

Do nível e do porte do Scenarius Grill não tem nenhum. Mais existem outras opções de alimentação que o público pode optar como o China que é um chinês, existe o Stela Grill que é um a La Cart e existe um outro self service um pouco mais acima. Mas o público sempre diz que o Scenarius Grill é melhor por isso, ou por aquilo. Mas com espaço que ela tem, com as condições que ela atende, no setor comercial, somente ela.

8) Você fez algum tipo de levantamento das necessidades de treinamento antes de estruturar o treinamento e desenvolvimento?

Ela não faz nenhum treinamento estruturado no restaurante Scenarius Grill, ela só exige o treinamento de manipulação de boas práticas que é o exigido por lei para trabalhar nesta área. Mas a sócia proprietária faz um treinamento interno com os funcionários novos, para poder mostrar a eles o que eles vão fazer, deixar tudo encaminhado e mostrar as regras do restaurante, e esse treinamento sempre é feito com um funcionário da mesma área supervisionando. E com esse treinamento você não precisa ficar cobrando todo dia porque cada um que entra já sabe sua função e já sabe o que tem que fazer. Quando alguma coisa não está saindo do jeito que a sócia proprietária gosta, ela chama todo mundo e faz uma reunião onde ela expõe o

que está em desacordo com o que ela queria e fala o que deve ser feito. Se for somente um funcionário que esta em desacordo ela o chamo no escritório para fazer com que ele ande na linha.

9) Você avaliou estes funcionários de alguma maneira após o treinamento?

A sócia proprietária avalia seus funcionários procurando saber se foi válido ou não o treinamento realizado, e com certeza foi muito valido, pois ela já teve funcionários que não possuíam esse treinamento de higiene boas práticas eles não tinham muito zelo com que estavam fazendo e depois de fazer o treinamento eles mudaram drasticamente suas atitudes. E essa avaliação foi feita somente na pratica, não foi feito nenhum tipo de prova ou pergunta oral, foi averiguado na pratica que ocorreram mudanças significativas. Os próprios funcionários no dia seguinte a aula de treinamento ficavam conversando a respeito do que aprenderam no dia anterior. A sócia proprietária também não faz nenhuma avaliação formal porque ela deixa bem claro que o funcionário que não se adaptasse ao que estava aprendendo no treinamento e as regras do restaurante não serviria para ela.

10) Você reconhece quando seus funcionários fazem alguma coisa certa ou excepcional?

O funcionário sabe que quando ele faz alguma coisa que supere o que é esperado ele é bonificado, ele é reconhecido.

11) Existe algum tipo de problema que você esteja tendo com seus funcionários na execução de suas tarefas?

Não, porque quando tem algum problema que ela vê, a sócia proprietária já chama o funcionário para conversar e arrumar o que está errado. E quando ele continua fazendo a coisa errada ela vê que é por má vontade ai ela mando embora, porque ele já sabe qual a sua função, o que ele tem que fazer, ela já conversou com ele e ele continua errando, ela manda embora logo.

12) O que você espera que o treinamento e desenvolvimento que seus funcionários tiveram possa mudar pro futuro do Scenarius Grill?

A sócia proprietária espera que com o treinamento e desenvolvimento o seu funcionário chegue próximo ao desperdício zero, pois com isso irá reduzir muito os custos do restaurante.

13) Você tem algum objetivo futuro para o restaurante Scenarius Grill?

A sócia proprietária espera conseguir chegar próximo a excelência no atendimento para poder atingir novos clientes.

Esta entrevista foi de suma importância porque ajudou a compreender melhor como o restaurante foi criado e os tipos de treinamento e desenvolvimento que os funcionários realizaram.

## 4.2 Questionário Aplicado

Para poder averiguar se o fato que a sócia proprietária disse na entrevista a respeito dos treinamentos realmente condiz com a realidade, foi aplicado um questionário com os funcionários dos restaurantes. Foram aplicados 20 questionários, mas somente 17 responderam.

Desta forma tem-se:

Na questão 1 perguntou-se: “Qual sua função no restaurante.”, tendo como respostas ( ) Ajudante de Serviços Gerais ( ) auxiliar de Escritório ( ) Copeiro ( ) Gerente ( ) Assadeira ( ) Caixa ( ) Cozinheiro ( ) Saladeira ( ) Auxiliar de Cozinha ( ) Churrasqueiro ( ) Doceira.

