



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

ISABELA VALIM GUEDES

**GESTÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UMA
ESTRATÉGIA PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**Assis/SP
2017**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

ISABELA VALIM GUEDES

**GESTÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UMA
ESTRATÉGIA PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientanda: Isabela Valim Guedes

Orientadora: Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

G924g GUEDES, Isabela Valim

Gestão de treinamento e desenvolvimento de pessoas: uma estratégia para a sobrevivência das organizações / Isabela Valim Guedes. -- Assis, 2017.

39p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

1.Gestão de pessoas 2.Treinamento-pessoas 3.R.H.

CDD 658.3

GESTÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UMA ESTRATÉGIA PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

ISABELA VALIM GUEDES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: _____
Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Examinador: _____
David Lucio de Arruda Valverde

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e aos meus pais que são os principais incentivadores e meus amigos pelos o incentivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu o dom da vida e graças a ele pude chegar até aqui, e que irá permitir que eu chegue cada vez mais longe.

A Orientadora Danielle Cristina, por toda dedicação, orientação, estímulo e sabedoria transmitida durante todo o trabalho.

Aos meus pais que são meu alicerce, minha alegria e a razão de acordar cada manhã com vontade de lutar e buscar sempre o melhor para minha vida e para a vida deles.

Aos meus amigos por todo o incentivo e pelo meu namorado por toda compreensão, paciência e incentivo.

A instituição pelo apoio bibliográfico para a realização deste trabalho e a todos que de alguma forma me auxiliaram, deram ideias e apoio.

RESUMO

A gestão de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D) busca manter os profissionais capacitados e atualizados para atender os objetivos e estratégias futuras da organização. Sabe-se da importância que essa gestão tem para o aumento da produtividade, otimização dos recursos e mudanças necessárias para acompanhar os avanços tecnológicos. Assim, este trabalho teve o objetivo de identificar se existem diferenças entre a gestão de treinamento e desenvolvimento de pessoas de empresas privadas e públicas em relação aos investimentos de tempo e financeira. Considerando que estruturas organizacionais diferentes podem considerar e realizar essa gestão de maneiras específicas, próprias. Pode-se perceber através deste estudo que existem diferenças entre a gestão de treinamento e desenvolvimento de uma empresa privada e de uma pública, principalmente no que diz respeito à execução do que é planejado, de ouvir sugestões dos colaboradores e da realização de uma avaliação de eficácia. Concluiu-se que apesar de existir diferenças entre as empresas pesquisadas, ambas concordam na importância que a gestão de T&D tem para qualquer organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Treinamento de pessoas; R.H.

ABSTRACT

The management of training and development of people (T&D) seeks to keep the professionals trained and updated to meet the future objectives and strategies of the organization. It is known the importance that this management has for the increase of productivity, optimization of the resources and changes necessary to follow the technological advances. Thus, this study aimed to identify if there are differences between the management of training and development of people from private and public companies in relation to time and financial investments. Considering that different organizational structures can consider and carry out this management in specific, own ways. It can be seen from this study that there are differences between the management of training and development of a private company and a public company, especially with regard to the execution of what is planned, to hear suggestions from employees and to carry out an evaluation of efficiency. It was concluded that although there are differences between the companies surveyed, both agree on the importance that T&D management has for any organization.

Keywords: People management; Training of people; R.H.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Técnicas de T&D segundo Marras | 22 |
|---|----|

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 OBJETIVOS | 11 |
| 1.1.2 Objetivo geral | 11 |
| 1.1.3 Objetivos específicos | 11 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO | 12 |
| 2. CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS..... | 13 |
| 3. ETAPAS E TIPOS DE TREINAMENTO | 18 |
| 3.1 ETAPAS..... | 18 |
| 3.1.1 Levantamento das necessidades de treinamento (LNT) | 19 |
| 3.1.2 A elaboração do programa de treinamento | 20 |
| 3.1.3 A implementação desse programa..... | 21 |
| 3.1.4 Avaliação dos resultados obtidos..... | 23 |
| 3.2 TIPOS | 24 |
| 3.3 NOVAS TECNOLOGIAS E O TREINAMENTO A DISTÂNCIA..... | 25 |
| 4. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO..... | 27 |
| 5. MATERIAIS E MÉTODOS..... | 29 |
| 6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 30 |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 33 |
| REFERÊNCIAS..... | 35 |
| APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO | 37 |
| APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO | 38 |

1 INTRODUÇÃO

Em plena Era do Conhecimento, treinar e desenvolver colaboradores é essencial para as organizações que desejam acompanhar as mudanças tecnológicas, de processos e de atitudes. Para isso, é necessário investimento de tempo e dinheiro, além de uma atitude proativa dos colaboradores para transferir o conhecimento adquirido para suas atividades de trabalho. Esse trabalho tem por objetivo apresentar o treinamento como um fator importantíssimo para o desempenho organizacional, tanto nas empresas privadas como na gestão pública. Esse assunto está necessitando de uma atenção mais detalhada, pois nos dias atuais as organizações têm sido obrigadas a se adaptarem nos modelos de gestão que tem evoluído para suprir as necessidades de cada colaborador.

Nesse sentido, a gestão deve observar os procedimentos e as necessidades de trabalho de cada departamento, de cada colaborador da empresa, para assim a gestão poder implantar melhorias práticas e técnicas. Os responsáveis pela aplicação do treinamento devem avaliar os colaboradores constantemente para verificar se a realização das funções está de acordo com o desejo da empresa e do colaborador.

O treinamento tem sido muito utilizado pelas organizações, especialmente nas empresas privadas. Entretanto, a gestão pública tem dificuldades na aplicação de treinamentos. As organizações devem buscar a todo o momento o melhor desempenho de seus colaboradores na execução de suas atividades, para manter a eficiência e qualidade na organização.

É por meio do processo educacional que as organizações conseguirão atingir seus objetivos, afinal pessoas treinadas realizam suas atividades com mais qualidade, menos erros e mais rápido.

