

EFETIVIDADE DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO NUMA USINA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL DO NOROESTE DO PARANÁ

Edvaldo Ribeiro¹, Jéssica Filardo Bussioli¹ e Jailson de Oliveira Arieira²

¹Universidade Paranaense - Unipar. MBA em Controladoria e Gestão Financeira. Campus Sede. Praça Mascarenhas de Moraes, s/n, CEP. 87500-000, Centro, Umuarama, PR.

²Universidade Estadual de Maringá – UEM, Departamento de Ciências Agronômicas, Campus de Umuarama. Estrada da Paca s/n, CEP: 87500-000, Bairro São Cristovão, Umuarama, PR. E-mail: joarieira2@uem.br

RESUMO: *Este trabalho teve como objetivo avaliar a eficácia do processo de Treinamento e Desenvolvimento organizacional em uma empresa do setor sucroalcooleiro, assim como a percepção dos colaboradores treinados em relação aos cursos ofertados, se os investimentos em T&D são percebidos pelos treinados e o impacto desse comportamento na eficiência da empresa. Para tal estudo foi utilizado o método de pesquisa quantitativo, com coleta de dados por meio de questionários semi-estruturados aplicados aos funcionários. Foi constatado que na maioria dos treinamentos houve aprovação por parte dos funcionários, havendo assimilação do conteúdo e aplicabilidade nas atividades a serem realizadas, além de demonstrarem interesse em novos treinamentos. Para a empresa foi comprovada a eficácia do processo de T&D, através do reconhecimento dos funcionários e das habilidades e conhecimentos adquiridos, que serão utilizados em suas atividades gerando retorno para a mesma, assim mantendo-a competitiva perante o mercado.*

PALAVRAS-CHAVE: *Capacitação, Recursos Humanos, Agronegócio.*

EFFECTIVENESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROCESS: A STUDY IN SUGAR AND ETHANOL PLANT OF THE NORTHWEST PARANA

ABSTRACT: *This work aimed to evaluate the effectiveness of training and organizational development process in a company's sugarcane sector, as well as the perception of trained collaborated regarding courses offered, whether the investments in T & D are perceived by trained and impact of this behavior on efficiency company. For this study was used the method off quantitative research that collected data with semi - structured interviews. It was found that in most training hears approval by the officials, with assimilation of the content and applicability of the activities to be performed, as well as showing interest in further training. For the company proved the effectiveness of the T & D process, through recognition of employees and the skills and knowledge acquired, which will be used in their activities generating returns for the same, thereby keeping it competitive with the market.*

KEY WORDS: *Development, Human Resources, Agribusiness.*

INTRODUÇÃO

Atualmente, com o crescimento do mercado e sua globalização, advindos do avanço tecnológico e científico, tornou-se mais difícil para as empresas suprirem sua necessidade de mão-de-obra qualificada em quadros. Entretanto, essa necessidade é premente, pois é necessário acompanhar as mudanças tecnológicas, a competitividade organizacional e as exigências dos consumidores, e isto só pode ser efetuado com pessoal qualificado.

Sendo assim, as empresas veem-se obrigadas a investirem em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de seus colaboradores para obterem funcionários qualificados, atualizados, garantirem o desenvolvimento e a permanência dos mesmos nas empresas, assim como a competitividade no mercado.

Tais investimentos em T&D são uma forma de atender às necessidades do ambiente organizacional, tornando os colaboradores mais competentes e aptos à execução de tarefas, resolução de problemas, e dotando-o de maior capacidade de criação e inovação, assim melhorando o processo e mantendo a competitividade empresarial perante o mercado (Galvão et al., 2013).

De acordo com Chiavenato (2004), “o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos de organização, da tarefa e do ambiente de desenvolvimento de habilidades”.

Mas para que o T&D de seus colaboradores resulte em benefícios para a empresa, torna-se indispensável à avaliação dos mesmos, para assim identificar se os objetivos propostos pelos gestores estão sendo absorvidos pelos funcionários, e principalmente, se estão sendo empregados em suas atividades e trazendo retorno para a organização.

Zerbini e Abbad (2005), citados por Monteiro (2012), relatam que “estudar e compreender o impacto do treinamento no trabalho tem ganhado cada vez mais importância devido a uma necessidade crescente das organizações e dos trabalhadores para poderem competir em um mercado cada vez mais acirrado”.