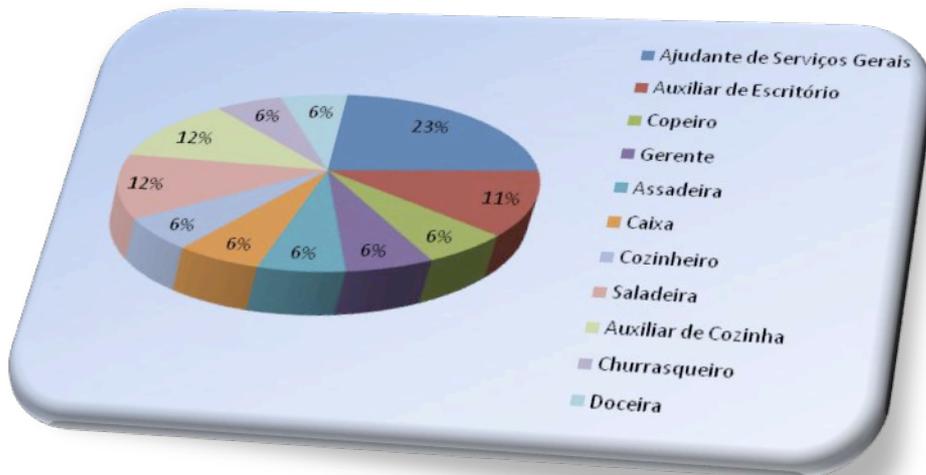


Gráfico 1: Função dos funcionários no restaurante.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Gomes de Carvalho, de Monografia Acadêmica, no período de abril de 2008.

Os resultados vieram a confirmar a colocação acima, onde está exposta a porcentagem de funcionário em cada uma das áreas do restaurante.

Na questão 2 perguntou-se: “Você recebeu treinamento para a função que está desempenhando.”, tendo como respostas ( ) Sim ( ) Não.

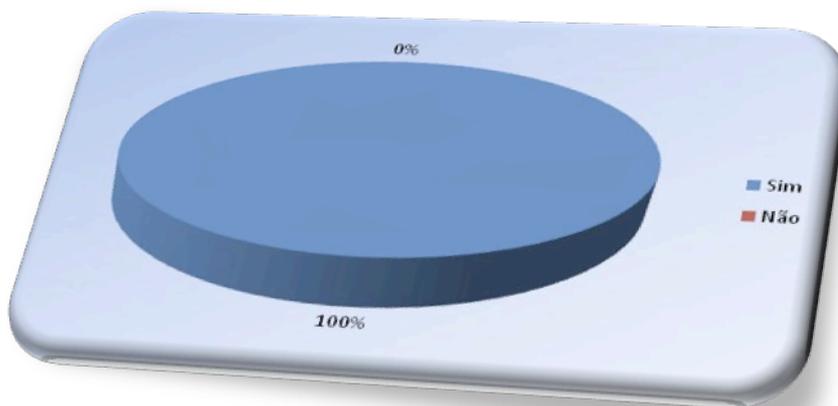


Gráfico 2: Você recebeu treinamento para a função que está desempenhando?

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Gomes de Carvalho, de Monografia Acadêmica, no período de abril de 2008.

Os resultados vieram a confirmar pelo gráfico na folha anterior, que todos os funcionários receberam algum tipo de treinamento para a função a qual está desempenhando.

Na questão 3 perguntou-se: “O conteúdo do treinamento no qual participou conteve todas as atividades que está realizando no restaurante.”, tendo como respostas ( ) Sim ( ) Não.

