

FACULDADE VALE DO SALGADO – FVS

Keilliane Nogueira Leandro

Co¹: 1739

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
HUMANO PARA O SETOR PÚBLICO (ESTUDO DE CASO –
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE ICÓ-CE)**

ICÓ - 2008

**FACULDADE VALE DO SALGADO – FVS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM SISTEMA
DE INFORMAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO HUMANO PARA O SETOR
PÚBLICO (ESTUDO DE CASO – SECRETARIA
MUNICIPAL DE SAÚDE DE ICÓ-CE**

Keiliane Nogueira Leandro

**Icó - Ceará
2008**

Keilliane Nogueira Leandro

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
HUMANO PARA O SETOR PÚBLICO (ESTUDO DE CASO –
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE ICÓ-CE).**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração pela
Faculdade Vale do Salgado – FVS, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Licenciatura ou Bacharelado em Sistema de
Informação, sob a orientação do Prof. Marcos
Aurélio Alves e João Anselmo dos Santos.

Leandro, Keiliane Nogueira

**A Importância do Treinamento e Desenvolvimento Humano para o Setor Público
(Estudo De Caso – Secretaria Municipal De Saúde De Icó-Ce. Na responsabilidade de
Marcos Aurélio Alves. Faculdade Vale do Salgado, 2008.**

Espécie do trabalho (monografia para graduação do curso)

Termos 1. _____ 2. _____ 3. _____

TERMO DE DEFESA E APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso, A Importância do Treinamento e Desenvolvimento Humano para o Setor Público (Estudo de Caso – Secretaria Municipal de Saúde de Icó-Ce, submetido à Coordenação do Curso de Administração, da Faculdade Vale do Salgado – FVS, como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel em Sistema de Informação, outorgado pela referida Instituição, encontrando-se à disposição dos interessados na Biblioteca.

A menção a qualquer parte do Trabalho de Conclusão de Curso é permitida, desde que seja feita de acordo com as normas técnicas de utilização de fontes bibliográfica da ABNT.

Keiliane Nogueira Leandro

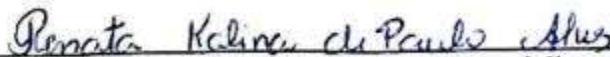
Trabalho de Conclusão de Curso defendido em: 02, 12, 2008

Conceito obtido: 7,5

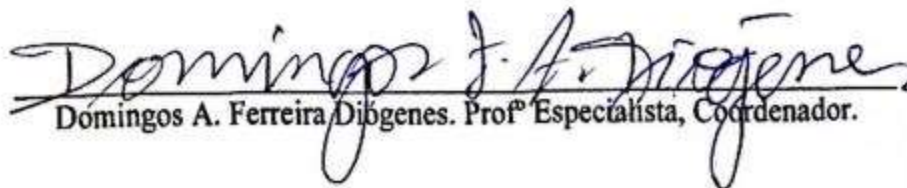
Banca Examinadora



Marcos Aurélio Alves. Prof^o Especialista, Orientador e Avaliador.



Renata Kalina de Paulo. Prof^o Especialista Avaliadora.



Domingos A. Ferreira Diógenes. Prof^o Especialista, Coordenador.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus por ter feito com que eu estivesse aqui para a conclusão de mais uma etapa de minha vida.

Agradeço também a minha Mãe, Francisca Nogueira Leandro, a meu Pai Adonias Leandro. As minhas irmãs Kélia Karinane, Kleênia Maria e meu irmão Keliano Nogueira. A minha Tia Arteízia Lima.

Agradeço também aos meus colegas de curso que me ajudaram de forma direta e indireta na conclusão do curso.

E não poderia deixar de agradecer a todos os professores, em especial Renata Kalina, Marcos Aurélio, João Anselmo, e principalmente ao Coordenador Domingos Diógenes.

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais, Francisca Nogueira e Adonias Leandro a todos os meus familiares a todos os meus colegas/amigos que torceram para mim e à todos professores que me ajudaram na elaboração do trabalho.

RESUMO

Esta monografia objetivou a importância e eficácia do treinamento para o desenvolvimento humano no setor público, tendo como base a Secretaria Município de Saúde de Icó, visto que a mesma oferece muitas oportunidades para os seus funcionários na área de treinamento. Em virtude disso, procurou-se desenvolver um trabalho científico no intuito de mostrar como a secretaria estava desenvolvendo esse trabalho de treinamento dos seus colaboradores, e através desse mostrar como essa vertente era vista pelos mesmos, e a partir daí criar mecanismo para o aprimoramento e desenvolvimento dessa ferramenta tão importante para o bom desempenho da instituição. Com isso mostrar para as empresas a importância do treinamento na vida da organização, só assim mostrará para a nossa sociedade que nem tudo está perdido, e que a solução dos nossos problemas está bem perto da gente ou de cada instituição, só basta querer.

Palavra Chave-Treinamento e Desenvolvimento Humano.

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág
GRÁFICO 1 – Treinamento Realizado.....	31
GRÁFICO 2 – Frequência de Treinamentos.....	32
GRÁFICO 3 – Avaliação do Treinamento.....	33
GRÁFICO 4 – Treinamento Aplicado pela Instituição.....	34
GRÁFICO 5 – Reflexos do Treinamento.....	35
GRÁFICO 6 – Tempo de Treinamento.....	36
GRÁFICO 7 – Utilização das técnicas apresentados no treinamento.....	37
GRÁFICO 8 – Treinamento como forma de troca conhecimentos.....	38
GRÁFICO 9 – Qualidade do material didático.....	39
GRÁFICO 10 – Avaliação dos métodos e técnicas utilizadas no treinamento.....	40

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	11
1.1 Conceitos e Teorias.....	11
1.2 Tipos de Treinamentos.....	14
1.3 Treinamento Externo.....	15
1.4 Treinamento Interno.....	15
2. O TREINAMENTO E A CO-GESTÃO.....	19
2.1 Autogestão.....	19
2.2 Gestão de Pessoal e Treinamento.....	20
2.3 Capital Humano.....	21
2.4 Gestão do Conhecimento.....	22
2.5 Planejamento E Treinamento.....	25
2.6 O Impacto do Treinamento No Trabalho.....	27
2.7 Qualificação Profissional.....	27
3. ESTUDO DE CASO.....	29
3.1 Procedimentos Metodológicos.....	29
3.2 Análise dos Resultados.....	30
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
6. APÊNDICES.....	45

INTRODUÇÃO

Esta monografia cujo tema é a Importância do Treinamento e Desenvolvimento Humano para o setor público tem por objetivo investigar se investir no aprimoramento contínuo do profissional (funcionário) é investir no crescimento e desenvolvimento da empresa valorizando e desenvolvendo o potencial e habilidades dos funcionários, através de treinamento (técnico e comportamental).

Já se constatou que profissionais recém formados não estão aptos para atuarem com plena segurança em procedimentos.

Quando se contrata um profissional para atuar na área de saúde, se faz necessário um treinamento para que tais profissionais se adequem ao espaço que irá atuar, tendo com isso êxito e ganho para os pacientes.