Gonçalves e Mourão (2011) afirmam que tão importante quanto o processo de treinamento em si é a avaliação do mesmo, pois isso permite revelar os erros e acertos ocorridos durante a ação e principalmente garante a retroalimentação dos gestores, que podem, dessa forma, corrigir desvios e melhorar a qualidade dos investimentos.

No entanto, o sucesso do treinamento passa também pela aceitação e compreensão do mesmo pelos colaboradores a eles submetidos. Portanto, verificar a conjunção dos objetivos dos treinados com os da empresa pode ser uma importante ferramenta de avaliação e gestão de pessoas. Portanto, percebe-se como a lacuna a ser preenchida com esse trabalho a seguinte questão: A percepção e avaliação dos colaboradores submetidos aos processos de treinamentos estão coerentes com os objetivos buscados pela empresa?

Assim, por meio de esse estudo, as organizações poderão ter uma visão dinâmica sobre o processo de T&D de seus colaboradores, além de chamar atenção para a importância da avaliação do mesmo, verificando se estes estão atingindo os objetivos desejados, tanto no âmbito da aprendizagem, quanto no aspecto econômico, e se seus funcionários estão

incorporando os novos conhecimentos e habilidades e empregando-as em suas atividades cotidianas.

Assim sendo, o presente trabalho teve como objetivo geral estudar e avaliar a eficácia do processo de treinamento em uma empresa do setor sucroalcooleiro, verificando a adequação do mesmo propósito inicial da empresa e aos objetivos pessoais dos colaboradores. Mais especificamente pretendeu-se verificar: a) a percepção dos líderes treinados em relação aos cursos oferecidos; b) se os “investimentos” em treinamentos são percebidos pelos que são treinados; c) os impactos desse comportamento na eficiência da mesma.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - GESTÃO DE PESSOAS

Nos dias atuais, tanto as empresas pequenas e quanto as de grande porte já perceberam que os recursos mais importantes e concorridos no mercado de trabalho são o talento humano e o conhecimento. Dessa maneira, o sucesso e o fracasso empresarial estão ligados diretamente com a forma em que as organizações selecionam, treinam e gerenciam seus colaboradores.

Chiavenato (2008) relata que, com o surgimento da era da informação no início da década de 1990, a nova riqueza passou a ser o conhecimento, assim substituindo o capital financeiro pelo capital intelectual.

O capital humano dentro das empresas passou a ser um patrimônio, um bem, onde estão sendo investidos cada vez mais recursos para obtenção de resultados positivos e significantes, não sendo mais apenas “mão de obra”. Essa nova abordagem das pessoas dentro da empresa mostra o quanto a gestão efetiva e harmoniosa desse fator pode gerar diferencial competitivo e lucros para a empresa, ou seja, o quanto é importante ter pessoas competentes, capacitadas e envolvidas com o objetivo da empresa.

Chiavenato (1999) afirma que a antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares.

Assim, a gestão de pessoas deixou de ser apenas recrutar e selecionar candidatos, focando no desenvolvimento de talentos e de profissionais com perfil, conhecimentos e comprometimento adequados às necessidades das organizações, o que leva à competitividade e à sobrevivência da empresa. Desta forma, a gestão de RH tornou-se uma área de estratégias

organizacionais, preparando e capacitando cada vez mais as pessoas para contribuírem, com o alcance das metas e valores das organizações.

Para Milkovich e Boudreau (2000), a solução para se obter um diferencial competitivo, através dos colaboradores é a contratação, treinamento e remuneração das pessoas para que estas possam criar melhores estratégias futuras, dando mais ênfase à criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização.

Para que a organização tenha uma efetiva Gestão de Pessoas, depende-se diretamente do ambiente organizacional como: tecnologia, valores, cultura, colaboradores, processos internos entre outros. A cultura organizacional é um dos aspectos fundamental para o envolvimento dos colaboradores, pois está ligada diretamente com a estimulação e a colaboração dos trabalhadores, assim percebe-se a relação entre o processo de gestão e a ideologia organizacional formada.

Chiavenato (2008) afirma que a Gestão de Pessoas – GP é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

A Gestão de Pessoas tem a função de relacionar as necessidades e os interesses da organização com a dos colaboradores, e desenvolver condições satisfatórias para as pessoas alcançarem seus objetivos individuais, porém com habilidades suficientes para atingir satisfatoriamente as metas da empresa. Ou seja, o diferencial é alinhar os objetivos individuais das pessoas com as metas e objetivos empresariais.