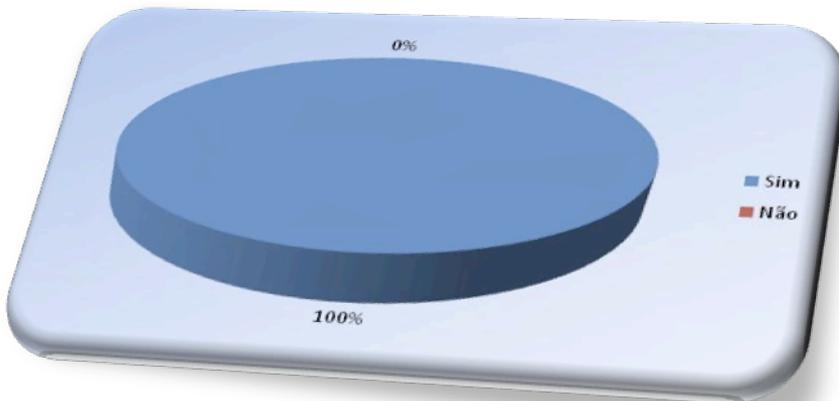


Gráfico 3: O conteúdo do treinamento continha todas as atividades na qual está realizando?  
 Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Gomes de Carvalho, de Monografia Acadêmica, no período de abril de 2008.

Com os dados do gráfico acima, pode-se confirmar que todos os funcionários do restaurante tiveram um treinamento que em seu conteúdo abordava todas as atividades que estão realizando.

Na questão 4 perguntou-se: “O treinamento no qual você participou foi realizado no local de trabalho.”, tendo como respostas ( ) Sim ( ) Não.

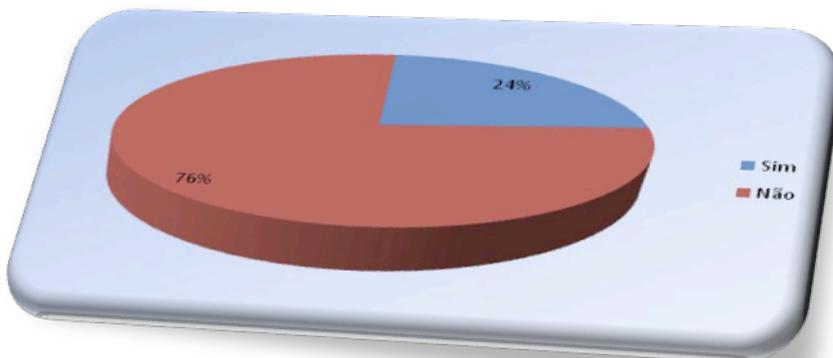


Gráfico 4: Treinamento realizado no local de trabalho.  
 Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Gomes de Carvalho, de Monografia Acadêmica, no período de abril de 2008.

Os dados expostos no gráfico acima, afirma que 24% dos funcionários realizaram algum tipo de treinamento interno, no restaurante, e 76 % dos funcionários receberam um treinamento externo, fora do restaurante.

Na questão 5 pergunta-se: “O seu patrão o avaliou após o treinamento.”, tendo como respostas ( ) Sim ( ) Não.

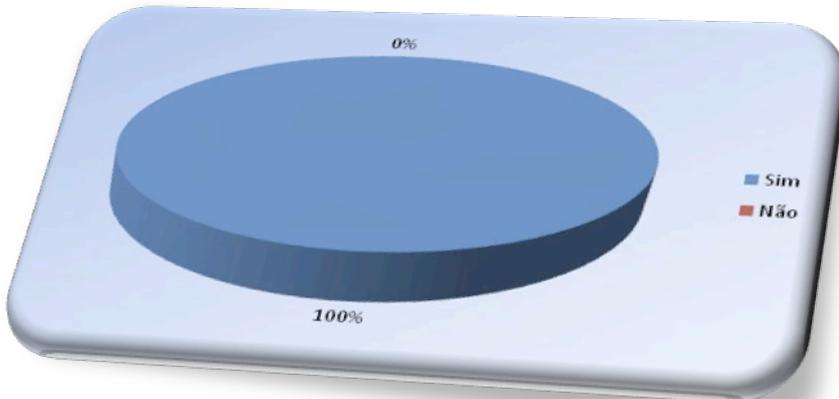


Gráfico 5: O patrão o avaliou após o treinamento?

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Gomes de Carvalho, de Monografia Acadêmica, no período de abril de 2008.

Os dados contidos na tabela acima mostram que todos os funcionários do restaurante receberam algum tipo de avaliação de seu chefe.

Na questão 6 pergunta-se: “Você se sente motivado para realizar seu trabalho.”, tendo como respostas ( ) Sim ( ) Não.