O treinamento pode produzir as mudanças necessárias para que as organizações acompanhem as mudanças tecnológicas e de necessidades de seus clientes. Sem a capacitação os colaboradores não desenvolvem as habilidades e as atitudes que os negócios precisam.

1.1 OBJETIVOS

1.1.2 Objetivo geral

Identificar se existem diferenças entre a gestão de treinamento e desenvolvimento de pessoas de empresas privadas e públicas em relação aos investimentos de tempo e financeira.

1.1.3 Objetivos específicos

- a) Apresentar como uma gestão de treinamento e desenvolvimento deve ser realizada;
- b) Demonstrar o quanto o treinamento e desenvolvimento das pessoas são importantes para as empresas privadas ou públicas;
- c) Realizar um estudo comparativo entre empresas privadas e públicas sobre as formas de investimento na capacitação de seus colaboradores;

1.2 JUSTIFICATIVA

As mudanças de mercado ocorridas no âmbito da organização levaram as pessoas a uma nova realidade, e uma grande mudança no mercado hoje esta no consumidor cada vez mais exigente, que busca encontrar nas empresas diferenciais como: organização, respeito e um bom atendimento.

Empresas bem estruturada, com um ambiente de trabalho agradável e equipes qualificadas são vistas de forma positiva no mercado e ganham vantagem em relação a outras menos preparadas. Um profissional mais qualificado terá uma motivação maior na execução das tarefas e uma maior produtividade, contribuindo efetivamente para os resultados da organização, assim podemos dizer que o treinamento traz um grande retorno para o profissional e para a empresa.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Apresenta-se um breve resumo sobre o tema escolhido ao longo do trabalho e chega-se a seguinte conclusão. O treinamento esta necessitando de uma atenção mais detalhada, pois por falta de investimento, tempo e dinheiro muitas organizações privadas e publicas não tem o conhecimento da importância, de como aplicar e dos resultados que a mesma pode obter. Neste mesmo capítulo também engloba os objetivos gerais, que seriam identificar as diferenças da gestão de treinamento entre essas organizações e os objetivos específicos que são focados em como apresentar e realizar a gestão de treinamento e desenvolvimento, demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento e ver as formas de investimentos para a capacitação dos seus colaboradores. E por fim a justificativa que mostra como o consumidor está cada vez mais exigente em relação ao atendimento. No próximo capítulo será apresentado a história do treinamento e desenvolvimento, as mudanças das organizações ao longo dos anos, as mudanças que ocorrem com cada colaborador depois de passar por treinamento, os benefícios, as vantagens e desvantagens em realizar e aplicar o treinamento. Em outro capítulo é apresentado às etapas e os tipos de treinamento. Explicam corretamente quais são as quatro etapas que devem ser realizadas para a aplicação. E os tipos existentes de treinamento. Neste penúltimo capítulo são apresentadas às novas tecnologias e o treinamento a distancia. Com o avanço do mundo as novas tecnologias foram se adaptando as mudanças e as organizações sofrendo essas mudanças, sendo assim, modificando suas praticas de treinamento e desenvolvimento. Uma das praticas de treinamento e desenvolvimento seria o treinamento a distancia, uma ferramenta antiga e fácil, é utilizada pelas organizações para o treinamento de seus colaboradores. E por fim no ultimo capítulo há a apresentação de materiais e métodos e da analise e discussão dos resultados, onde será apresentada a população e amostragem, a coleta de dados e por fim a analise e interpretação dos resultados.

2 CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As primeiras ações envolvendo treinamentos e desenvolvimentos de pessoal podem ser lembrados aos primeiros passos da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana. Muitos anos passaram até que, as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal começassem a ser percebidas, compreendidas, sistematizadas e utilizadas em benefício mais amplo. A segunda Guerra Mundial marcou o início do progresso de reconhecimento e sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Nos anos que se seguiram, o interesse despertado pela área gerou um conjunto de conhecimentos que passou a ser substancialmente utilizado pelas organizações (VARGAS, 1996).

De acordo com Vargas (1996) na década de 1990 as organizações foram obrigadas a serem cada vez mais competitivas. Além disso, o mercado de trabalho vem obrigando as empresas a qualificarem seu pessoal para que esses possam se torna empregáveis, o que contribui também para melhoria da situação dessas organizações no mundo dos negócios atual. As pessoas também sentem se obrigadas a se qualificarem continuamente que é exigência de aprendizagem para que elas possam se tornar empregáveis.

O autor coloca ainda que com as exigências do novo século as mudanças tecnológicas, sociais, econômicas foram se expandindo, ou seja, as organizações necessitando de treinamento para preparar profissionais, valorizando-o, sem que haja preconceito hierárquico.

As organizações estão sendo cada vez mais desafiadas a serem flexíveis, ágeis, criativas, inovadoras, de baixo custo e socialmente responsáveis. Essas são as condições para sobreviverem no cenário atual, envolvido com mudanças contínuas, em rápida e ampla divulgação de informação, com consumidores mais conscientes e exigentes.

Algumas empresas compreenderam que são as pessoas que fazem a diferença nos seus negócios e adotam o treinamento e o desenvolvimento como uma estratégia para formar equipes competentes e de alto desempenho, outras estão tomando consciência agora e

também começam a se mobilizar nesse sentido, porém há um grande número de empresas que ainda não acordaram para essa realidade.

Treinar e Desenvolver pessoas são conceitos muito próximos, pois seus métodos de aprendizagem são muito parecidos, o que diferencia um do outro é a questão do tempo, pois o treinamento é orientado para o presente, foca o cargo atual, busca preparar o colaborador para resultados imediatos de desempenho, enquanto o desenvolvimento é um processo mais longo, prepara o indivíduo para ocupar cargos futuros na empresa ou adquirir novas competências necessárias para os desafios e estratégias da empresa (CHIAVENATO, 2008).