Os funcionários responsáveis pelos encaminhamentos de consultas e exames de pacientes que buscam os órgãos públicos de saúde precisam agir com precisão e agilidade para evitar prejuízo para a população necessitada.

A qualidade profissional é de suma necessidade para o êxito de uma empresa. Para tanto o profissional atuante precisa aprimorar os seus conhecimentos, uma vez que todos os dias a ciência descobre novas resoluções e meios para uma vida saudável.

É abrangente os problemas de saúde da população carente e na maioria das vezes para o paciente chegar ao especialista demora muito e em alguns casos até tarde demais. Contudo existem problemas que podem ser solucionados na comunidade onde vive o paciente, portanto falta iniciativa ou preparação do profissional.

Diante do quadro vigente na secretaria de saúde do município propõe-se a realizar treinamento constante aos profissionais e funcionários da secretaria de saúde para melhorar o nível de saúde e bom atendimento da população.

Esta monografia tem como objetivo, mostrar a importância do treinamento para o profissional de saúde, trazendo benefícios para a população de um modo geral.

O seguinte trabalho é composto por uma pesquisa bibliográfica na qual foi utilizados alguns autores Chiavenato (2004), Paladini (1995), McGregor (1999), Hamblin (1978), Fontes (1979) e um estudo de caso realizado na secretaria de saúde na cidade de Icó que confirmou as fundamentações teóricas dos autores abordados.

Com isso, podemos considerar como problema central desse estudo, mostrar a forma como seus colaboradores atuam em suas respectivas funções sem um treinamento ou qualificação profissional, e conseqüentemente como isso acarretaria no bom desenvolvimento, ou andamento da instituição.

Se um colaborador é treinado constantemente, logo exercerá melhor suas funções. Se o setor público inventar no T&D humano, logo terá melhor desempenho junto a sociedade.

No primeiro ponto, que é o primeiro capítulo, traz o referencial no qual o mesmo, relata o histórico e conceito do treinamento para o funcionário garantindo o crescimento do mesmo na empresa.

Já no segundo capítulo, traz o referencial teórico focando em o treinamento e a gestão de pessoal, onde foram abordados os conceitos e as práticas da formação e desenvolvimento de forma para aprimorar as habilidades do profissional.

No terceiro capítulo, mostraremos os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração desta pesquisa científica.

A realização deste trabalho de pesquisa se dará por observações diretas, fazendo o levantamento na secretaria de saúde e PSFs dos problemas que dificultam uma saúde satisfatória, para a população no geral. Apresentada a problemática será feita uma proposta de treinamento para qualificação dos profissionais e funcionários da saúde para se ter um trabalho de qualidade.

Nas considerações finais foi feito um confronto da prática e teoria e análise críticas do tema abordado.

1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO

Neste capítulo irá ser abordado através das referências teóricas dos autores a necessidade do treinamento ao longo do tempo em uma empresa e os benefícios que o mesmo proporcionará na trajetória empresarial.

O treinamento visa a adaptação da pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. O funcionário quando treinado de maneira a enriquecer ou aperfeiçoar os seus conhecimentos tende a evoluir e produzir em grande quantidade e com qualidade as suas atividades e com isso favorecendo o crescimento da empresa.

1.1 Conceitos e Teorias

Desde seu nascimento até a sua morte, o ser humano vive em constante interação com seu meio ambiente, recebendo e exercendo influências em suas relações com ele.

Treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força do trabalho das organizações. Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral. Outros autores referem-se uma área genérica chamada desenvolvimento.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado através das quais as pessoas aprendem conhecimentos habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências.

O treinamento era entendido como o desenvolvimento de um processo sensoriomotor, ou, mais especificamente, um processo de desenvolvimento das aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa ou atividade profissional definida. Isto significa que a função do treinamento se limitava a desenvolver no homem a destreza no manuseio das ferramentas e dos materiais, e o conhecimento das máquinas e das operações. (FONTES, 1979, p.17).

O conceito de treinamento é uma forma de capacitar os funcionários que atuam nos trabalhos de uma instituição. O resultado desse processo é amplo e abrangente que trará êxito para a empresa e desenvolvimento pessoal e profissional para o funcionário dependendo de suas limitações. Não é apenas um treino para aumentar a economia empresarial, mas um benefício para ambos de forma contínua.

O National Industrial Conference Board tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização.

O treinamento é uma responsabilidade de linha e função de Staff. No ponto de vista da administração, o treinamento constitui uma responsabilidade administrativa. Em outros termos, as atividades de treinamento repousam numa política que reconhece o treino como responsabilidade de cada administrador e supervisor que devem receber a assistência especializada a fim de enfrentar essa responsabilidade.

Preparar os funcionários envolvidos, para a execução imediata das diversas tarefas dentro da organização;

Desenvolvimento do pessoal, proporcionando oportunidades, visando um crescimento horizontal e vertical nas formações e não apenas em seus cargos atuais;

Por último criar um clima mais satisfatório entre empregados, mudando as atitudes das pessoas, aumentando a motivação e tornando-os mais receptivos as técnicas de supervisão e gerencia.

[...] O treinamento dentro de uma empresa envolve todos os membros que a compõe de maneira a desenvolver e aprimorar os seus conhecimentos contribuindo para os engrandecimentos de suas funções [...].(CHIAVENATO, 1999, p. 295).

O treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto, o propósito da educação é preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

O ser humano deve ser administrado sob uma perspectiva holística, que acena a rede de sabedorias e experiências que vem se tecendo com o avançar da era planetária. Favorecem a nossa espécie a aprender a ser global, a vincular-se com a totalidade dos ecossistemas mediante novas relações sustentáveis, a saber, usufruir o lado criativo das diversidades culturais.

[...] no momento atual é imperativo que as pessoas sejam tratadas a partir de uma realidade holística, considerando um ser intuitivo, emocional e racional, caracterizado por percepções, interesses e aspirações [...].(AQUINO, 1979, p.82)

Segundo MC GREGOR (1999, p.33); “muitos gerentes concordariam em que a eficácia de suas organizações seria no mínimo duplicada se fosse aplicado o conhecimento e as ferramentas para liberar o potencial latente nos recursos humanos que compõem as empresas”.

Sabendo-se que o maior problema das empresas esta na administração de recursos humanos, pergunta-se: Investir no treinamento de profissionais de uma organização seria uma possibilidade de adquirir vantagem competitiva.

Os recursos humanos são os fundamentais de qualquer empresa (seja empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviços, do setor público ou privado. Sejam elas grandes companhias ou pequenas empresas. Mas principalmente, sejam elas prestadoras de serviços, por que são nestas onde os recursos humanos devem receber maior importância).(PALADENE, 1995, p. 45),

O treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total.

O treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender. (BOOG, 2001, p. 78)

Ainda para o autor,

A execução de um determinado treinamento deve levar em consideração os seguintes fatores: adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado. (BOOG, 2001, p. 226)

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados de satisfatoriamente os objetivos por ventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

De acordo com alguns autores, entre os quais Cassundé e Teixeira (1991, p.139), “treinamento como “conjunto” de meios e processos mediante os quais o indivíduo é adestrado e aperfeiçoado na execução de determinada tarefa”.