Chiavenato (1999) afirma que a Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregado, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Portando, a Gestão de Pessoas é responsável por gerenciar a cooperação das pessoas para alcançar os objetivos tanto organizacionais quanto individuais, visando um melhor desenvolvimento e aproveitamento do potencial humano, captando e aproveitando desse potencial em favor da empresa.

Gil (2001) afirma que "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

2.2 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Há várias formas de aprendizagem, sendo classificadas entre naturais e induzidas. O T&D é uma das formas induzidas e geralmente a mais utilizada pelas organizações, representando, um investimento relevante, realizado com o intuito de aprimorar nos colaboradores seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA) adequando-as às necessidades da empresa.

Abbad e Andrade (2004), citados por Zerbini e Abbad (2010) afirmam que a aprendizagem natural não necessita de procedimentos sistemáticos para ocorrer, assim resultando através de observação, conversas informais, informações diversas, entre outros. Já a aprendizagem induzida ocorre mediante planejamento sistemático buscando ao alcance de determinados CHAs.

Com o aumento da competitividade do mercado, as organizações perceberam a necessidade de contratar ou dotar seus funcionários de competências para realizarem suas atividades. Com essa finalidade, é que se fortaleceu a necessidade de capacitação de pessoal e a valorização dos projetos de T&D nas empresas.

Araújo (2006) afirma que a área de T&D surgiu dentro das organizações com a finalidade de capacitar as pessoas a exercerem determinados cargos e ou desenvolver-se dentro do cargo ocupado.

Segundo Chiavenato (2004) desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. E uma aptidão permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. A aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: pessoas e empresa. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.

Na maioria das vezes, T&D são considerados a mesma coisa por serem atividades interligadas e utilizarem os mesmos meios, porém buscando objetivos diferentes. Segundo Marras (2009) o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do *business*, preparando-o para voos mais altos, no médio e longo prazos.

Stoner e Freeman (2009), citados por Galvão, Silva e Dalfior (2013) definem T&D da maneira em que o treinamento é direcionado a corrigir e melhorar as atividades realizadas diariamente, enquanto o programa de desenvolvimento promove a capacitação dos funcionários a desenvolverem atividades futuras aumentando seu nível de conhecimento. Ou

seja, treina-se competências que o colaborador já possui, e desenvolve-se novas competências, por meio da capacitação.

Sendo assim, o T&D não é somente uma forma de capacitação para que os funcionários desenvolvam suas tarefas de forma mais eficaz, mais sim algo que os capacitam para as inovações e tecnologias futuras, com o objetivo de promover o desenvolvimento organizacional. Trata-se pois, de uma mudança de paradigma para o colaborador que é alçado com adequados programas de treinamento a novos patamares de carreira.

Boog (2007), diz que ser competitivo não é suficiente, é necessário estar preparado para solucionar questões inéditas, e para que as organizações sejam eficientes, eficazes e sustentáveis no mercado, são necessários colaboradores competentes atuando em todas as áreas, sendo assim o treinamento uma ferramenta eficaz para preparar as pessoas.

3 - METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado na Empresa Usina de Açúcar Santa Terezinha Ltda – Unidade IV, localizada na Rodovia PR 082, Km 08, no município de Ivaté, Noroeste do Paraná. O Grupo Usaçucar é formado por 11 unidades (Terra Rica, Paranacity, Cidade Gaúcha, Iguatemi, Ivaté, Rondon, Tapejara, São Tomé, Usina Rio Paraná, Agrícola Candeias, Costa Bioenergia) além do Corporativo, Logística e o Terminal Rodoferroviário. A empresa tem como missão atuar de forma segura e rentável, produzindo cana, açúcar, etanol, energia elétrica e derivados para atendimento dos mercados nacional e internacional, com responsabilidade sócio-ambiental, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da Companhia e da comunidade.

Para o presente estudo foi usado o método de pesquisa quantitativo, com coleta de dados por meio de questionários semi-estruturados aplicados em 44 funcionários, que exercem a função de encarregados ou chefes no setor agrícola da empresa.

O questionário buscou coletar informações que possibilitasse investigar com os colaboradores, se os mesmos estão percebendo melhorias em seus conhecimentos e habilidades após o término do treinamento, e o mais relevante, se essas melhorias estão trazendo benefícios para a empresa através de suas atividades realizadas.