Atualmente as empresas estão conscientes da importância do treinamento como instrumento para melhorar, aumentar a produtividade e rentabilidade empresarial. Mas as formas de treinamento e seus conceitos estão se inovando ao longo dos anos (ZAMARIAN, 2014).

Segundo Carvalho e Tavares (2001, p. 125), o treinamento é “o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho”. Os autores acrescentam que, com o passar do tempo, além da preocupação básica com tarefas operacionais, é necessário se preocupar com princípios técnicos, comportamentais e morais relacionados ao cargo.

No ponto de vista de Flippo (1999, p. 104) “treinar significa ensinar o funcionário a desenvolver suas atividades”, e esse ensinamento vai desde ensinar um profissional “a utilizar o software da empresa, até um vendedor que aprende técnicas de abordagem aos clientes”, nos dois casos há o treinamento.

Dessa maneira, o treinamento é um processo educacional de curto prazo por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos relativos ao trabalho, atitudes perante aspectos da organização e desenvolvem habilidades e competências em função dos objetivos definidos (CHIAVENATO, 2002). No entanto, após o treinamento, a empresa espera que o retorno seja convertido para ela, melhorando seus resultados e seus indicadores.

Os treinamentos tem o objetivo de provocar mudanças no comportamento do colaborador, para que ele trabalhe de acordo com os princípios da empresa. Sendo assim, normalmente, o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento que são:

A transmissão de informações: representa a transmissão de conteúdo para os treinados, e geralmente engloba informações sobre a realização do trabalho, da empresa, das normas e regulamentos. Exemplo, um treinamento que apresente os dados da empresa, seu mercado de atuação, o perfil dos clientes e suas principais características.

O desenvolvimento de habilidades: esse treinamento tem foco nas habilidades e conhecimentos relacionados a um cargo específico atual e futuro, portanto, o objetivo básico são as tarefas e operações desenvolvidas. Exemplo, um treinamento que ensina o manuseio de um equipamento específica.

O desenvolvimento ou modificação de atitudes: o treinamento concentra na mudança de atitudes negativas para atitudes positivas entre os colaboradores, e para aumentar a motivação. Exemplo, ter um treinamento de técnicas de vendas para os funcionários que estão desmotivados.

O desenvolvimento de conceitos: nesse treinamento busca a elevação do nível de abstração e a conceituação de ideias, para que esses conceitos sejam utilizados na prática administrativa. Exemplo, os treinamentos que ensinam conceitos sobre a ética empresarial e planejamento em longo prazo (CHIAVENATO, 2002, p. 104).

Sendo assim, as empresas podem realizar um treinamento visando modificar apenas um tipo de comportamento ou combinar dois ou mais tipos, depende do objetivo que ela pretende alcançar.

2.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TREINAMENTO

O treinamento possibilita a adaptação do trabalhador em sua área de atuação, fazendo com que este desenvolva suas tarefas com mais confiança, pois estarão realizando-as com responsabilidade e conhecimento, além de se sentirem mais integrados com a empresa (CARVALHO E TAVARES, 2001).

Segundo Robbins (2000, p. 108):

o treinamento pode ser muito importante no resultado financeiro de uma organização, pois com profissionais altamente qualificados podem-se enfrentar o aumento da competição e da concorrência, os avanços tecnológicos e as demandas por aumento de produtividade.

Existem inúmeras razões para que as empresas invistam em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Os mais conhecidos deles talvez sejam a qualidade do serviço conseguida através de conhecimento e melhorias de habilidades. Mas, também existem os fatores intrínsecos, como a motivação, o bem-estar do funcionário que passa a realizar suas atividades com mais técnica e disposição, possibilitar o desenvolvimento profissional, pois o treinamento visa capacitar o indivíduo e ensiná-lo a pensar, reelaborar seus significados e fazer autocrítica.

Diante das inúmeras vantagens de se ter um bom treinamento nas organizações, Silva (2018, p.100) destaca algumas delas:

Produtividade da equipe: um funcionário bem treinado será mais produtivo, pois além de ter maior conhecimento em suas tarefas, ele também fará com maior agilidade, fazendo com que sua produtividade aumente e ele possa fazer até mesmo outras atividades.

Conhecimento e Credibilidade: o conhecimento é primordial para os funcionários, principalmente se tratando de atendimento ao cliente, quando um funcionário possui conhecimento no produto que é oferecido, ele poderá passar informações corretas com credibilidade e agilidade, fazendo com que os clientes se sintam mais satisfeitos e seguros com a ferramenta que utilizam.

Qualidade no Serviço Oferecido: Um serviço oferecido com qualidade gera lucro para a empresa, os clientes vão pensar melhor antes de procurar a concorrência, o funcionário que passa essa qualidade no serviço é mais bem visto tanto dentro quanto fora da organização.

Motivação dos Colaboradores: eles estarão agregando conhecimento, colhendo novas informações, se sentindo mais seguro na abordagem com os clientes e sendo reconhecido internamente, vendo que a empresa se preocupa e investe em seus funcionários.

Em relação às desvantagens, não há informações nas publicações existentes que o treinamento e desenvolvimento das pessoas possam ser negativos. O que se sabe é que existem técnicas e métodos de realização que são menos eficazes, ou seja, nem sempre atingem os resultados de mudanças e melhorias desejadas.

Segundo Marques (2005) um dos problemas no momento de fazer um plano de treinamento para uma equipe, é a falta de espaço e tempo para desenvolver as particularidades de cada colaborador mais intensamente, dando a atenção necessária ao seu aprimoramento, deixando de despertar todo seu potencial.

De acordo com Flippo (1999, p. 112) a falta de treinamento em equipe ou individual na organização, sim é uma desvantagem para organização e pode causar os seguintes problemas:

perda da qualidade; baixa produtividade; falta de sintonia com os avanços científicos e tecnológicos; perda da motivação e da autoestima; conflitos internos; falta de comprometimento; acomodação; diminuição da capacidade produtiva; danos em ferramentas e máquinas; gastos inúteis de materiais; lentidão na execução das tarefas; atrasos e faltas no trabalho.