Observa-se que os treinamentos vêm sendo elaborados, tendo como base esse conceito. Alguns profissionais relatam a preocupação primordial de que os treinamentos sejam realizados quando os funcionários ingressam nas empresas e sempre antes da implantação dos serviços. Após esse processo, continua-se mantendo programas periódicos de treinamento, reafirmando os conceitos transmitidos durante a fase inicial do trabalho.

1.2 Tipos de Treinamentos

As dúvidas começam a surgir a partir do momento em que o profissional de recursos humanos não sabe que tipo de treinamento e técnicas deve-se adotar para obter resultados mais efetivos em um espaço curto de tempo.

De acordo com Ramos (s.d.) "o treinamento é um processo sistemático, através do qual adquire-se conhecimento e habilidades, visando preparar as pessoas para o desempenho eficaz de determinada função"

Ainda para a autora, o primeiro problema a ser resolvido é a definição de propósito da atividade. O treinador tem que saber para que o treinamento servirá, só assim ele terá a certeza que os resultados poderão ser satisfatórios. Apesar das inúmeras teorias, que ora se contradizem, ora se complementam, pode-se denominar os tipos de treinamentos sob as seguintes funções:

Formação: instala e desenvolve habilidades básicas para o exercício da função (programas acadêmicos e de idiomas);
 Aperfeiçoamento: eleva o rendimento e o desempenho do profissional em determinada área;
 Educação Continuada: complementa as habilidades já existentes, proporcionando uma certa ascensão de cargos e responsabilidades;
 Gerencial: fortalece as competências da gerência ou da liderança presente no ambiente corporativo;
 Técnico: ensina novas metodologias, ou aprimora o uso da tecnologia;
 Motivacional: estimula as pessoas a atuarem com mais vigor e disposição;
 Programa de Trainees: desenvolve jovens recém-formados e mostra as diferentes trilhas que o novo membro da equipe pode seguir dentro da empresa;
 Integração: ajuda nas instruções introdutórias para profissionais recém-chegados na empresa. (RAMOS, s.d., p?)

Esses tipos de treinamento só terão valor se for avaliado junto com o setor de RH (recursos humanos) e com outros departamentos, apontando assim as falhas e faltas

da organização com maior precisão. Não se pode treinar sem ter um diagnóstico das necessidades da equipe e da empresa.

1.3 Treinamento externo

Programas de treinamentos em sala de aula: são encontros com finalidades específicas onde o fluxo de comunicação se processa em duas direções. O apresentador discorre sobre um tema e a platéia participa. Exposições, Palestras e Conferências: são encontros com finalidades específicas onde o fluxo de comunicação se processa em uma só direção.

O apresentador discorre sobre um tema e a platéia ouve. Seminário: é caracterizado pela apresentação de um tema comum por vários apresentadores, onde haverá um debate junto aos participantes após a apresentação. Sua finalidade é a de discorrer sobre os mais diversos aspectos de um tema e coletar fatos, informações e experiências. Simpósio: constituído por um apresentador-coordenador e dois ou mais apresentadores especialistas, onde cada um abordará o mesmo tema sob aspectos diferentes. Os participantes poderão participar por meio de perguntas por escrito, respondidas após a apresentação formal. A finalidade deste tipo de evento é fornecer informações atualizadas, propiciando aos apresentadores a divulgação de seus trabalhos e projetos.

1.4. Treinamento Interno

Reuniões de trabalho: são encontros que ocorrem no dia-a-dia de trabalho, que por vezes objetivam trocar informações, discutir problemas, apresentar projetos ou tomar decisões em grupo.

Uma reunião ou parte dela pode ser também bem utilizada como uma sessão de treinamento. Para tanto, é necessário usar a criatividade para criar dinâmicas e exercícios rápidos, que não demandem muita estrutura. Funciona muito bem para

programas motivacionais, de monitoramento, revisão ou aprofundamento em algum assunto já abordado em sala de aula.

Baseados nos tipos de treinamentos citados existem quatro formas de se aplicar os treinamentos: no próprio ambiente de trabalho (on the job training); Conceitualmente (informativo); por meio de jogos e simulações; e à distância (e-learning).

Treinamento no próprio trabalho é o mais tradicional, pois ocorre a transferência de conhecimentos necessários para o profissional já no local em que ele executará suas tarefas. É muito utilizado em treinamentos de formação, de integração e em Programas de Trainees.

A forma conceitual de se treinar pessoas é a mais utilizada. Devido à vasta gama de produtos, cursos e programas existentes no mercado, esse método acaba sendo de extrema utilidade, pois serve não apenas às necessidades de treinamento de capacitação, mas também de desenvolvimento.

A nova “febre” do momento é aplicar jogos e simulações em treinamentos, mas pode ser considerado um método perigoso.

“As brincadeiras são ótimas para distrair os colaboradores, mas tiram a atenção dos chefes também, e, muitas vezes, acabam perdendo seu sentido original. É bastante utilizado em treinamentos de motivação” (RAMOS, P.32).

O e-learning é um método muito mais atual. Com o advento da Internet, o e-learning é bastante cômodo, rápido e adapta-se a qualquer situação. Porém, especialistas lamentam a falta do contato humano, dizendo que isso faz com que o treinando perca a concentração muito facilmente e com que o treinamento, às vezes não seja tão efetivo.

As técnicas adequadas acabam sendo definidas mais por razões subjetivas ou as impostas pela estrutura da empresa, do que de forma pragmática e maniqueísta. Mas isto não impede o conhecimento empírico dos profissionais treinadores, que sabem quais os trajetos podem ser mais curtos para se chegar aos resultados.

O treinamento está tradicionalmente relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, preparação de empregos para novas

funções e adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no mercado de trabalho.

Para Nadler (1984) o conceito de “desenvolvimento”, na literatura clássica da área, é compreendido como mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros, que não visam necessariamente à melhoria de desempenhos atuais ou futuros.

Com as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais caracterizaram o mundo do trabalho e das organizações, sendo assim a T & D (Treinamento & Desenvolvimento) têm crescido muito no degrau “importância”. Através deles novas habilidades motoras ou intelectuais têm surgido, no entanto o indivíduo torna-se mais competente, para desempenhar vários papéis no presente ou no futuro em diversas organizações. No caso do “Treinamento” essa aquisição deveria ser mais sistemática, utilizando-se tecnologia instrucional, enquanto o “Desenvolvimento” estaria mais baseado na autogestão da aprendizagem.

De acordo com Bastos (1991, p. 87-102) “as maneiras de diferenciar T & D seria pelos critérios da intencionalidade em produzir melhorias de desempenho e do controle exercido pela organização sobre o processo de treinamento”.

O desenvolvimento de competências pessoais diversificadas se transformou em estratégia organizacional, cuja efetivação leva evidentemente a maiores expectativas de controle e uma redução drástica do âmbito que pode realmente ser considerado como autogestão. Em contrapartida, um treinamento formulado cuidadosamente, para resolver problemas específicos de desempenho, de um indivíduo ou categoria ocupacional, pode ser visto por outra categoria ou por outros indivíduos, por uma oportunidade de desenvolvimento que garantiria melhor empregabilidade no mercado interno ou externo à organização.