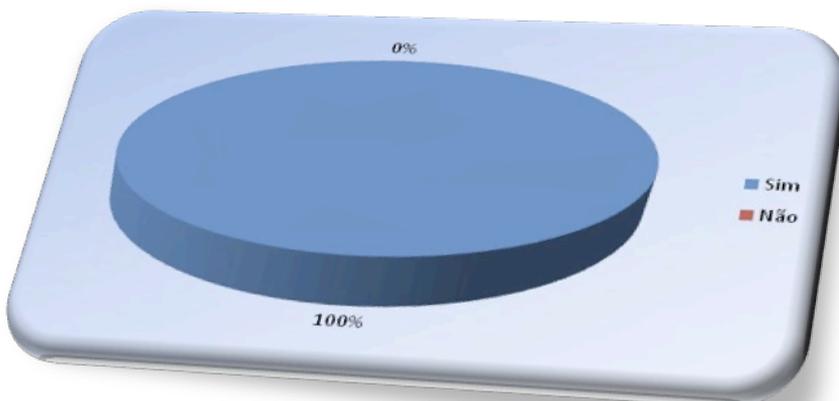


Gráfico 6: Motivado para realizar seu trabalho?

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Gomes de Carvalho, de Monografia Acadêmica, no período de abril de 2008.

Na tabela da folha anterior, com os dados expostos, pode-se afirmar que todos os funcionários se sentem motivados para realizar as atividades nas quais são designados.

Na questão 7 pergunta-se: “O treinamento que você realizou era necessário.”, tendo como respostas ( ) Sim ( ) Não.

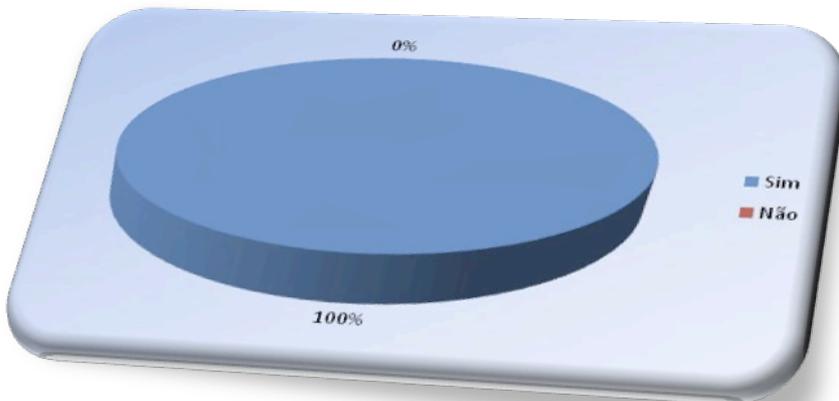


Gráfico 7: O treinamento que você realizou era necessário?

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Gomes de Carvalho, de Monografia Acadêmica, no período de abril de 2008.

Os dados fornecidos pela tabela acima afirmam que todos os funcionários receberam um treinamento no qual eles mesmos julgaram necessário para a realização de suas atividades.

### 4.3 Análise Crítica

O Scenarius Grill é um restaurante localizado no setor comercial, que fornece comida em forma de Buffet. A sócia proprietária está com o restaurante há 10 anos. Antes o restaurante era de outra pessoa, mas esta pessoa não administrava muito bem o restaurante então a sócia proprietária atual comprou o restaurante e o colocou para funcionar corretamente, transformando-o em um empreendimento de sucesso.

Com a entrevista pode-se constatar que a sócia proprietária utilizou duas formas diferentes de treinamento e desenvolvimento. Estas duas formas estão inseridas de acordo com Boog (p. 16) em um dos quatro caminhos que se tem para a prender, que é o aprender fazendo. Os treinamentos que são realizados por ela são: o treinamento assistido por um funcionário, em que o funcionário auxilia o outro a aprender a função que está sendo designada para ele. Isso é realizado no restaurante quando um novo funcionário está sendo contratado, pois aí um

funcionário mais antigo da organização o auxiliará em seu processo de aprendizagem.

O outro treinamento realizado é o de experiência no local de trabalho, que segundo Bohlander (p. 28), tem o intuito de deixar o funcionário aprender com a pressão que ele terá no dia-a-dia no trabalho. Esse é um treinamento que todos os funcionários passam no Scenarius Grill, pois todos eles aprendem alguma coisa nova com a vivência do dia-a-dia.