O treinamento e desenvolvimento devem ser realizados para suprir as necessidades e para um maior aperfeiçoamento dos colaboradores, e um maior crescimento da empresa perante a sociedade (ARAÚJO, 2009).

Consta-se que para se obter a melhoria na prestação de serviço, a organização deve ter todos os seus empregados, baseados no treinamento e motivados a realizar o seu serviço com o melhor conhecimento possível. Verifica-se que o processo de treinamento, sendo realizado de modo correto, sem atropelos de cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, comprometendo-se em suprir as necessidades dos seus clientes.

3 ETAPAS E TIPOS DE TREINAMENTO

O treinamento é necessário em todas as fases da vida, pois permite que estejamos constantemente se ajustando a novas situações, dentro desse cenário a organização em permanente progresso permite que o empregado esteja sempre se ajustando às novas situações de trabalho. O treinamento deve ser dinâmico, acompanhar o crescimento da empresa e destinar-se a solução dos seus problemas específicos.

Entre os objetivos específicos que um treinamento possui está a formação profissional, a especialização do conhecimento e da prática e a reciclagem dos conhecimentos. Mas, existem também objetivos genéricos que o treinamento consegue alcançar, que são: o aumento direto da produtividade e da qualidade dos serviços; o incentivo motivacional dos colaboradores; a otimização do pessoal e dos recursos da organização e o atendimento às mudanças do mercado (MARRAS, 2011).

Segundo Marras (2001), portanto, os objetivos de treinamento podem ser divididos em aspectos técnicos e comportamentais. Os aspectos técnicos envolvem a programação dos treinamentos, o planejamento e a execução. Já os aspectos comportamentais dizem respeito à mudança que o treinamento precisa promover, envolve a escolha dos assuntos e exercícios a serem abordados.

Quando se fala em treinamento, um dos fatores mais importantes é o conhecimento das etapas e tipos que compõem esse processo.

3.1 ETAPAS

Não é simplesmente contratar um programa pronto de treinamento de alguma empresa de consultoria especializada e adaptá-lo para seu ambiente. O processo de treinamento é muito mais complexo do que se imagina e envolve a realização de quatro etapas, que são: (Diagnóstico) O levantamento das necessidades de treinamento; (Desenho) a elaboração do programa de treinamento; (Implementação) a implementação desse programa; e (Avaliação) Avaliação dos resultados obtidos.

3.1.1 Levantamento das necessidades de treinamento (LNT)

Antes de investir em qualquer programa de treinamento é fundamental que a empresa realize o levantamento das necessidades de treinamento, que significa investigar quem precisa de treinamento e o que deve ser ofertado para os colaboradores. Precisa definir claramente quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas.

Marras (2011) diz que esse processo de levantamento é o diagnóstico da situação organizacional e é importante para o sucesso do planejamento dos treinamentos. O LNT diz respeito a investigação e análise pela qual se descobre o “conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo” (MARRAS, 2011, p. 138).

Para fazer esse levantamento das necessidades de treinamento devemos buscar novas formas de realizar o trabalho e abandonar a comodidade.

Essa coleta não acontece de maneira rápida, pois precisamos investigar o trabalho na empresa para verificar onde o treinamento é necessário. É realizada uma pesquisa analisando quais são as competências atuais dos colaboradores, sua eficiência atual e determinar quais são as competências desejadas pela empresa e o nível de eficiência que se pretende atingir.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) argumentam que o levantamento das necessidades de treinamento deve ser realizado em três níveis, esse níveis englobam a análise da empresa como um todo, a análise das tarefas e a análise das pessoas.

As perguntas chaves do LNT são: quem deve ser treinado e o que deve ser treinado. Para responder essas questões a gestão deve verificar comparativamente o perfil atual dos colaboradores e o perfil adequado para o cumprimento das atividades, objetivos e metas. A diferença do perfil encontrado com o ideal é o que se chamam de *gap*, ou seja, a lacuna que os treinamentos devem diminuir. Quanto maior for essa lacuna, mais investimentos em treinamentos esse colaborador desse receber. (MARRAS, 2011).

Quando não existe o preenchimento dessa lacuna, de acordo com Marras (2011, p. 138), ocorre “uma ineficiência indesejado pela organização” que pode ter sido iniciada no recrutamento e seleção, mas que pode ser resolvida ou minimizada na gestão de T&D.

Um fator importante para o LNT é a identificação dos cenários estão às ineficiências: reativo ou prospectivo. No cenário reativo encontram-se as ineficiências estão dificultando os processos atuais e que se não forem resolvidas trarão problemas maiores e imediatos. Nos cenários prospectivos estão as ineficiências previstas, ou seja, aquelas que ainda não estão afetando os processos atuais, mas que afetaram no futuro se não forem trabalhadas (MARRAS, 2011).

Compreende-se assim que quando a empresa realiza um levantamento das necessidades que seus colaboradores possuem para realizar com qualidade as atividades do trabalho, consegue-se minimizar uma lacuna entre o que o colaborador pode fazer pela empresa e aquilo que a empresa realmente precisa dele.

3.1.2 A elaboração do programa de treinamento

Após o levantamento das necessidades de treinamento, passamos para a elaboração do programa, que é a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas. De acordo com Chiavenato (2006), deve englobar os seguintes itens: o que treinar, quem deve aprender, quando deve ser ensinado, onde deve ser ensinado, como se deve ensinar e quem deve ensinar a fim de atingir os objetivos do treinamento.

De acordo com Marras (2011, p. 144) a essa etapa do planejamento, cabe “organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais”. Para ele um programa de treinamento eficaz segue as etapas de Davies (1973, apud MARRAS, 2011) que são importantes, como: prescrição do treinamento, análise do assunto, planejamento das táticas de ensino, redação de um rascunho do curso, teste com pessoas, revisão do curso, produção e instalação do curso e validação do curso.