Gonçalves e Mourão (2009) afirmam que tão importante quanto o processo de treinamento, a avaliação vai permitir revelar os erros e acertos durante o treinamento e principalmente garantir a retroalimentação para os gestores.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da aplicação dos questionários aos colaboradores, foram coletados dados para detalhada análise do perfil demográfico dos mesmos, assim como a atuação na empresa, treinamento dos subordinados e líderes e, resultados alcançados.

De acordo com a Tabela 1, pode-se verificar que todos os colaboradores entrevistados são do sexo masculino, certamente por ocuparem um cargo de encarregado e pertencerem ao setor agrícola. Outro motivo que possa motivar a totalização dos funcionários serem do sexo masculino é a restrição por parte da empresa em mulheres com cargos de chefia, já que a maioria dos funcionários é do sexo masculino, podendo assim haver uma recusa pelos demais membros da equipe em serem subordinados de mulheres.

Tabela 1 – Perfil demográfico do respondente.

Sexo (%)	Feminino			Masculino		
	0%			100%		
Faixa etária (%)	De 21 a 30 anos		De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos		De 51 a 60 anos
	27,9%		34,9%	30,2 %		7 %
Estado civil (%)	Solteiro		Casado		Divorciado	
	18,6		76,7		4,7	
Escolaridade (%)	Fundamental	Méd. Inc.	Médio.	Sup. Inc.	Superior	Pós-Grad.
	7%	7%	58%	7%	14%	7%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre eles, 34,9% possuem entre 31 a 40 anos, sendo 76,7% casados, o que demonstra que homens nessa faixa etária buscam por estabilidade profissional para garantir a segurança familiar. Outro dado relevante é que 58,1% dos entrevistados possuem somente o Ensino Médio completo, contra 14% que tem Ensino Superior completo, revelando que pessoas mais jovens e com escolaridade maior estão à busca de novas oportunidades no mercado de trabalho.

Na Tabela 2 visualiza-se que 46,5% dos colaboradores estão a mais de 16 anos na empresa, demonstrando que, em cargos de chefia, há uma baixa rotatividade dos funcionários, pois ao atingirem as respectivas funções valorizam-se a estabilidade profissional. Além disso, pode-se aliar o fato de que pela questão da idade e da escolaridade, já discutidos, esses colaboradores dificilmente teriam oportunidades melhores no mercado, uma vez que já galgaram importante espaço na empresa atual. Associa-se a isso ainda o fato de a maioria

deles pertencerem à “Geração X”, que valoriza a estabilidade de trabalho, como fator fundamental de carreira.

Tabela 2 – Caracterização da atuação na Empresa.

Tempo na empresa (%)	1 a 5 anos 16,3 %	6 a 10 anos 25,6 %	11 a 15 anos 11,6 %	16 a 20 anos 34,9 %	21 a 25 anos 11,6 %			
Função (%)	Encarregado 81,4%		Chefe 11,6%		Líder 7%			
Tempo função (%)	1 a 5 anos 62,8%	6 a 10 anos 14%	11 a 15 anos 11,6%	16 a 20 anos 11,6%				
Setor de atuação (%)	Carregamento/ Transporte 14%	Colheita Mecânica 14%	Plantio Mecan. 9,3%	Preparo solo 7%	Man/Mecan Agrícola 23,3%	Trat. Culturais 14%	Controle Técnico 11,6%	Topografia 6,8%
Subordinação (%)	Gerente 7%		Gerente e Supervisor 27,9%		Apenas Supervisor 18,6%		Diretor, Gerente e Supervisor 46,5%	
Subordinados (%)	10 a 50 func. 74,4%		51 a 100 func. 9,3%		101 a 150 func. 14%		151 a 200 func. 2,3%	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como função, 81,4% são encarregados, contra 11,6% na chefia e apenas 7% na liderança, demonstrando assim que a promoção de cargo está sendo motivada pelo tempo de trabalho na empresa, além da dedicação profissional, pois ocorrem a longo prazo.

O grau de escolaridade dos funcionários não interfere nas alterações de funções, tendo em vista que em alguns casos, os encarregados, chefes ou líderes utilizam mais do seu conhecimento técnico para ensinar seus subordinados do que sua formação acadêmica, assim justificando o fato que a maioria possui apenas o Ensino Médio.

