

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**



**ESTAGIÁRIA: TANIELZY LÊLA ARAUJO**  
**MATRÍCULA: 941.4035-8**  
**CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**EMPRESA: INDÚSTRIA METALÚRGICA SILVANA S/A**  
**PERÍODO: 98.1**  
**ORIENTADOR: GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**CAMPINA GRANDE – PARAÍBA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

***Treinamento e  
Desenvolvimento  
de Pessoal***

**TANIELZY LÊLA ARAUJO**

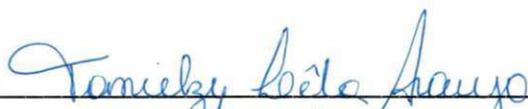
**EMPRESA: INDÚSTRIA METALÚRGICA SILVANA S/A**  
**CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**PERÍODO: 98.1**

**CAMPINA GRANDE – PARAÍBA**  
**OUTUBRO/1998**

***O Estágio Supervisionado é objeto da Lei Federal n.º 6494/77, regulamentado pelo Decreto n.º 87.494/82 e modificado pela Lei 8859/94, cuja obrigatoriedade no curso de Administração é regulamentada pela Resolução n.º 02/93 do Conselho Federal de Educação.***

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

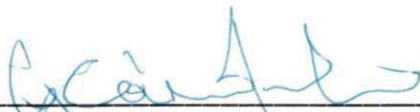
### MEMBROS:



---

**TANIELZY LÊLA ARAUJO**

(Estagiária)



---

**GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO**

(Professor Orientador)

---

**JUSTINIANO TRAVASSOS GUEDES**

(Supervisor na Empresa)



---

**JOSÉ ROBERTO BRAGA**

(Coordenador de Estágio)

**TANIELZY LÊLA ARAÚJO**

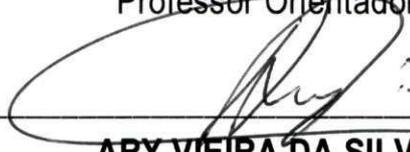
**Treinamento e  
Desenvolvimento  
de Pessoal**

Relatório de Estágio Supervisionado defendido e aprovado em 07/10/1998, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:



**GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO**

Professor Orientador



**ARY VIEIRA DA SILVA**

Professor



**GERALDA FÉLIX DE ALMEIDA**

Professora

**CAMPINA GRANDE (PB), 07/OUTUBRO/1998**

## **Agradecimentos**

*A DEUS.*

*Aos MEUS PAIS, pelo amor, dedicação e pelo constante esforço em proporcionar o melhor para os seus filhos.*

*À minha tia CARMINHA e seu esposo JOSÉ SEVERO, que sempre me apoiaram e me incentivaram durante esta caminhada.*

*À INDÚSTRIA METALÚRGICA SILVANA S/A, nas pessoas de Dr. IVAN FARIAS FILHO e do Sr. IVAN FARIAS, pela oportunidade dada para a concretização deste trabalho.*

*Ao Sr. JUSTINIANO TRAVASSOS, pelas informações e ensinamentos adquiridos durante o estágio.*

*Ao Professor GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO, pelos ensinamentos, orientação e apoio.*

*Aos funcionários da SILVANA S/A, que se mostraram sempre muito atenciosos.*

*Enfim, a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para o desenvolvimento deste relatório.*

## ***Apresentação***

O presente relatório é resultado do Estágio Supervisionado realizado pela aluna Tanielzy Lêla Araújo, como exigência curricular para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – Campus II, em conformidade com o estabelecido pelo Conselho Federal de Educação.

A realização do Estágio se deu na Indústria Metalúrgica Silvana S/A, no Setor de Recursos Humanos (RH) da empresa, através da colaboração do Sr. Ivan Farias Filho e da orientação do Professor Gesinaldo Ataíde Cândido; com a finalidade de descrever e analisar o processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (TDP), apontando suas deficiências e oferecendo sugestões que contribuíram de forma positiva para o Setor de RH e toda a empresa.