MARRAS (2011, p. 145) aborda que “essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme prevista no planejamento”. Dessa forma, torna-se necessário observar em que medida o treinamento é necessário; quais os números de treinados e de quais setores são; se é uma necessidade de treinamento passageira ou permanente; qual a prioridade desses treinamentos; em que

tempo esses treinamentos devem ocorrer e qual a relação custo-benefício para a organização.

Cada um desses itens deve ser planejado com cuidado para que assim o programa de treinamento atinja as reais necessidades da organização.

3.1.3 A implementação desse programa

Após o planejamento do programa de treinamento devemos coloca-lo em pratica, ou seja, implementa-lo, e é nessa etapa que a relação instrutor e aprendiz se torna essencial, pois ambos estarão em contato constantemente. O aprendiz é toda pessoa da empresa que necessita aprender ou aperfeiçoar-se em alguma atividade de trabalho. O instrutor, podendo ser da própria empresa ou um profissional contratado especialmente para conduzir o treinamento, é experiente em alguma atividade, de maneira que esteja apto a transmitir certos conhecimentos.

Marras (2011) chama de execução do treinamento, que seria a “aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. para ele deve existir duas grandes preocupações a qualidade da aplicação do treinamento e a eficiência do resultado.

Em relação a qualidade da aplicação, Marras (2011) defende que existem fatores que influenciam, tais como: a didática e o preparo técnico dos instrutores; a sequência lógica do treinamento, a qualidade dos recursos e as técnicas utilizadas.

Há uma sofisticada gama de tecnologia de treinamento e várias são as técnicas que podem ser usadas para a transmissão do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades e atitudes (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008, p. 379):

A tecnologia de treinamento refere-se aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados no treinamento. A tecnologia da informação esta influenciando os métodos de treinamento e reduzindo custos operacionais.

Dentre as várias técnicas que podem ser utilizadas em T&D encontram-se: a aula expositiva e dialogada, o estudo de caso, a dramatização, o *workshop*, *brainstorming*, simulação, painel, simpósio, palestras e conferência. O quadro a seguir apresenta alguns dos conceitos dessas técnicas de acordo com MARRAS (2011, p. 148).

| Técnica | Conceitos |
|-------------------|---|
| Aula expositiva | Expõe oralmente as informações. É usada em todos os treinamentos, porém é limitada. |
| Estudo de caso | Análise de caso real ou inventado para colocar em prática os conceitos estudados. |
| Dramatização | Busca através da interpretação de papéis o desenvolvimento dos comportamentos e atitudes que o treinamento tem como objetivo conseguir. |
| <i>Workshop</i> | Explora soluções grupais de problemas práticos, estimulando a criatividade e a participação dos envolvidos. |
| <i>Brainstorm</i> | Conhecido como a tempestade de palpites, provoca a criatividade e a rapidez de raciocínio para a resolução de problemas práticos. |
| Simulação | Desenvolve na prática as habilidades que o treinamento propõe, com simulações da realidade. |
| Palestra | Apresentação oral para uma plateia, quase sempre, sem a participação interativa dos participantes. |

Tabela 1 - Técnicas de T&D segundo Marras

As novas técnicas de treinamento estão se impondo as tradicionais, dentre elas: recursos audiovisuais, teleconferência, comunicação eletrônicas, correio eletrônico, tecnologia de multimídia, treinamento a distancia, dentre outros.

3.1.4 Avaliação dos resultados obtidos

Nesta ultima etapa há os resultados esperados do treinamento e o aproveitamento dos participantes. Esta fase acompanha todo o processo, e não apenas o final dele. São uma forma de balanceamento onde os resultados alcançados e os esperados são comparados de uma forma que os possíveis erros possam ser contornados.

Chiavenato (2008) propõe como medidas para avaliar o treinamento: custo, valor investido; qualidade, como o programa atendeu as expectativas; serviço, se atendeu as necessidades dos participantes; rapidez, aderência do programa aos novos desafios; resultados, resultados oferecidos pelo programa. Se as respostas a esses itens forem positivas, indica que o programa foi bem sucedido.

Para França (2009, p. 95):

Todo treinamento deverá sofrer uma avaliação em relação ao aprendizado obtido, quantificado por testes pré e pós-treinamento. Uma análise em relação aos impactos causados pelo treinamento, como a mudança do comportamento dos participantes, deve ser feita também pelo responsável.

Identifica-se o processo de avaliação como um mecanismo estratégico de decisão ao grupo responsável sobre os investimentos a serem feitos que irão gerar maior impacto no desempenho empresarial.

Segundo Hamblin (1978, apud MARRAS, 2011), existem cinco níveis de avaliar os treinamentos realizados. O primeiro nível seria uma avaliação de reação, que busca apenas identificar como os participantes receberam as informações, o conteúdo, o

instrutor e condições do local. O segundo nível é a avaliação da aprendizagem, na qual é verificado o que foi assimilado do conteúdo pelo participante. O terceiro nível avalia o comportamento, é uma avaliação das mudanças obtidas na maneira de agir no trabalho, se houve melhorias na forma de realizar os processos. O quarto nível é a avaliação de valores, que busca reconhecer os efeitos do treinamento nas crenças do participante, uma mudança cultural. O quinto e último nível é a avaliação de resultados finais que compara os indicadores de desempenho da empresa anteriores com os atuais.

3.2 TIPOS

Os tipos de treinamento são uma ferramenta de ensino que deve ser utilizada por todas as empresas, para que possam desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamento em seus colaboradores, para que produzam mais e com qualidade, gerando lucratividade para empresa. Dentro desse contexto são marcantes as mudanças nas relações de trabalho e nas exigências, que serão impostas ao colaborador dentro desse mundo da produção.