Um fator favorável para a empresa é que 74,4% dos entrevistados possuem um baixo número de subordinados, entre 10 a 50 pessoas, o que torna mais fácil o controle e orientação por parte dos líderes. Outro ponto visível é a questão do respeito à hierarquia profissional, que existe dentro da empresa, pois mesmo exercendo a função de chefes, 46,5% sabem exatamente a quem são subordinados e a hierarquia a ser seguida.

Na Tabela 3, nota-se a realização de cursos e treinamentos com 97,7% dos subordinados, ou seja, mesmo havendo os cargos de chefia e liderança, a empresa também investe de forma significativa nos funcionários subordinados, visando um retorno futuro com esses colaboradores. A realização desses treinamentos tem ocorrido em 53,5% dos casos

anualmente, tendo um retorno na melhoria da equipe em 60,5% e um reconhecimento em forma de benefício por 58,1% dos envolvidos.

Tabela 3 – Caracterização dos treinamentos dos subordinados.

Treinamentos subordinados (%)	Sim 97,7%				Não 2,3%		
Frequência treinamentos (%)	Mensal 11,6%	Bimestral 2,3%	Trimestral 2,3%	Semestral 4,7%	Anual 53,5%	Bienal 2,3%	Outro 23,3%
Melhoria na equipe (%)	Todos 14%	Maioria 60,5%		Alguns 20,9%	Minoria 2,3%		Nenhum 2,3%
Reconhecimento dos benefícios dos treinamentos (%)	Sempre 58,1%	Algumas vezes 32,6%		Poucas vezes 4,7%	Raramente 2,3%		Nunca 2,3%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Vieira (1999), citado por Brito e Morikoshi (2007), relata que o treinamento é uma função de linha, onde os líderes devem se sobressaltar com a capacitação de sua equipe, atentos para a real necessidade de cada subordinado e que o treinamento seja adequado e contínuo.

Contudo, pode-se notar que os funcionários subordinados percebem e utilizam as informações recebidas devido a, 62,80% dos treinamentos realizados com eles no último ano serem da área técnica, assim facilitando e permitindo a assimilação das informações recebidas com o trabalho realizado no dia a dia, conforme está ilustrado na Figuras 1 e 2. Robbins (2002), citado por Souza (2011) relata que: “A maioria dos treinamentos visa a atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