A sócia proprietária na entrevista disse que contrata somente os funcionários que possuem diploma do treinamento de manipulação e boas práticas, então pode-se dizer que o funcionário precisa ter um treinamento fora do local de trabalho. Esse curso tem como programa: relações humanas no ambiente de trabalho, preparação e manutenção de alimentos, perigo que afetam os alimentos (físicos, químicos e biológicos), onde se encontram os microrganismos, higiene pessoal, uniforme adequado, higienização de utensílios e equipamento, controle de pragas, controle de temperatura de equipamentos, compra de mercadorias, boas práticas, higienização de hortifrutigranjeiros, armazenamento, estrutura prática, manipulação e conservação de alimentos e higienização da área de manipulação de alimentos.

Esse curso feito fora do local de trabalho utiliza várias formas de treinamento e desenvolvimento como estudo de caso, em que os professores trazem para turma um caso real e debatem a respeito deste caso; é utilizada a instrução em sala de aula, onde um professor passa todas as informações para os alunos e fica aberto para os alunos fazerem perguntas e também é utilizado o método de simulação onde os treinandos participam de uma simulação de uma situação real na qual eles iriam se deparar no mercado de trabalho.

Esse treinamento está adequado para as atividades que a sócia proprietária exige no restaurante, então essa lei que exige que os funcionários possuem esse treinamento veio a calhar pois a sócia proprietária não precisa gastar dinheiro com esse tipo de treinamento que é muito importante para o segmento que ela atua.

Com os questionários, foi possível constatar que os funcionários estão satisfeitos com suas atividades, e que os treinamentos no qual foram submetidos condizem com as atividades que estão desempenhando.

A forma com a qual a sócia proprietária avalia seus funcionários após o treinamento é boa, pois além de ser uma forma de avaliação para ver se o funcionário aprendeu tudo corretamente, também é uma forma de motivação para o

funcionário. Ela sempre procura bonificar o funcionário que faz alguma coisa corretamente, alguma coisa a mais do que é esperado que ele faça, com isso ela avalia o que o funcionário aprendeu.

Sugere-se outras três técnicas de treinamento para a sócia proprietária aplicar em seu restaurante, que são: estágio, dramatização, e o *role-playing*.

O estágio segundo Bohlander (p. 16) são usados em conexão com programas de segundo grau e faculdade onde a experiência pode ser transmitida em tempo real ou parcial. O que é interessante no estágio é que, além de ajudar um jovem que está em formação, ajuda o restaurante a criar um funcionário nos moldes que ela está precisando. O estágio pode ser feito tanto por jovens profissionais quanto por veteranos para aprender qualquer atividade nova.

A dramatização é um método de treinamento muito bom porque segundo Boog (p. 19) tem o objetivo de simular uma situação real na qual a pessoa aprende na prática o que foi ensinado na teoria. No restaurante essa técnica seria ideal porque ajudaria os funcionários a praticar situações que raramente acontecem no restaurante, para que quando estas situações acontecessem os funcionários estivessem preparados para ela.

O *role-playing* porque segundo Bohlander (p. 19), o treinando irá assumir o comportamento de outra pessoa que esteja no treinamento, pode ser o comportamento do treinador também. Isso no restaurante seria ótimo porque com os funcionários já treinados com o básico das atividades de seus colegas, eles podem vir a substituí-los quando alguma coisa acontecer.

Estas técnicas de treinamento e desenvolvimento foram sugeridas pois porque se adequam melhor as atividades realizadas em um restaurante, além de serem técnicas mais descontraídas e melhor aceitas pelos funcionários.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como já foi dito a administração está contido em quase tudo que a pessoa faz em sua vida. E dentro deste universo que é a administração existe uma área que é de suma importância para um empreendimento, que é área de Recursos humano, pois é esta área que vai tratar diretamente com o coração de qualquer empreendimento, que são os funcionários. Mas para se ter funcionários trabalhando adequadamente o recursos humanos precisa realizar um treinamento para que o

funcionário se adequa a atividade que ele irá realizar. É nesse ponto que esta monografia se baseou, ela trata do treinamento e desenvolvimento, do restaurante Scenarius Grill.

Essa monografia procurou ressaltar a importância do processo de treinamento e desenvolvimento para que se possa melhorar a forma de exercer as atividades dentro de um empreendimento.