Segue algumas modalidades de treinamento:

Treinamento Presencial: Trata-se do treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando, cujo objetivo é qualificar, reciclar, atualizar ou aperfeiçoar o desempenho dos treinados. Pode ocorrer em salas de aula de centros de treinamento, em escolas de formação profissional, em instalações adaptadas nos locais de trabalho, reunindo funcionários de vários setores.

Treinamento à Distância: É o tipo de treinamento que se caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando, utilizando meios de comunicação para promover a interação entre ambos e transmitir os conteúdos educativos.

Treinamento em Serviço (TES): É o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário, atual ou futuro, destinado à aquisição de conhecimentos práticos ou desenvolvimento de habilidades específicas. Normalmente, esse tipo de treinamento é indicado para aproximar ao máximo o ambiente de trabalho ao ambiente do treinando.

Rodízio: É o remanejamento do posto de trabalho do colaborador, visando prepará-lo para uma nova função e obter uma visão global do trabalho a ser realizado num determinado setor. Trata-se de uma das formas mais eficazes de formação profissional.

Reuniões Informativas: São realizadas periódica ou esporadicamente conforme a necessidade, a fim de atualizar os funcionários (e as chefias) sobre os assuntos pertinentes às suas áreas.

Palestras e Seminários: Apresentação de um assunto específico, seguido de questionamentos e comentários por parte do público. Pode ser apresentada por funcionário da mesma empresa, de outra empresa ou de alguma instituição contratada externamente. Evento que reúne especialistas (BOHLANDER et al., 2003, p. 75-78).

Atualmente, outro tipo de treinamento tem sido muito discutido e utilizado, o treinamento a distancia. Os avanços ocorridos na área de tecnologia e comunicação possibilitaram uma ampla expansão do ensino a distancia permitindo a realização de treinamentos baseados nessas tecnologias.

3.3 NOVAS TECNOLOGIAS E O TREINAMENTO A DISTÂNCIA

Com o avanço do mundo as novas tecnologias foram se adaptando as mudanças e as organizações modernas sofrendo fortes pressões de mudança, sendo assim, modificando suas práticas de treinamento e desenvolvimento pessoal. As necessidades constantes de treinamento dos colaboradores demandam cada vez mais uma acomodação de tempo e horário, produzindo a formação de novos e diferentes ambientes de aprendizagem. Para atender essa demanda as organizações estão fazendo o uso do treinamento à distância e as novas tecnologias de comunicação para treinar e desenvolver seus colaboradores. Para Vallin (2003, p. 112) “o mundo entra na era da informação e do conhecimento”. Isso tem provocado novas mudanças na sociedade e nas escolas. “por isso, novos conhecimentos precisam ser desenvolvidos, é preciso aprender a lidar com essa nova situação”.

É nesse cenário de enorme rapidez de mudanças, volume crescente de informações e demanda crescente por programas de capacitação que surge o treinamento corporativo à distância baseado na web. A tecnologia da internet consegue solucionar grande parte dos problemas e limitações das tecnologias até então utilizadas, tornando viável a implementação de treinamentos corporativos à distância (Rosemberg, 2001).

Nesse cenário de mudanças, tornou mais fácil e atraente a antiga técnica de treinar a distância, despertando nas organizações os interesses para outras formas de treinar e desenvolver os colaboradores.

No mundo de hoje, caracterizado por uma maior uniformidade tecnológica e pela grande competitividade, a preocupação com a dimensão humana tem sido mais intensificada. Muitas empresas adotaram a forma do treinamento a distância como um diferencial na qualidade dos recursos humanos. Assim, a gestão de recursos humanos adquire relevância estratégica e passa a adotar novas práticas. O desafio é propiciar novos ambientes funcionais, novas formas de atrair e manter o empregado, o desenvolvimento integral da pessoa e alterações nas formas de conceber satisfação profissional, progresso e carreira (Motta, 1998).

O treinamento a distância usa a tecnologia para reunir seus membros, fisicamente separados, e permitir que eles atinjam um objetivo comum. Elas permitem que as pessoas colaborem online, utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferência ou correio eletrônico. Podem fazer tudo o que as outras equipes fazem compartilhar informações, tomar decisões, realizar tarefas, e também podem incluir membros de uma mesma empresa ou de outras organizações.

4. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para poder competir num mercado cada vez mais distante, as empresas precisam obter o melhor desempenho possível em seus negócios, sendo que o desempenho das empresas é resultado de seus processos.

O treinamento serve para nos mostrar aquilo que as pessoas precisam aprender e como elas iram fazer para colocar em prática aos procedimentos da empresa, ao mesmo tempo desenvolvendo suas habilidades. Por isso a prática deve ser considerada um investimento, e não um custo para as organizações.

Os colaboradores irão compreender os valores, a filosofia e as políticas da empresa durante uma capacitação. Essas informações vão auxiliar no desempenho das atividades para que tudo seja realizado nas normas da empresa. Dessa forma, o colaborador que passa por um treinamento está apto a exercer com mais qualidade as atividades cotidianas, já que possui um conhecimento mais aprofundado sobre sua área de atuação, gerando ganhos a todos.

Treinamento e desenvolvimento também são responsáveis pelo capital intelectual e pelo o enriquecimento do patrimônio humano, porque eles alinham gestores há colaboradores. Também é importante destacar um investimento empresarial, pois este está destinado a capacitar uma equipe de trabalho.

Percebe-se a importância do treinamento como uma função de apoio aos setores da organização, no momento em que surge uma necessidade de treinamento, não só o RH pode auxiliar neste diagnóstico, mas os próprios setores podem sinalizar tal necessidade.

É de suma importância para as organizações realizar todas as etapas do T&D, pois assim, as empresas obtêm o melhor desempenho possível e chegam aos resultados desejados. Dessa forma, o T&D é importante para adequar as pessoas á cultura da empresa, mudar as atitudes, desenvolver pessoas, adaptar as pessoas para lidar com a modernização da empresa, preparar pessoas para ser remanejado e passar informações adiante.