Uma avaliação de treinamento deveria seguir cinco níveis:

Reação: levar os treinandos a construir uma opinião sobre os diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo.

Aprendizagem: verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento, ou se os objetivos do treinamento foram alcançados.

Comportamento do cargo: Acompanhar o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado.

Organização: Avaliar o funcionamento da organização de acordo com as mudanças que nela possam ter ocorrido em função do treinamento.

Valor final: focam a produção ou o serviço prestado pela organização, o que implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios. (HAMBLIN APUD ANDRADE, 2002, p. 32)

DAVIS & NEWSTROM (1992, p.11) complementam afirmando que a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha: "essas coisas não podem se colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas". É nesse contexto que surge a noção de motivação.

2. O TREINAMENTO E A CO-GESTÃO

A palavra co-gestão significa gestão em comum; administração ou gerência em sociedade. Um modelo que ajustar-se às transformações sociais, por envolver a participação de mais de um elemento, é o de co-gestão, no qual as decisões são democráticas.

2.1.AUTOGESTÃO

Autogestão é um modelo administrativo no qual o controle da empresa é exercido pelos trabalhadores. O objetivo principal é a democratização do capital através de soluções coletivas para a manutenção dos postos de trabalho, associada ao desenvolvimento e ao crescimento empresarial.

Os projetos de autogestão destinam-se aos trabalhadores organizados, na sua maioria em associações ou cooperativas nos setores industrial e de serviços.

O modelo de autogestão é aquele no qual o controle é exercido totalmente pelos trabalhadores, e de co-gestão, onde os sócios partilham o controle com seus empregados.

A Autogestão é um projeto ou movimento social que tem como método e objetivo que as empresas, a economia e a sociedade inteira sejam dirigidas pelos trabalhadores de todos os setores, unindo à produção e a distribuição de bens e serviços, propugnando a administração e democracia direta. É método e objetivo, quer dizer, seu fim é ela própria enquanto a plena participação do indivíduo no conjunto social, assumindo de forma direta e coletiva a condução de seu grupo. A única forma de alcançá-la é através da execução de ações autogestionárias. Não há um método que nos leve à Autogestão senão o seu próprio exercício em meio a um coletivo.

A autogestão está ainda, de forma histórica, estreitamente vinculada a movimentos políticos. Segundo Horvat et Alli (1975) a autogestão possui dois componentes fundamentais, a saber: o componente funcional e o componente político-territorial. O componente funcional relaciona-se ao ambiente industrial, enquanto que o

político-territorial alcança a questão da atuação política e um conceito abrangente de cidadania.

Não deve ser esquecido que a idéia autogestionária carrega uma mensagem de conteúdo e extensão que ultrapassam o âmbito organizacional, pois trata-se de uma mensagem de natureza macrossocial (Mendonça, 1987, p?).

2.2. Gestão de Pessoal e Treinamento

A gestão do treinamento, assim como outras atividades na organização deve ser encarada como um processo. Um processo que recebe informações de outros processos e possui uma política de gestão, dispõe de recursos e deve apresentar resultados, possui profissionais devidamente treinados e capacitados.

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais.

Preliminarmente, é importante esclarecer a diferença entre os termos gestão de competências e gestão por competências. Enquanto o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências.

A preocupação das organizações em contar com indivíduos preparados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início deste século, para a necessidade das empresas contarem com "homens eficientes", ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho.

Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas, também, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho.

Ao definirem competência, Magalhães et al. (1997 p.14), por exemplo, fazem alusão aos atributos necessários para o exercício de um cargo, partindo do pressuposto de que o conteúdo do cargo é relativamente estável e pode ser prescrito. Segundo esses autores, competência diz respeito ao "conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função". Trata-se de uma abordagem que parece restringir o conceito às questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

Ao tratarem do mesmo tema, fazem menção a um repertório de atitudes que permitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável, fazer uso produtivo do conhecimento, e ter uma orientação para a inovação e aprendizagem permanentes. Segundo eles, competências representam atitudes identificadas como relevantes para obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa. (SPARROW & BOGNANNO, 1994, p.57 a 69)

2.3. Capital Humano

As pessoas constituem o capital humano da organização. Este pode valer mais ou menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e destinos da organização. De acordo com Chiavenato (2004, p. 85) para isso, a organização precisa utilizar intensivamente quatro alavancadores indispensáveis:

1. **Autoridade:** dar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos. Nesse sentido, cada líder reparte e delega autoridade às pessoas para que possam trabalhar de acordo com o que elas aprendem e dominam. Ou seja, dar autonomia às pessoas. É o chamado *empowerment*.
2. **Informação:** fomentar o acesso à informação ao longo de todas as fronteiras. Criar condições para disseminar a informação e torna-la útil e produtiva para as pessoas no sentido de facilitar a tomada de decisões e a busca de novos e diferentes caminhos.
3. **Recompensas:** proporcionar incentivos compartilhados que promovam os objetivos organizacionais. Um dos mais fortes motivadores é a recompensa pelo trabalho bem feito. A recompensa funciona como um

reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes.

4. **Competência:** ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades e competência para utilizar amplamente a informação e a autoridade. É assim que se cria talentos na organização: definindo as competências que a organização precisa para alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2004, p. 85)

Os quatro pontos apontam a importância da delegação de autoridade, a boa distribuição da informação, as recompensas para o bom trabalho executado e o aproveitamento das competências existentes como o desenvolvimento das mesmas para melhor influenciar as ações da organização para que realize seus objetivos.

2.4. Gestão do Conhecimento

Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. Isso significa que o recurso mais importante na atualidade não é mais o dinheiro, mas sim, o conhecimento. O capital financeiro guarda sua importância relativa, mas ele depende totalmente do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo. O conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento.

Segundo Chiavenato (2003, p. 593), conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas tecnologias e a novas formas de interação humana.

Uma pergunta que sempre se faz é: E onde está o conhecimento? E a resposta é simples: Na cabeça das pessoas. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. Os recursos são estáticos, inertes e dependentes da inteligência humana que utiliza o conhecimento.

O conhecimento é criado e modificado pelas pessoas e é obtido por meio da interação social, estudo, trabalho e lazer, assim, as organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem

seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo à excelência.

A organização baseada no conhecimento depende da gestão do conhecimento. E o que é gestão do conhecimento? Um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização. Para tanto, não é qualquer conhecimento que interessa, mas se trata de decidir qual é o conhecimento crítico que importa realmente à organização.

O conhecimento é um recurso diferente. Ele não ocupa espaço físico. Em uma organização do conhecimento, os assuntos financeiros não representam necessariamente o verdadeiro valor do negócio. Existem ativos intangíveis, ainda não mensuráveis pelos tradicionais métodos da Contabilidade, e que são identificados como “nossas pessoas”, “nossos clientes” e “nossa organização”.

O conhecimento não pode ficar ao sabor do acaso. Nem das oportunidades. Na verdade, o aprendizado e o desenvolvimento devem ser feitos nas atividades do dia-a-dia para associar o que se aprende ao que se faz na prática e não podem ficar restritos a algumas semanas por ano durante cursos específicos de treinamento.