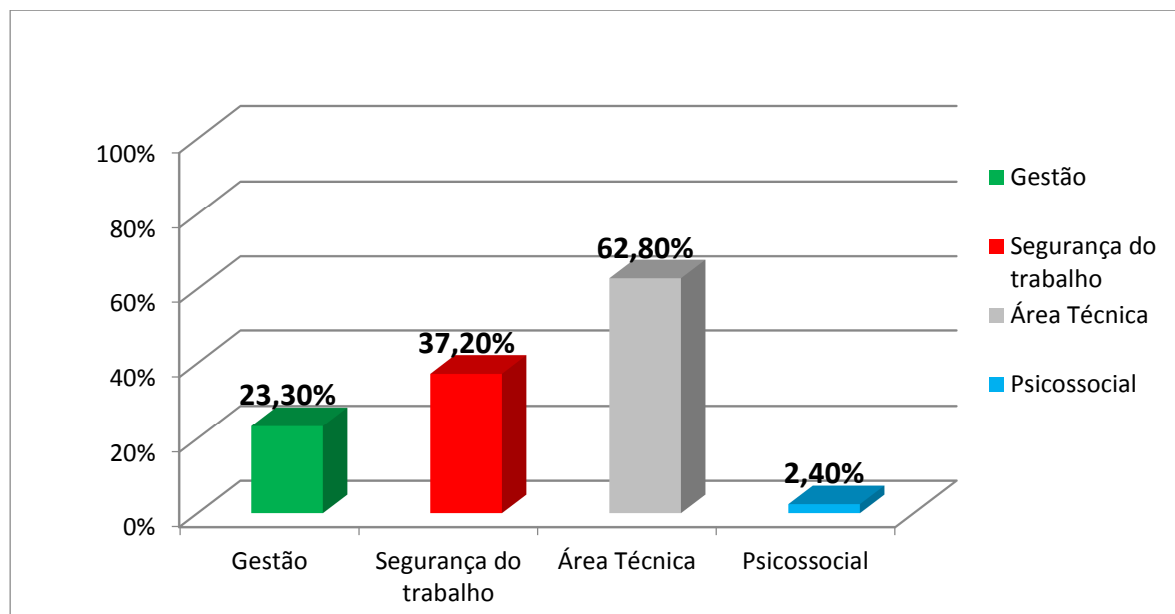


Figura 1- Treinamentos por área realizados no último ano pelos subordinados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando as Tabelas 3 e 4, pode-se notar que não há diferenciação entre subordinados e líderes em relação aos treinamentos realizados, sendo 97,7% para ambos, ou seja, a empresa não prioriza investimentos apenas nos cargos de chefia, mas sim em ambas as funções. Esses treinamentos são realizados em 44% das vezes anualmente, sendo 55,8% realizados dentro das próprias instalações da empresa, no qual 74,4% dos líderes relataram haver melhoria após os treinamentos. Para Oliveira *et al* (2012) o treinamento tornou-se uma ferramenta eficaz capaz de agregar valores para as pessoas, aperfeiçoando seus conhecimentos e transformando-os em resultados positivos para a empresa.

Tabela 4 – Caracterização dos treinamentos do líderes.

Treinamentos lideres (%)	Sim 97,7%					Não 2,3%		
Frequência treinamentos (%)	Mensal 14%	Bimestral 4,7%	Trimestral 4,7%	Semestral 11,6%	Anual 44%	Bienal 0%	Trienal 4,7%	Outro 16,3%
Local da realização dos treinamentos (%)	Dentro da empresa 55,8%		Fora da empresa 4,7%			Ambos 39,5%		
Melhoria após treinamento (%)	Sempre 74,4%					Algumas vezes 25,6%		

Fonte: Elaborado pelos autores.

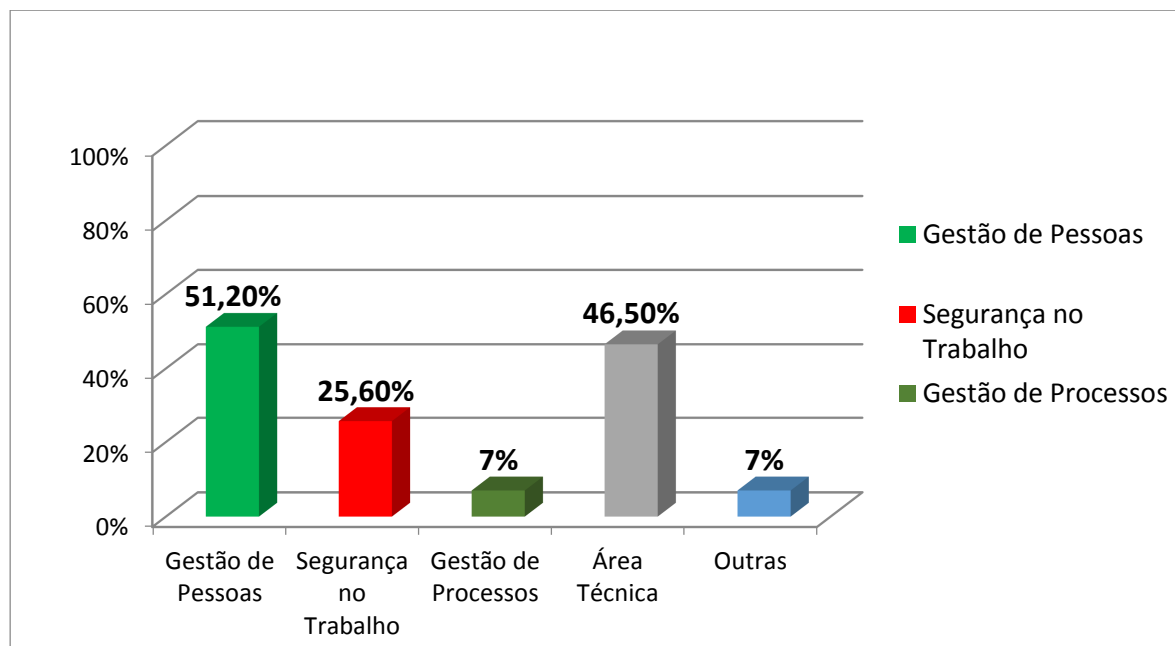


Figura 2: Treinamentos realizados no último ano pelos líderes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 5 identificam-se os resultados após os treinamentos, em que houve uma preferência significativa de 65,1% dos colaboradores por treinamentos na área agrícola/técnica, sendo esse favoritismo devido à fácil assimilação das informações com a própria atividade realizada no trabalho, assimilação essa ocorrida em 67,4% das vezes.