A abordagem do conteúdo encontra-se distribuída em cinco capítulos:

Capítulo I: **A Empresa** (perfil da empresa, produtos, área de abrangência, histórico, quadro de pessoal e organograma proposto);

Capítulo II: **O Estágio** (área de atuação, tema, justificativa, objetivos e cronograma de atividades);

Capítulo III: **Fundamentação Teórica** (conceituação, ciclo de treinamento e suas fases);

Capítulo IV: **Desenvolvimento do Estágio** (metodologia);

Capítulo V: **Conclusões, Limitações e Sugestões.**

# Sumário

INTRODUÇÃO.....	10
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1 A EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
1.1 PERFIL DA EMPRESA .....	12
1.1.1 RAZÃO SOCIAL.....	12
1.1.2 ENDEREÇO.....	12
1.1.3 REGULAMENTAÇÃO .....	12
1.1.4 FORMA JURÍDICA .....	12
1.1.5 RAMO DE ATIVIDADE.....	12
1.1.6 LINHA DE PRODUTOS.....	12
1.1.7 ÁREA DE ABRANGÊNCIA .....	12
1.2 HISTÓRICO .....	13
1.3 ORGANOGRAMA PROPOSTO.....	14
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2 O ESTÁGIO.....</b>	<b>16</b>
2.1 ÁREA DE ATUAÇÃO .....	16
2.2 TEMA .....	16
2.3 JUSTIFICATIVA .....	16
2.4 OBJETIVOS.....	17
2.4.1 OBJETIVO GERAL .....	17
2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2.5 METODOLOGIA.....	18
2.6 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES .....	19
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL.....	21
3.2 EDUCAÇÃO X TREINAMENTO .....	21
3.3 CONCEITUAÇÃO DE TREINAMENTO.....	22
3.4 CLASSIFICAÇÃO DO TREINAMENTO .....	23
3.4.1 TREINAMENTO DE INDUÇÃO OU DE INTEGRAÇÃO .....	23
3.4.2 TREINAMENTO DEPOIS DO INGRESSO NO TRABALHO.....	24
3.4.2.1 <i>Treinamento no local de trabalho</i> .....	24
3.4.2.2 <i>Treinamento fora do local de trabalho</i> .....	24
3.4.3 O CICLO DO TREINAMENTO .....	25
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4 DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO .....</b>	<b>38</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	38
4.1.1 TREINAMENTO DE INDUÇÃO OU DE INTEGRAÇÃO .....	38
4.1.2 TREINAMENTO DEPOIS DO INGRESSO NO TRABALHO.....	39
4.2 ANÁLISE.....	42
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES .....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO I - RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE EFICIÊNCIA .....	48
ANEXO II - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS .....	49

# **Listas**

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 3.1 O Treinamento como Sistema .....	25
Figura 3.2 O Ciclo do Treinamento .....	26
Figura 3.3 Conceito de Necessidade de Treinamento a Nível de Cargo .....	28
Figura 3.4 Principais Itens de uma Programação de Treinamento.....	32

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 3.1 A Escolha dos Métodos de Instrução .....	30
Quadro 3.2 Qualidades Necessárias a um Instrutor de Treinamento.....	33
Quadro 3.3 O Treinamento como Responsabilidade de Linha de Função de <i>Staff</i> .....	34

## ***Introdução***

A economia mundial vem passando por profundas transformações, e uma delas é a inexistência de fronteiras mercadológicas, que promovem a concorrência cada vez mais feroz entre as organizações, levando estas a repensarem seus valores, conceitos, estruturas e estratégias de negócios. Pois, o sucesso no mercado globalizado depende, primordialmente, da capacidade das organizações estarem permanentemente se adaptando e contextualizando-se a novas situações como uma característica de um ambiente no qual o processo de mudança é contínuo.

Hoje, as mudanças são mais rápidas, intensas e menos previsíveis, acontecendo em todas as direções; sendo, portanto, a única coisa constante na vida das pessoas e, conseqüentemente, das organizações, cabendo a todos aceitar e adaptar-se a elas.