O aprendizado deve ser organizado e contínuo, afetando e envolvendo todos os membros da organização e não apenas alguns deles. As organizações bem-sucedidas estão se transformando em verdadeiros centros de aprendizagem. Por essa razão, recebem o nome de organizações de aprendizagem. São organizações que aprendem por meio de seus membros. (CHIAVENATO, 2003, p. 597)

Sveiby (1998, p. 9-12), propõe que o valor total dos negócios da organização seja calculado pelo valor dos clientes, valor da organização e valor de competências, respectivamente e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro, assim, O capital intelectual é constituído por três aspectos intangíveis:

Nossos clientes. Baseado no valor proporcionado pelo crescimento, força e lealdade dos clientes. Refere-se à estrutura externa, isto é, ao relacionamento com os clientes e seu impacto nos retornos e imagem e como essa estrutura pode ser expandida para incluir novas relações externas;

Nossa organização. Baseado no valor derivado de nossos sistemas, processos, criação de novos produtos e estilo administrativo. Refere-se à estrutura interna que inclui sistemas e processos, ferramentas de negócios, marcas registradas e cultura organizacional;

Nossas pessoas. Baseado no valor da organização proporcionado pelo crescimento e desenvolvimento das competências das pessoas e como essas competências são aplicadas às necessidades dos clientes. Refere-se às

competências e habilidades dos funcionários para agirem eficazmente em uma ampla variedade de situações. (SVEIBY, 1998, p. 9 à 12)

As organizações bem-sucedidas utilizam indicadores, como por exemplo, eficiência, renovação, crescimento e estabilidade para gerir e monitorar seus ativos intangíveis, pois o valor deles supera muitas vezes o valor dos seus ativos tangíveis. Muitas organizações desenvolvem esquemas de educação corporativa e universidades corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual.

Os principais objetivos da educação corporativa são:

- A universidade corporativa é um processo de aprendizagem e não necessariamente um local físico;
- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação aos assuntos empresariais mais importantes;
- Oferecer um currículo fundamentado em três Cs: cidadania corporativa, contexto situacional e competências básicas;
- Treinar toda a cadeia de valor envolvendo todos os parceiros: clientes, distribuidores, fornecedores, terceiros, instituições de ensino superior, dentre outros;
- Passar do treinamento conduzido pelo instrumento para vários e diferentes formatos de apresentação da aprendizagem;
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
- Assumir foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- Obter vantagens competitivas para possibilitar que a organização possa entrar em novos mercados. (MEISTER, 1999, p. 51)

O capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser utilizados para gerar riqueza e vantagem competitiva. Ao contrário de ativos como imóveis, fábricas, equipamento e dinheiro, o capital intelectual é intangível. É ele quem permite que a empresa reaja mais rápido que a concorrência, que lance novos produtos, que antecipe as necessidades do mercado.

Segundo Stewart (1998 p. 13-14):

O capital intelectual é como uma rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz. Um de seus pressupostos é a cooperação – o aprendizado compartilhado – entre a empresa e seus clientes, que forja uma ligação entre eles, trazendo, com frequência, o cliente de volta. Já deixamos para trás, o mundo das riquezas físicas. Hoje, a riqueza é produto do conhecimento e da informação – não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço –, matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia. (STEWART, 1998, p. 13 - 14)

2.5. Planejamento e Treinamento

Planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas.

Para Raymundo Loen (1973, p.41) planejamento é “a determinação do que precisa ser feito, quando e por quem, para cumprir a responsabilidade atribuída a alguém”. Na visão do autor, o Planejamento procura a determinação de atividades e responsabilidades como forma da empresa alcançar melhor seu objetivo. Como se pode observar a definição desses dois fatores contribui para eliminar a possibilidade de acontecimentos imprevisíveis. A idéia é de que a previsibilidade desses acontecimentos seja favorável à empresa e não o oposto. LOEN (1973, p.41)

Hoji (2003) não discorda de Raymundo Loen (1973), mas acrescenta que, além da responsabilidade se faz necessário garantir que as ações a serem executadas estejam sincronizadas com um cenário pré-estabelecido de forma a melhor utilizar os recursos destinados na busca dos objetivos, assim sendo afirma:

[...] o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados (HOJI, 2003, p. 359).

O planejamento constitui a primeira função da administração. Antes de qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los. (CHIAVENATO, 2000, p. 168)

O planejamento administrativo significa decidir adiantadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta.

Segundo Maximiano (1995, p. 197), “o processo de planejamento tem três finalidades principais: antecipação a situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e preservação da lógica entre eventos”.

Planejamento é a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos. É a decisão de que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo. É a mais básica das quatro funções, porque estabelece a ponte entre onde estamos e onde desejamos estar. Além disto, devido ao

fato de o planejamento requerer determinação antecipada de ação, a tomada de decisões ocorre durante esta função. Entretanto, as decisões por si só não são planejamento.

(...) planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito). (ROBBINS, 2002, p. 116)

Segundo Pereira (1999), o processo de planejamento nasce a partir da necessidade da alocação otimizada dos recursos escassos, quer seja no setor público ou privado. Assim, no caso da produção de bens e serviços públicos, as entidades precisam planejar a destinação dos recursos, buscando racionalizar e otimizar sua alocação, permitindo, desta forma, um aumento da capacidade de investimento.

Vejamos a definição de planejamento:

[...] processo de elaboração, execução e controle de um plano de desenvolvimento, a partir do qual fixam-se objetivos gerais e metas específicas, assim como a ordenação do elenco de decisões e providências indispensáveis para a consecução desses objetivos. Dessa forma, o plano de desenvolvimento poderá ser executado de maneira mais rápida, despendendo menos recursos e esforços. (PEREIRA, 1999, p. 113)

É cada vez maior o número de organizações e indivíduos que buscam o aprimoramento pessoal, profissional e institucional. É imperativo esta busca por instrumentos, ferramentas e técnicas para um melhor posicionamento, uma melhor atuação.

Os principais objetivos do treinamento são:

Preparar os funcionários envolvidos, para a execução imediata das diversas tarefas dentro da organização;

Desenvolvimento do pessoal, proporcionando oportunidades, visando um crescimento horizontal e vertical nas formações e não apenas em seus cargos atuais;

Por último criar um clima mais satisfatório entre empregados, mudando as atitudes das pessoas, aumentando a motivação e tornando-os mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência. Dentro do conteúdo do treinamento podemos destacar:

O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços desse mesmo indivíduo. É uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos.

O treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico, e suplementá-la, e reforçá-la com atividade planejada a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas

atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à empresa. (CHIAVENATO, 1997, p.511).

2.6. O impacto do treinamento no trabalho

É definido como a auto avaliação feita pelo participante acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho.

A maioria dos estudos sobre o impacto do treinamento no trabalho em psicologia, que investigam o efeito de treinamentos sobre o desempenho subsequente dos treinandos em tarefas similares às ensinadas, está baseada no conceito de transferência de treinamento ou transferencia de aprendizagem, usados frequentemente como sinônimos por alguns especialistas, mas que possuem diferenças.