Tabela 5 – Resultados percebidos após treinamentos.

Preferência de treinamento (%)	Agrícola/Técnica	Gerencial/Chefia	Gestão de Pessoas/Equipe
	65,1%	4,7%	30,2%
Assimilação e uso adequado das informações (%)	Sempre		Algumas vezes
	67,4%		32,6%
Sabe o custo do treinamento (%)	Sim	Tem uma noção	Não
	7%	44,2%	48,8%
Percepção de retorno positivo do investimento (%)	Sempre	Algumas vezes	Poucas vezes
	65,1%	32,6%	2,3%
A empresa alcança os objetivos (%)	Sempre		Algumas vezes
	41,9%		58,1%
Investimentos são recuperados ou apresentam retorno (%)	Sempre		Algumas vezes
	53,5%		46,5%
Deveriam ter mais treinamentos (%)	Sim		Não
	95,3%		4,7%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar de todo o investimento empregado em T&D pela empresa, 44,2% dos funcionários que realizam esses treinamentos não têm noção dos custos gerados, mas demonstram uma percepção de 65,1% de retorno positivo desses investimentos.

Dessa maneira, a empresa consegue alcançar seus objetivos em 41,9% dos cursos aplicados, conseguindo sempre recuperar o investimento realizado em 53,5% das vezes. Para 95,3% dos funcionários é necessário realizar mais cursos e treinamentos, por saberem que quanto mais treinados e qualificados estiverem, maior a possibilidade de conseguirem promoções dentro da empresa.

Segundo Lacombe (2005), citado por Brito *et al* (2013) o treinamento aumenta a capacidade do funcionário para melhor desenvolver suas atividades, preparando-o para assumir novas funções, ou seja, o treinamento reflete em mais qualidade e maior produtividade.

Analisando a Figura 3, verifica-se que os colaboradores entendem como principais objetivos da empresa na execução dos treinamentos a busca de: capacitação de equipe, desenvolvimento pessoal, diminuição de custos e melhoria na qualidade de processo. Dessa maneira, essa percepção dos funcionários perante os treinamentos realizados é muito favorável para a empresa, pois comprova que os mesmos estão assimilando e utilizando as informações recebidas em sua maioria, conforme os dados da Tabela 5.