É nesse contexto de mudança organizacional, que o treinamento e desenvolvimento de pessoal surge como fator diferencial e relevante para o crescimento e desenvolvimento, sendo esta uma condição imprescindível para a manutenção da competitividade das organizações, que exige do novo profissional a assimilação de novos procedimentos, habilidades, informações e técnicas de maneira rápida e eficiente.

Para **Chiavenato (1996, p.175)**, os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoal “estão estreitamente vinculados com as necessidades de auto-atualização ou de auto-realização das empresas e das pessoas, sem omitir os clientes. Visam formar, preparar e aprimorar continuamente as pessoas, de acordo com as necessidades atuais e futuras do negócio e levando em conta as expectativas e aspirações pessoais. É que no futuro da organização está sendo construído na base do crescimento das pessoas, de suas habilidades profissionais e de seus conhecimentos.”

Diante do exposto, será desenvolvido no presente relatório o processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal numa Indústria Metalúrgica de médio porte procurando diagnosticar suas deficiências bem como propor possíveis soluções.

# **CAPÍTULO I**

## ***A Empresa***

*Este capítulo apresenta o perfil da empresa estudada, destacando sua forma jurídica, linha de produtos, área de abrangência, entre outros; faz um breve histórico da mesma e apresenta o organograma proposto.*

# **1 A EMPRESA**

## **1.1 PERFIL DA EMPRESA**

- 1.1.1 RAZÃO SOCIAL:** Indústria Metalúrgica Silvana S/A
- 1.1.2 ENDEREÇO:** Av. Assis Chateaubriand, 4115  
Distrito Industrial–Campina Grande–PB
- 1.1.3 REGULAMENTAÇÃO:** CGC 08.815.979/0001-68  
Inscrição Estadual: 16.001.991-7
- 1.1.4 FORMA JURÍDICA:** Sociedade Anônima
- 1.1.5 RAMO DE ATIVIDADE:** Indústria Metalúrgica
- 1.1.6 LINHA DE PRODUTOS:** Fechaduras, Dobradiças, Ferrolhos,  
Cadeados, Porta-cadeados, Armadores,  
Arruelas, Perfis e Abraçadeiras
- 1.1.7 ÁREA DE ABRANGÊNCIA:** Paraíba, Pernambuco, Alagoas,  
Sergipe, Rio Grande do Norte, Ceará,  
Bahia, Espírito Santo, Amazonas e  
Minas Gerais.