A aplicação correta no trabalho de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas durante um treinamento refere-se a transferência de treinamento. Ao falar de transferência de aprendizagem refere-se a eventos não planejados onde ocorre a transmissão de conhecimento e tecnologia de trabalho não sendo treinamentos.

Ao avaliar o desempenho pois treinamento não basta a pessoa ter adquirido habilidades suficientes ao executar suas atividades para que ocorra uma mudança no desempenho. E sendo necessário haver motivação.

2.7. Qualificação profissional

É a preparação do cidadão através da formação profissional para que possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado.

Formação profissional é a educação institucionalizada ou não que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão.

“A formação Profissional ou Educação Técnica é um sistema intencional voltado para criar habilitações, tanto quanto possível permanentes, para os papéis que a sociedade exige na produção de bens e serviços. Coloca o indivíduo em um panorama completo, integrando-o como ente produtor de alguma coisa mais, também, como ser social que julga e dirige seus atos de trabalho”. (SALDANHA, 1975, p?)

A Qualificação Profissional não é uma formação completa. Ela é utilizada como complemento da educação formal podendo ser aplicada nos níveis básico, médio ou superior. Sua carga horária vai depender da necessidade de aprendizagem.

Tendo como objetivo a incorporação de conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços, por meio de processos educativos desenvolvidos em diversas instâncias (escolas, sindicatos, empresas, associações).

O mercado de trabalho (economia) mostra-se mais exigente, e a busca por uma colocação profissional não é uma questão de empenho ou de sorte, mas de qualificação.

A qualificação profissional deve ser vista como fator determinante para o futuro daqueles que estão buscando uma colocação no mercado de trabalho, sendo ainda de suma importância aos que buscam manter a posição ocupada, alimentando chances reais de crescimento nas corporações, o que nos leva a crer que a medida que o tempo passa e o mundo evolui, muito além da experiência, adquirir e renovar conhecimento torna-se inevitável.

Nota-se que a qualificação é fundamental para a pessoa que busca sua vaga no mercado de trabalho como para aquela que deseja mantê-la e galgar postos mais altos dentro de sua área de atuação.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. Procedimentos metodológicos

Para fins deste estudo, optou-se pela abordagem metodológica eminentemente qualitativa e dialógica, de forma que os planos do teórico e do empírico se relacionem, confrontando-se numa interação dialética e historicamente situada.

Quanto ao delineamento da pesquisa, a presente investigação caracteriza-se por um estudo de caso único, de abordagem descritivo-qualitativa, com corte transversal. Para Yin (2001, p.32), a técnica do estudo de caso "é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o seu contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência".

Os procedimentos metodológicos são de natureza descritivo-qualitativa, já que se pretende examinar o processo de treinamento da empresa como prática sustentável sob a perspectiva na importância do treinamento e desenvolvimento humano para o setor público, empregando uma série de questionamentos que enfatize aspectos de natureza subjetiva e objetiva.

A entrevista ocorreu na Secretaria de Saúde do Município de Icó, com os funcionários de nível médio e superior, a fim de se obter indícios mais precisos dos elementos que marcam o objeto da pesquisa. Referentes às políticas e aos procedimentos de treinamento, relacionados com os profissionais da saúde do município. Atualmente a instituição é formada por 519 funcionários, sendo que deste total 316 são efetivos e 203 são contratados. Para realização deste questionário foram entrevistados vinte pessoas.

A metodologia a ser adotada neste trabalho se deu pela pesquisa em fontes diversas com o intuito de constatar a importância do treinamento e desenvolvimento numa instituição e ainda uma entrevista com os funcionários da mesma, o questionário contendo dez questões objetivas, no universo de vinte entrevistados.

3.2. Análise dos Resultados

O município de Icó, que foi fundada em 07 de outubro de 1735, existem várias Secretarias e uma delas é a Secretaria Municipal de Saúde localizada á Rua São José nº 1151, Bairro Centro.

A Secretaria de Saúde tem como principal atribuição a de proporcionar saúde e bem-estar da população, através do HRI (Hospital Regional de Icó) e ainda dos PSFs (Programa Saúde da Família) distribuídos nos distritos do município. Na secretaria de Saúde funciona a CAF (Central de Abastecimento Farmacêutico), setor responsável pela manutenção dos PSFs, odontologia e setores da saúde, com materiais e medicamentos para os seus devidos funcionamento, e ainda o setor de vigilância sanitária, zoonozes, central de marcação de consultas e exames, mobilização social e atenção básica.

3.2.2. Qual o tipo de treinamento mais realizado na instituição?

	Quantidade	Percentual
Treinamento Interno	5	25%
Treinamento Externo	6	30%
Os dois	9	45%
Total	20	100%

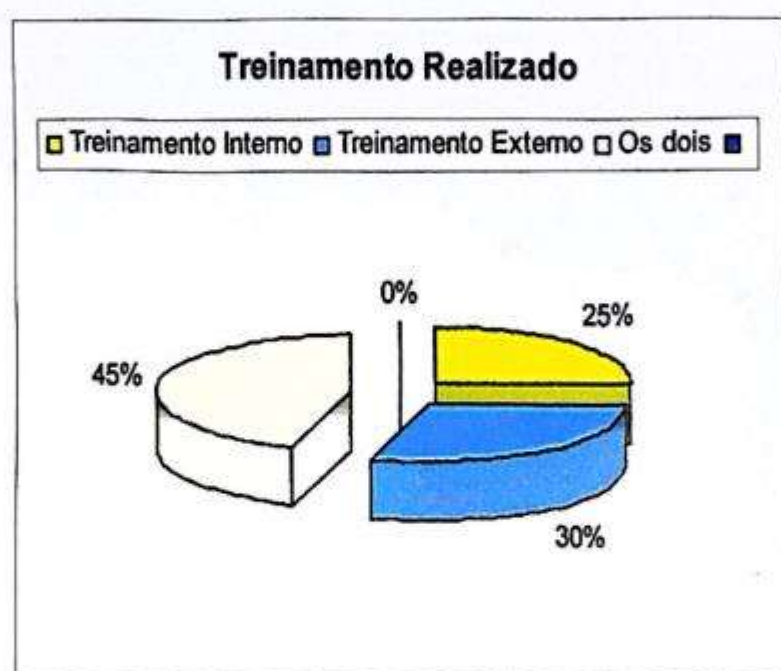


Gráfico 1

De acordo com o gráfico 1, podemos constatar que dentro dessa instituição são realizados os dois tipos de treinamentos, visto que na mesma o mais realizado é o treinamento externo. Fazendo menção ao treinamento interno a causa de sua pouca utilização pode esta relacionado com a realização de poucas reuniões para execução do mesmo ou até mesmo a pouca iniciativa da instituição, por tais motivos ver-se o interesse do profissional crescer dentro da instituição como galgar cargos maiores que o atual fora da mesma.