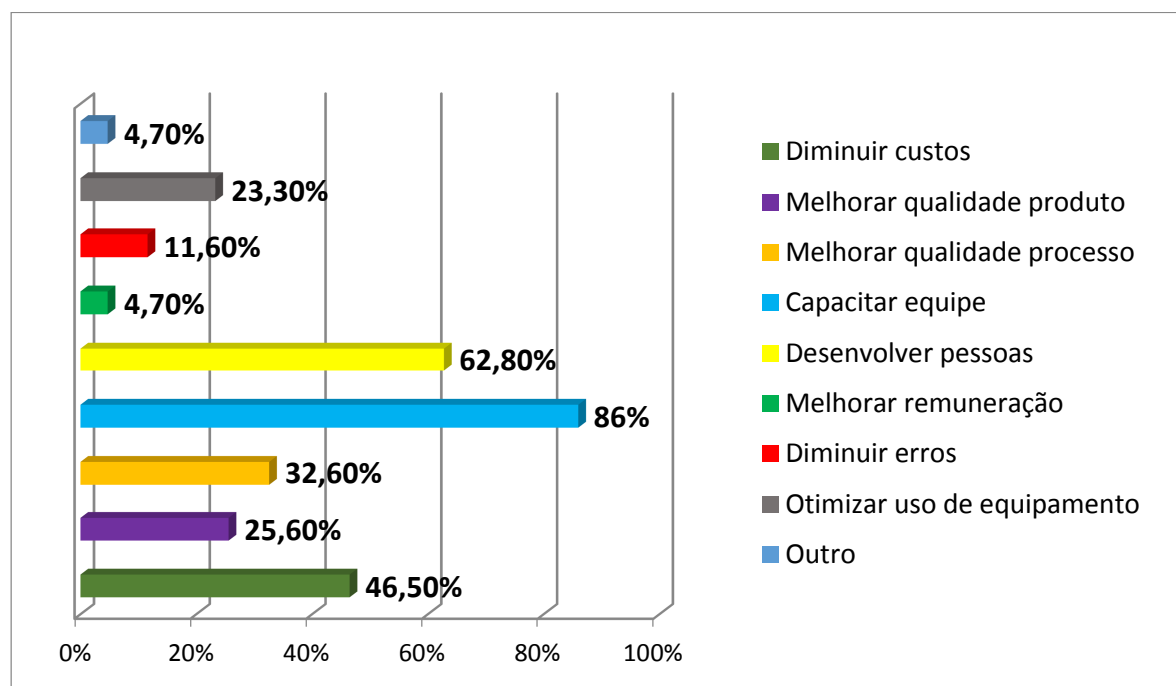


Figura 3 - Objetivos da empresa ao fornecer treinamentos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Bertelli (2004), citado por Brito et al (2013) afirma que “o foco da nova geração de sucesso está fundamentado no desenvolvimento das pessoas para a obtenção do desenvolvimento organizacional, treinando, desafiando e estimulando colaboradores a desenvolverem seus potenciais no trabalho e na vida”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim conclui-se que a empresa analisada demonstrou investir de forma significativa na capacitação de seus funcionários, seja nas funções de lideranças e chefias, como nos funcionários subordinados, não havendo distinção ou preferência entre as funções. Também observou-se que a gestão da empresa soube diferenciar as áreas para os treinamentos, sendo nos cargos de chefia os cursos administrados na área de gestão de pessoas, e para os subordinados, cursos realizados na área técnica/agrícola, no qual tem-se o intuito de aprimorar a qualidade e o rendimento no trabalho.

Dessa maneira, conclui-se que a empresa analisada alcançou importantes resultados e desempenho em suas atividades de T&D, pois ao término da pesquisa verifica-se que os treinamentos são percebidos e assimilados pela maioria dos colaboradores, que demonstraram otimismo pelos cursos ofertados e anseiam cada vez mais treinamentos, em busca de aperfeiçoamento profissional e assim gerando retorno para a empresa através de seus conhecimentos adquiridos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson, 2007.

BRITO, E.A.; MORIKOSHI, E. A dificuldade da avaliação de eficácia de treinamento em organizações de estrutura familiar. **Revista Multidisciplinar da Uniesp: Saber Acadêmico**, Presidente Prudente, v.1, n.3, 2007. Disponível em: <<http://www.uniesp.edu.br/revista/revista3/publi-art2.php?codigo=5>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

BRITO, M.Y.et al. Estudo sobre a importância da capacitação do servidor administrativo do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde: Rahis**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p.65-77, 25 set. 2013. Disponível em: <<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/rahis/article/view/2084/1131>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: E o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

GALVÃO, A.D.E.; SILVA, V.F.W.; DALFIOR, S.R. Treinamento e desenvolvimento como ferramenta de gestão: o impacto nos resultados do setor em que é aplicado. **Destarte**, Vitória - v.3, n.1, p.45-63, 2013. Disponível em: <<http://revistas.es.estacio.br/index.php/destarte/article/view/142/147>>. Acesso em: 24 jun. 2013

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.45, n.2, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000200009&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 10 jun. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000200009>.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, A.R.L. **Impacto do treinamento sobre o desempenho no trabalho: um estudo em agências do Banco do Brasil localizadas no município de Porto Velho - RO**. 2012. 53 f. Monografia (Bacharelado em Administração) Disponível em: <<http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/3913>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

OLIVEIRA, D.A. et al. Programa de Treinamento e Desenvolvimento e sua influência na Carreira dos empregados operacionais de uma Empresa Siderúrgica da Região do Vale do Aço. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – ADCONT, 3, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.facc.ufrj.br/ocs/index.php/adcont/adcont2012/paper/view/692>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

SOUZA, A.M.O. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento**. 2011. 44 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Manaus, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10483/3834>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

ZERBINI, T; ABBAD, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Caderno de Psicologia Social do**

Trabalho. São Paulo, v.13, n.2, 2010. Disponível em
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172010000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 20 nov. 2013.

Recebido para publicação em: 24/11/2013
Aceito para publicação em: 15/12/2013