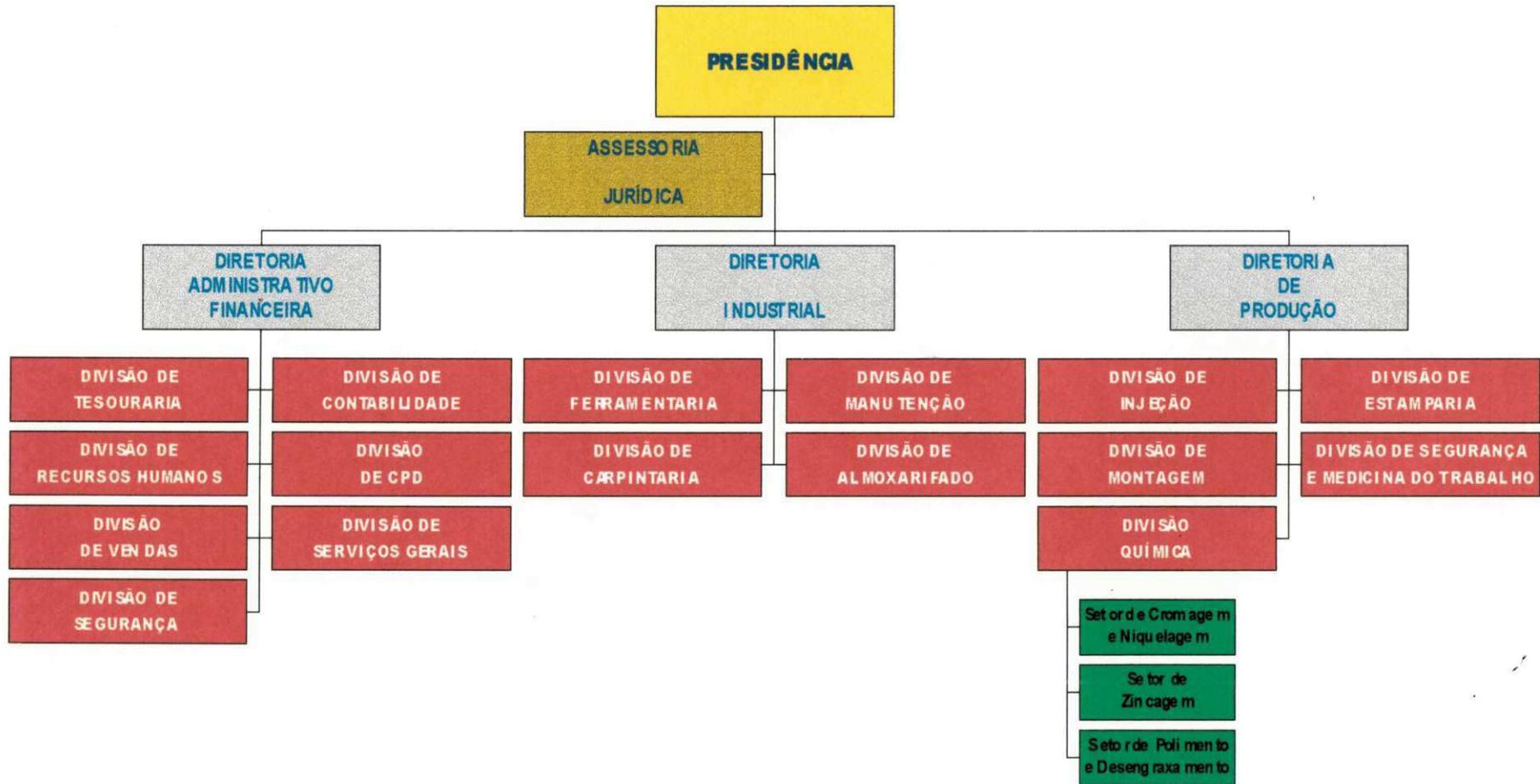
## 1.2 HISTÓRICO

A Indústria Metalúrgica Silvana S/A, remanescente da empresa Irmãos Braga, fundada em meados do ano de 1961, localizada nessa mesma época à Rua Luiz Soares, 126 – São José, passou por profundas transformações desde a entrada do Sr. Ivan Farias como sócio da mesma, que em 1964, comprou a empresa passando à razão social Indústria Metalúrgica Silvana Ltda., para em 1984, finalmente passar a ser Indústria Metalúrgica Silvana S/A.

A nova gestão, como era de se esperar encontrou enormes dificuldades, tais como: instalações físicas, máquinas e equipamentos em condições precárias, mão-de-obra não qualificada e recursos financeiros escassos. Com muito trabalho e determinação o Sr. Ivan Farias foi aos poucos formando sua equipe de trabalho, contando com a participação de seu irmão Gilvando Farias – na Diretoria Industrial, de seus filhos Dr. Ivan Farias Filho – na Diretoria de Produção e Alexandre Farias – na Diretoria Administrativo-financeira; melhorando na medida do possível suas máquinas e equipamentos e buscando sempre estabilidade financeira.

Hoje, a empresa está localizada à Avenida Assis Chateaubriand, 4115, no pólo industrial de Campina Grande, contando com mais de 140 funcionários no seu quadro de pessoal, um mercado consumidor bastante atrativo, máquinas e equipamentos modernos e credibilidade financeira. Sendo portanto, na atualidade, uma organização bem sucedida, graças à perseverança e ousadia do Sr. Ivan Farias.