3.2.3. Com que frequência a organização treina seus funcionários?

	Quantidade	Percentual
Mensal	0	0%
Bimestral	8	40%
Semestral	9	45%
Anual	3	15%
Total	20	100%

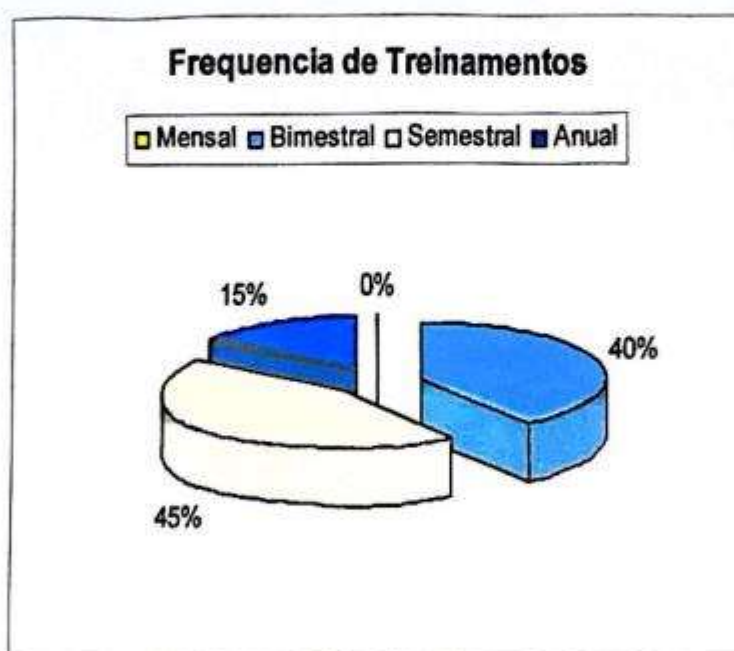


Gráfico2

De acordo com o gráfico 2, podemos observar que semestralmente são realizados treinamento na instituição em questão. Podemos dizer então, que a instituição investe muito no treinamento de seus funcionários, contribuindo assim para um bom desenvolvimento da organização. Isso vem de encontro com o que diz Chiavenato (1999, p?), que o treinamento é responsável pelo desenvolvimento do pessoal, proporcionando oportunidades, visando um crescimento horizontal e vertical nas informações e não apenas em seus cargos atuais.

3.2.4. De forma geral como você avalia o treinamento?

	Quantidade	Percentual
Ótimo	5	25%
Bom	12	60%
Regular	3	15%
Ruim	0	0%
Total	20	100%

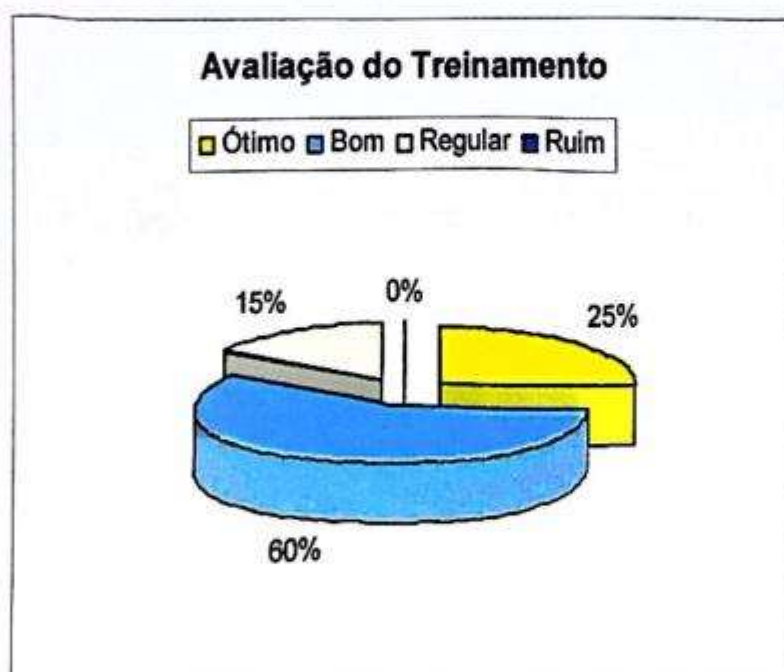


Gráfico 3

De acordo com o gráfico 3, podemos observar que 60% dos entrevistados afirmam ser bons o treinamento realizado pela instituição, 25% dizem ser ótimo, e 15% regular. Diante disso podemos dizer que a forma de treinamento realizado pela instituição é vista pelos seus colaboradores como uma forma positiva, pois os treinamentos servem de base para o aprimoramento de suas funções.

3.2.5. No seu entender os treinamentos aplicados pela instituição?

Opção	Quantidade	Percentual
Esta fora da sua realidade sua área de atuação profissional	6	30%
Grande parte tem aplicação prática na profissional	14	70%
Total	20	100%



Gráfico 4

Observando o gráfico 4, podemos perceber que grande parte dos funcionários que são treinados na instituição, tem o privilégio de poderem colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante o processo ensino aprendizagem que nesse caso, e o treinamento, tornando assim cada vez mais importante a prática do treinamento nessa instituição.

3.2.6. As informações abordadas no treinamento fazem com que haja uma mudança sobre:

Opção	Quantidade	Percentual
No meu comportamento	3	15%
Nos processos de trabalho que venho adotando	16	80%
Nos planos que estabeleci	1	5%
Não trazem reflexão	0	0%
Total	20	100%



Gráfico 5

De acordo com o gráfico 5, podemos perceber que 80% dos entrevistados afirmam com que o treinamento aplicado pela instituição traz mudanças positivas dentro do seu ambiente de trabalho, fazendo com que seus colaboradores reflitam sobre sua posição dentro da instituição, valorizando cada vez mais o profissional e conseqüentemente melhorando assim a qualidade de vida de cada funcionário.

3.2.7. A carga horária do treinamento é suficiente para transmitir as informações que são necessárias?

Opção	Quantidade	Percentual
Deveria ser um pouco maior	5	25%
Está adequado aos objetivos propostos	14	70%
Poderia ser um pouco menor	0	0%
É excessiva	1	5%
Total	20	100%

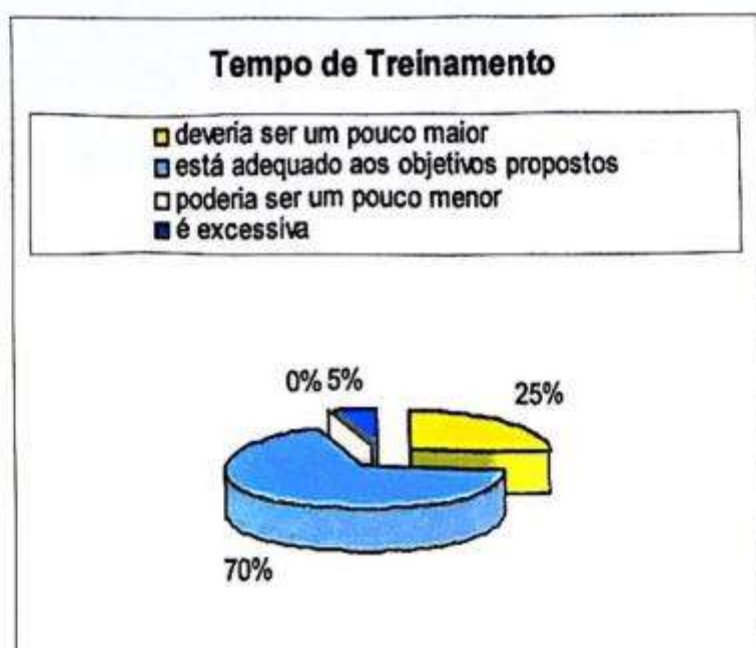


Gráfico 6

De acordo com o gráfico 6, podemos constatar que 70% dos entrevistados afirmam ser suficientes a carga horária estabelecida pelos treinamentos. Pois a mesma esta adequada aos objetivos propostos pela instituição, visando uma melhor absorção dos conhecimentos num tempo ideal para realização dos mesmos.