Para seguir esse contexto foi elaborado um objetivo atrelado ao restaurante Scenarius Grill que se propunha a verificar qual o método de treinamento mais adequado para o restaurante. E para responder a este objetivo foram elaborados três objetivos específicos, que eram: discorrer sobre as técnicas de treinamento e desenvolvimento, compreender as atividades realizadas no restaurante e confrontar as teorias das técnicas de treinamento com as atividades realizadas no restaurante Scenarius Grill.

Com o objetivo em mente foi elaborado o problema na qual a monografia se baseou que é: o processo de treinamento desenvolvido no restaurante Scenarius Grill é o mais adequado para o seu segmento de atuação?

Ao longo desta monografia os objetivos específicos foram sendo concluídos, utilizando para isso o referencial teórico que procurou fornecer todos os dados a respeito do treinamento e desenvolvimento. Na parte de do embasamento teórico foi explanado todas as técnicas do treinamento e desenvolvimento, e foi falada a maneira com a qual uma empresa deve montar um treinamento.

Em outro tópico foi preciso fazer uma entrevista com a sócia proprietária do estabelecimento, e também foi preciso rodar um questionário com todos os seus funcionários. Com estes dados em mãos foi possível verificar quais técnicas de treinamento a sócia proprietária estava utilizando e se estas técnicas estavam de acordo com as atividades realizadas por seus funcionários.

O resultado obtido foi bem satisfatório, pois todos os funcionários acharam que os treinamentos dos quais eles foram submetidos foram essenciais para a realização de suas atividades.

Com isso em mãos pode-se concluir que a técnica de treinamento e desenvolvimento mais adequada para o restaurante Scenarius Grill já está sendo utilizada, que é a que um funcionário já experiente auxilia outro que ainda não possui experiência na realização de suas atividades. Esse é um tipo de treinamento super barato, onde o funcionário inexperiente consegue aprender tudo

rapidamente e praticando, no dia-a-dia, suas atividades assistido por um funcionário já experiente.

O que ela poderia fazer diferente disso é acrescentar em seu programa de treinamento as três técnicas, mais adequadas para esse tipo de serviço, citadas neste trabalho, que são: estágio, dramatização e *role-playing*.

Fora isso, as técnicas que a sócia proprietária está utilizando em seu restaurante, esta de acordo com as atividades praticadas por seus funcionários, e ela devem continuar com este ótimo trabalho, buscando sempre renovar para adquirir a motivação de seus funcionários.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.

BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

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

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

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

KROEHNERT, Gary. *Istruções Básicas para Treinamento em Empresas: Um Manual Prático*. São Paulo: Manole, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. *Administração: Conceitos e Aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MILKOCIVH, Geroge T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

NASCIMENTO, Dinalva Melo. *Metodologia do Trabalho Científico: Teoria e Prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

OLIVEIRA, Erick Dawson de. Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Uma Ferramenta Estratégica para as Organizações. *Revista Brasileira de Administração*, Brasília, v. 15, n. 47, p. 27-33, Dez. 2004.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

## APÊNDICE

### Questionário

Marque um “X” nos itens que são verdadeiros para você:

1) Qual sua função no restaurante:

- |  |                                     |  |
|--|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Ajudante de Serviços Gerais | <input type="checkbox"/> Assadeira  | <input type="checkbox"/> Auxiliar de Cozinha |
| <input type="checkbox"/> Auxiliar de Escritório      | <input type="checkbox"/> Caixa      | <input type="checkbox"/> Churrasqueiro       |
| <input type="checkbox"/> Copeiro                     | <input type="checkbox"/> Cozinheiro | <input type="checkbox"/> Doceira             |
| <input type="checkbox"/> Gerente                     | <input type="checkbox"/> Saladeira  |  |

2) Você recebeu treinamento para a função que está desempenhando?

- Sim       Não

3) O conteúdo do treinamento no qual participou conteve todas as atividades que esta realizando no restaurante?

- Sim       Não

4) O treinamento do qual participou foi realizado no local de trabalho?

- Sim       Não

5) O seu patrão o avaliou após o treinamento?

- Sim       Não

6) Você se sente motivado para realizar seu trabalho?

- Sim       Não

7) O treinamento que você realizou era necessário?

- Sim       Não