### 1.3 ORGANOGRAMA PROPOSTO



## **CAPÍTULO II**

### **O Estágio**

*Este capítulo enfoca o estágio propriamente dito. Assim tem-se a delimitação da área de atuação com a devida justificativa, a apresentação do tema escolhido para o desenvolvimento do relatório, os objetivos pretendidos, o cronograma seguido e por fim a metodologia utilizada.*

---

## **2 O ESTÁGIO**

### **2.1 ÁREA DE ATUAÇÃO**

Administração de Recursos Humanos

### **2.2 TEMA**

Treinamento e Desenvolvimento

### **2.3 JUSTIFICATIVA**

As empresas estão sofrendo profundas mudanças em função do que ocorre no mundo moderno, principalmente no que se refere às necessidades que as mesmas têm de estarem permanentemente se adaptando e contextualizando-se a novas situações, condição esta imprescindível para a sua sobrevivência e crescimento. Neste sentido, a área de recursos humanos dispõe de um enorme potencial de melhorias e um número considerável de recursos para que as organizações gerenciem de forma devida às mudanças. Um dos processos dessa área que merece nossa ênfase é o treinamento e desenvolvimento de pessoal, que agrega valor às pessoas na medida em que desenvolve suas habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, proporcionando-as maior segurança, facilidade e confiabilidade na execução do seu trabalho, bem como na perspectiva de um futuro melhor e conseqüentemente maior qualidade de vida.

Dessa forma, a organização também ganha, pois ao acrescentar valor às pessoas, a organização está enriquecendo seu próprio patrimônio, melhorando seus processos internos e incrementando qualidade e produtividade às suas tarefas, bem como aos seus produtos e serviços, tornando-se mais competitiva.

---

## 2.4 OBJETIVOS

### 2.4.1 OBJETIVO GERAL

Descrever, analisar e avaliar o sistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal existente numa empresa metalúrgica, utilizando o modelo do ciclo de treinamento proposto por **PROCTOR & THORNTON (1961)**.

### 2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o atual processo de treinamento e desenvolvimento de Pessoal adotado pela área de Recursos Humanos;
- Descrever as diversas fases de treinamento e desenvolvimento existentes na empresa estudada;
- Verificar até que ponto as fases existentes na empresa, estão em conformidade com o estabelecido no modelo ;
- Propor possíveis soluções para as eventuais deficiências de treinamento;

## 2.5 METODOLOGIA

O trabalho desenvolvido foi realizado através de pesquisa bibliográfica, observação *in loco* e entrevista. A pesquisa bibliográfica foi utilizada como base teórica e de atualização das transformações que estão ocorrendo dentro das organizações no sentido de treinar e desenvolver seus colaboradores.

A observação *in loco*, por sua vez foi utilizada como instrumento de diagnóstico e de verificação do processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

As entrevistas foram realizadas com o gerente de RH, e com os "instrutores", tendo como finalidade levantar informações e expor as percepções, sentimentos e opiniões dos mesmos em relação ao processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, em conformidade com o especificado em questionário próprio (*vide* anexo II). Foram também realizadas conversas informais com os funcionários, no intuito de analisar a aprendizagem e a utilização do treinamento no desenvolvimento de suas atividades.

## 2.6 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Atividades	Meses							
	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Integração Estagiária/Empresa	----- —————							
Pesquisa Bibliográfica		----- —————						
Levantamento e análise de informações			----- —————					
Elaboração do Relatório					----- —————			
Revisão Bibliográfica						----- —————		
Sugestões e Conclusões finais							----- —————	
Digitação, entrega e apresentação do relatório							----- —————	----- —————

**Legenda:** Ação Planejada -----  
Ação Realizada —————

**Obs.:** Nos meses de abril, maio e junho aconteceu greve na instituição de ensino, UFPB – Campus II, mesmo assim, foi dado continuidade ao estágio dentro da empresa e a orientação pelo Professor Orientador do estágio, com atendimento no seu local de trabalho.

## **CAPÍTULO III**

### **Fundamentação Teórica**

*Este capítulo inicialmente procura estabelecer a relação existente entre educação e treinamento, para em seguida abordar alguns conceitos deste último, bem como sua classificação e seu ciclo de desenvolvimento sugerido por Proctor e Thornton, que será utilizado para analisar o processo de treinamento da empresa em questão.*

---

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

Treinamento é um processo educacional que tem a finalidade de desenvolver ou ensinar novas habilidades técnicas e comportamentais com o propósito de exercer determinado cargo, sendo portanto, fator fundamental no novo contexto empresarial, que exige novas competências e qualificações por parte dos seus empregados, em função da necessidade dos mesmos terem características relacionadas a polivalência e a multifuncionalidade, causados pela crescente exigência dos consumidores e pelo mercado globalizado, que por sua vez promovem a concorrência entre as empresas, forçando-as a investir no seu capital humano, através da valorização e do desenvolvimento do mesmo.