3.2.8 Com que frequência você colaborador utiliza todas as técnicas apresentadas no treinamento?

Opção	Quantidade	Percentual
Sempre	8	40%
Quase sempre	8	40%
Às vezes	4	20%
Nunca	0	0%
Total	20	100%



Gráfico 7

De acordo com o gráfico 7, 40% dos entrevistados afirmam sempre utilizar com frequência as técnicas adquiridas nos treinamentos, e 40% também diz quase sempre utilizar essas técnicas, e somente 20% dos entrevistados diz utilizar essas técnicas às vezes. Diante disso podemos dizer que a maioria dos colaboradores diz utilizar as técnicas adquiridas nos treinamentos, vemos isso então como uma forma negativa, visto que todos fazem parte do treinamento, então os mesmos deveriam por em prática essas técnicas levando em consideração o bom desenvolvimento da instituição.

3.2.9. O treinamento oferece aos colaboradores oportunidades de trocarem experiências e conhecimentos entre si?

Opção	Quantidade	Percentual
Pouquíssimas	0	0%
Poucas	3	15%
Algumas	10	50%
Inúmeras	7	35%
Total	20	100%



Gráfico 8

De acordo com o gráfico 8, podemos constatar que 50% dos entrevistados compartilham os conhecimentos adquiridos nos treinamentos dentro da instituição. Levando em consideração o número de funcionários que fazem parte dessa instituição, podemos considerar que muitos de seus colaboradores fazem com que os conhecimentos adquiridos sejam transmitidos para os seus colegas de trabalho, fazendo com que seus funcionários se relacionem melhor na instituição.

3.2.10. A qualidade (conteúdo) do material didático distribuído no treinamento é?

Opção	Quantidade	Percentual
Deficiente	0	0%
Razoável	4	20%
Boa	14	70%
Muito Bom	2	10%
Total	20	100%



Gráfico 9

De acordo com o gráfico 9, podemos observar que 70% dos entrevistados afirmam ser de boa qualidade o material utilizado nos treinamentos pela instituição. Esse ponto deve ser bem valorizado, pois hoje em dia, não adianta somente querer fazer, mas sim como fazer, então podemos dizer que a instituição em questão além de dar a oportunidade aos seus funcionários para poderem se qualificarem, ainda oferece um material de boa qualidade para realização do mesmo. Incentivando assim cada vez mais seus funcionários a estarem em constante harmonia com a instituição.

3.2.11. Classifico de um modo geral, que os métodos e técnicas usadas no treinamento pelo(s) expositor (es) foram?

Opção	Quantidade	Percentual
Sofrível	0	0%
Regular	6	30%
Bom	12	60%
Excelente	2	10%
Total	20	100%



Gráfico 10

De acordo com o gráfico 10, podemos observar que 60% dos entrevistados afirmam ser bons as formas pelas quais os métodos e técnicas foram expostas durante o treinamento na instituição. Com isso faz crescer cada vez mais nos funcionários o desejo de se renovar, de se atualizar, de se aprimorar dentro da instituição, buscando sempre o treinamento como alternativa para o crescimento profissional e o bom desenvolvimento da instituição.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, C.P. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo, Atlas, 1979, p. 82.

BASTOS, A.V.B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. Revista de Administração, 1991, p. 87 - 102.

BOOG, G.G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações - manual oficial da ABTD. São Paulo. Makron Books, 2001, p. 78.

CASSUNDÉ, A.C.; TEIXEIRA, S.F.M.G. Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição. São Paulo. Atheneu, 1991, p 17.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo. Atlas, 2004, p. 78.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo : Makron, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

FAILDE, I. A melhor forma de treinar sua equipe. Disponível em <http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=8&numero=86&pagina=3> Acesso em 14 de setembro de 2008.

HOJI, Masakazu. Administração Financeira: uma abordagem prática - matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HORVAT, BRANKO, ET ALLI, Self governing socialism, New York, IASP, 1975

LOEN, O. Raymond. **Administração Eficaz: um guia prático para o administrador realizar menor número de tarefas com maior eficácia para a empresa.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

Magalhães, S.J. Wanderley, M. H. & Rocha, J. **Desenvolvimento de Competências: O Futuro Agora! Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, pp. 12-14, Janeiro 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 4 ed. São Paulo : Atlas, 1995.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** 3ª edição. São Paulo. Editora Martins Fontes, 1999, p. 33.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDONÇA, LUIS CARVALHEIRA DE. *Participação na Organização: Uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas.* São Paulo, Ed. Atlas, 1987

NADLER, L. **The handbook of human resources development.** New York, Wiley, 1984.

PALADINI, E.P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total.** São Paulo. Editora Atlas, 1995, p. 45.

PEREIRA, José Matias. **Finanças públicas: a política orçamentário no Brasil.** São Paulo, Atlas, (1999, p.113).

RAMOS, R. **Treinar é extremamente necessário, mas qual técnica é mais eficaz para determinada situação?** (s.d.) Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=8&numero=86&pagina=3>> Acesso em 14 de setembro de 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo : Saraiva, 2002.

SPARROW, P.R. & BOGNANO, M. **Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment.** In: C. Mabey & P. Iles (org.) **Managing Learning.** London: Routledge, pp. 57-69, 1994.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresa.** 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SALDANHA, G. da S. **Manual de pessoal.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1975.

Taylor, F.W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970.

APÊNDICES

ATENÇÃO

Prezado Colaborador

Esta não é uma pesquisa oficial da Empresa X trata-se apenas de uma colaboração sua para meu trabalho de graduação no curso de Sistema de Informação da Faculdade Vale do Salgado, no qual foi montado um estudo de caso baseado em informações deste local de trabalho.

Desde já agradeço sua colaboração,

Keiliane

Pesquisa Sobre Treinamento

Este questionário tem como objetivo avaliar aspectos relativos ao treinamento efetuado na instituição. O resultado dessa pesquisa contribuirá para constatar o impacto na produtividade causado por um bom treinamento. Por isso, sua resposta é muito importante. Não deixe de responder. Caso tenha observações adicionais, utilize o campo "Comentários e sugestões" no final do questionário.

Evite rasuras;

Procure ser o mais sincero possível;

Faça comentários sempre que julgar necessário;

Preencher com caneta esferográfica azul ou preta; e

Evite comentar suas respostas com terceiros.

Perfil

Sexo: () masculino () feminino

Tempo de empresa: _____

Cargo: _____

Questionário

1. Qual tipo de treinamento mais realizado na empresa?
() treinamento interno () treinamento externo () os dois
2. Com que frequência a organização treina seus funcionários?
() mensal () bimestral () semestral () anual () nunca
3. De forma geral, como você avalia o treinamento?