Segundo Dutra (2009), “o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado á sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas.” Treinamento

é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que tem uma necessidade de melhoria do colaborador.

Segundo Chiavenato (2000), desenvolvimento profissional “é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar para o crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.” As empresas têm que investir o máximo que pode em treinamentos e desenvolvimentos para os funcionários, porque ele é a peça chave da empresa, e essa peça chave tem que esta se atualizando com todas as mudanças, seja ela organizacional ou mudança tecnológica, para que os objetivos e metas da empresa sejam obtidos com mais qualidade, com isso a organização tem uma maior satisfação dos seus clientes e colaboradores.

Lacombe (2012, p. 240) coloca que “uma das formas de motivar os melhores é proporcionando treinamentos”. Pois através dos treinamentos podem-se criar vínculos mais fortes entre o colaborador e a organização. Muitas pessoas dão prioridades para se candidatar as vagas de empresas que proporcionam capacitações e desenvolvimentos a seus colaboradores.

Segundo o mesmo autor (p. 241) “a principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que já possuem”

Nos últimos anos as empresas vêm adotando os processos de treinamentos e desenvolvimentos para que possa usar em seus colaboradores, podendo elaborar e executar os treinamentos aos seus colaboradores em prol ao seu desenvolvimento. Com esse processo os conhecimentos e técnicas adquiridos e colocados em prática, ajudam no aperfeiçoamento do trabalho cotidiano, obtendo resultados dos objetivos e metas da empresa.

5 MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa de natureza básica, de abordagem qualitativa, com objetivos descritivo e exploratório. De natureza básica, pois tem o objetivo de gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista (GIL, 2002).

É de abordagem qualitativa, está mais relacionada no levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos, portanto não obtém informações numéricas (GIL, 2002).

De objetivos descritivos e exploratórios, uma vez que descritivo significa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis que envolvem a aplicação de questionários e exploratórios que tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explícito, envolvendo as entrevistas (GIL, 2002).

A pesquisa contou com os responsáveis de T&D da gestão pública e privada, na cidade de Tarumã, no total 2 estabelecimentos diferentes, realizando a mesma coleta de dados com os responsáveis, com amostragem de 100%.

A coleta de dados foi realizada em forma de um questionário com questões abertas (apêndice A) e entrevistas consentidas pelos responsáveis da gestão de T&D, anotando os resultados da reação em tempos predeterminados.

Os dados foram analisados através de médias das respostas dos questionários e por interpretação comparativa da maneira como as empresas privadas realizam a gestão de T&D em relação às públicas.

Para a realização desta pesquisa foi utilizadas diversas formas de consultas eletrônicas através da internet e livros para a aplicação da pesquisa de campo.

6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários com os responsáveis da área de T&D foi possível perceber que há diferenças entre a gestão privada em relação à pública.

As participantes da pesquisa ao serem questionadas se existem diferenças na gestão de treinamento e desenvolvimento de pessoas entre as empresas privadas e as públicas, responderam não saber realizar esse comparativo, pois nunca tiveram experiências de trabalhos em empresas públicas e privadas.

Em relação aos programas de T&D realizados pelas empresas pesquisadas, as participantes apresentaram que na empresa privada, tem um programa de treinamento bem estruturado, fazem quadrimestralmente o LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento) e através deste, vão administrando os investimentos que tem previsto no ano. Elaboram uma programação específica para cada nível operacional, administrativo e gestão. Na empresa pública o programa é realizado de forma complexa para cada setor com diferentes temas e projetos a serem realizados.

O programa de treinamento na empresa privada é, de acordo com a respondente, desenvolvido conforme previsto, mas surgindo demandas extras são negociadas para que nenhuma área ou gestor deixe de ser atendido, aproximadamente 90% dos instrutores são internos, então eles já estão aculturados ao modelo da empresa e para eventos feitos externamente, buscam por instituições que tenham uma visão e missão próximas da empresa. Já na empresa pública, a participante relata que tem certa dificuldade de aplicação e desenvolvimento do programa de treinamento, pelo fato de sempre ser aplicado por profissionais de fora, da área específica que será aplicado o treinamento, por tanto isso faz com que a gestão realize pesquisas e vejam qual a melhor forma para seus investimentos. Para Boog (2001, p.51) hoje em dia ainda existe dificuldades básicas na preparação de gestores para que entendam o real valor da aprendizagem dentro da organização, assim como o valor do investimento no desenvolvimento humano.

Após a aplicação do treinamento devemos, a responsável pela gestão privada relata que estão em fase de implantação desse modelo de avaliação dos colaboradores, mas sempre tiveram bons resultados. Em relação à gestão pública foi relatado que depende de

colaborador para colaborador, alguns levam a sério e aplica o treinamento nas suas funções, outros simplesmente participam porque foram de alguma forma “obrigados” a participarem e os resultados não aparecem no dia-a-dia. Segundo Marras (2011) é através do acompanhamento dos resultados de metas, das atividades realizadas, do comportamento dos colaboradores, que é possível concluir os benefícios desejados com os treinamentos foram obtidos. Devem-se notar mudanças positivas nesses indicadores.

Quando questionadas sobre as empresas ouvirem as sugestões de melhorias no trabalho, a participante da empresa privada relatou que, geralmente, recebem sugestões trazidas nos treinamentos pelos colaboradores, mas atualmente na empresa que foi aplicado o questionário há um programa específico para incentivar os colaboradores a gerarem ideias de melhorias no trabalho, através deste programa trazem melhorias como redução de custos e aumento na produtividade. Já a participante da empresa pública respondeu que na gestão pública é difícil ocorrer o mesmo, pois na gestão pública há um plano de governo pronto, por tanto precisa ser realizado conforme previsto.

Na empresa privada a avaliação do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é muito forte em relação à cultura da empresa, mudanças e melhorias sempre são pontos a serem avaliados em cada evento, pois estão sempre em busca da excelência. Mas de modo geral, os treinamentos agregam bastante, cada treinamento é muito específico para cada nível, quando se tratam de treinamentos comportamentais, estes sim são pensados e elaborados para públicos diferentes. Dessa forma na empresa pública é totalmente diferente, pois não há a participação dos colaboradores e pouco comprometimento dos gestores, mas com algumas mudanças e dependendo até mesmo com a mudança do facilitador para melhorar a aplicação do treinamento, também com um estudo dentro da organização para atingir o público alvo de cada treinamento. Para Dutra (2009), talvez inexista efetiva cobrança de resultados da área de treinamento, porque se considera que os investimentos no homem sempre geram resultados.

Para Borges-Andrade (2002), existe crescente demanda por avaliação nas organizações que tradicionalmente fizeram altos investimentos em treinamento, bem como naquelas que mais recentemente descobriram os valores estratégicos do conhecimento e do esforço na contínua qualificação de seu pessoal.

Porém, com a competitividade do mercado e busca pela otimização de custos, torna-se cada vez mais eminente à necessidade de fazer bons investimentos, que gerem resultados factíveis e mensuráveis.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste trabalho foi possível observar que o treinamento é ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional, mas para que o treinamento seja eficiente deve ser bem ministrado e para que seja eficaz é necessário que os treinados apliquem o que aprenderam e para que seja efetivo o objetivo alcançado é necessário um planejamento bem elaborado. A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas. Vai sobreviver quem tiver competências para fazer as coisas de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

Investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes. Por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos, pois com as ferramentas do treinamento, a empresa e os empregados estarão trilhando para o caminho do sucesso.

O importante é criar um ambiente que proporcione conforto, segurança e estabilidade aos colaboradores, ao mesmo tempo em que ele encontre desafios a serem vencidas, metas a serem alcançadas e possibilidade de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. As empresas não podem fazer com que seus colaboradores adquiram sua autoestima, mas pode promover meios que os ajudem a perceber suas capacidades e potencialidades.

Foi possível observar através da pesquisa de campo que existem diferenças entre estruturas organizações com gestões diferentes, privadas e públicas. Porém, que mesmo assim, existe uma preocupação em capacitar os colaboradores.

Os programas de treinamentos e desenvolvimentos são ferramentas básicas e essências para alcançar tais objetivos, funcionando como instrumento implementador de procedimentos mais racionais, qualificados e mais eficazes. Dessa forma, entendeu-se que o treinamento, gerará adaptações positivas ao organismo do praticante, desde que este seja abordado de forma a atender aos princípios do treinamento, cada um dentro das suas características, possibilitando ao praticante melhor qualidade de vida.

Pode-se concluir que o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores devem ser vistos cada vez mais como investimento tanto para a organização como para o colaborador e não como despesa ou algo que o funcionário deve fazer apenas para

continuar na empresa e sim, para se manter, desenvolver tanto a consciência que é a parte fundamental de uma organização que é o seu capital humano motivado e qualificado para o desempenho de suas funções.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís C. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BACCARO, Thais Accioly. **Treinamento e Desenvolvimento**. 1. Ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2009.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um guia de operações**. 2. Ed. São Paulo: Editora Makron Books, 2001.

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

BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais: integração de três propostas, Tecnologia Educacional. Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações**. São Paulo: Editora Cooperativa dos Editores Associados, 2002.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Marcia da Silva. **Informação e conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto: **Recursos Humanos**. 8. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FLIPPO, Maria. **Gestão Empresarial: Evolução e tendências da Moderna Administração de Empresas.** São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2012.

MARQUES, Fabíola. **Direito do Trabalho.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar.** Rio de Janeiro : Editora Qualitumark, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

ROSEMBERG, Marc. E-learning: **Estratégias para a obtenção de conhecimento na era digital.** São Paulo. Editora Mcgraw-Hill, 2001.

SILVA. Reinaldo O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Editora Person Prentice Hall, 2008.

VALIIN, Celso. **Educação a Distância via Internet.** São Paulo: Editora Avercamp, 2003.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de **Administração** de Empresas da **Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA**. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora orientadora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, cujo objetivo é identificar se existem diferenças entre a gestão de treinamento e desenvolvimento de pessoas de empresa privadas e públicas em relação aos investimentos de tempo e financeiro.

Sua participação envolve responder a um questionário contendo 10 perguntas.

Essa pesquisa não oferece riscos e nem custos aos pesquisados e ficam preservados os direitos ao sigilo quanto a sua identidade. Essa investigação tem propósitos acadêmicos e científicos. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento.

Atenciosamente,

Isabela Valim Guedes
Pesquisador

Danielle Cristina Ferrarezi Barboza
Orientadora

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido todas as orientações necessárias do conteúdo.

Data: ____ / ____ . 2017.

Assinatura:

Nome Completo:

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

1. Existem diferenças na gestão de treinamento e desenvolvimento de pessoas entre empresas privadas e públicas em relação ao investimento de tempo e financeiro?
2. Atualmente qual a sua opinião sobre o programa de treinamento e desenvolvimento na empresa em que trabalha?
3. O programa esta ou não sendo desenvolvido conforme previsto?
4. Como é o relacionamento do instrutor com os grupos participantes?
5. Como esta o comportamento do colaborador, após o treinamento?
6. Oque você tem feito para encorajar o colaborador e apoiá-lo, neste período pós-treinamento?
7. Os participantes do treinamento apresentaram sugestões para melhorias no trabalho? Se sim, como você avalia essas sugestões?
8. As melhorias introduzidas tiveram, ou não, efeitos sobre os resultados da equipe? Quais foram?
9. Como você avalia esse treinamento?
10. Você indicaria, ou não, esse treinamento para outro colaborador com o mesmo problema ou na mesma situação?