### **3.2 EDUCAÇÃO X TREINAMENTO**

O ser humano vive em sociedade e como tal está sujeito a influências do meio onde vive, respeitando e adaptando-se a normas e valores sociais vigentes e aceitos por ela, que servirão de base para seu comportamento e desenvolvimento pessoal, adquirido através de vários grupos de referência como: a escola, o lar, a igreja, o trabalho, o clube, etc.

É seguindo este raciocínio que o treinamento está intimamente ligado à educação. Para **Carvalho (1997)**, a educação deve envolver todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas, ou seja, a educação prepara a pessoa para o ambiente interno e externo do seu trabalho. Todavia, o treinamento constitui-se no processo de adaptação e aprendizagem do homem para exercer determinada função, ou seja, prepara a pessoa para o cargo.

### 3.3 CONCEITUAÇÃO DE TREINAMENTO

Para **Steinmetz (apud Chiavenato, 1987, p.157)**, “treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidade técnicas para um propósito definido. O mesmo autor considera o desenvolvimento como o processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos”. Esta abordagem se encontra ultrapassada, uma vez que o treinamento hoje é aplicado nos diversos níveis hierárquicos da empresa, envolvendo desde o pessoal não gerencial, assim como é também direcionado para as pessoas que exercem funções administrativas na estrutura organizacional. Na percepção do referido autor o treinamento está relacionado unicamente para o curto prazo. Na verdade, o conceito de treinamento mais atual procura desenvolver os treinandos para responsabilidades futuras, numa visão de longo prazo, na perspectiva de frequência e continuidade.

**Chiavenato (1987, p.58)** aborda o treinamento como um “processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em Administração, 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”. **Hall (apud Carvalho,1997, p.154)** diz que o treinamento constitui-se no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. É dentro destas duas concepções que o estudo será desenvolvido.

Em resumo, o conteúdo de treinamento, segundo **Chiavenato (1987)**, pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento:

- a) **transmissão de informações** – informações mais genéricas a respeito da empresa, produtos e serviços oferecidos, políticas, regras, entre outros;
- b) **desenvolvimento de habilidades** – o treinamento é dirigido para a execução das tarefas e operações necessárias para o desempenho do cargo;
- c) **desenvolvimento ou modificações de atitudes** – mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores;
- d) **desenvolvimento de conceitos** – é conduzido com o intuito de elevar a formação de idéias e de filosofias, relacionando conceito com prática, bem como levando a pensar em termos globais e amplos.

A prática de uma sistemática política de treinamento nas organizações é um dos indicadores de competitividade mais eficiente. Neste sentido podemos afirmar que tal procedimento é um indicador que demonstra a preocupação em melhorar os resultados dos negócios através da qualificação contínua da mão-de-obra.

### **3.4 CLASSIFICAÇÃO DO TREINAMENTO**

A maioria dos autores que abordam o tema Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal ao enfocarem a sua classificação têm conceitos aproximados aos explicitados abaixo :

- ◆ treinamento de indução ou de integração;
- ◆ treinamento depois do ingresso no trabalho:
  - treinamento no local de trabalho (em serviço);
  - treinamento fora do local de trabalho (fora do serviço).

Cada uma dessas modalidades apresenta aspectos particulares, que merecem nossa atenção.

#### **3.4.1 TREINAMENTO DE INDUÇÃO OU DE INTEGRAÇÃO**

Visa a adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar. Através de uma programação sistemática, levada a efeito por aquele que será seu chefe imediato, por um instrutor especializado ou por um colega especialmente encarregado do assunto.

São fornecidas ao novo funcionário todas as informações referentes ao seu trabalho, sendo-lhe mostrado o que é a organização para a qual ele irá trabalhar, como funciona, quais as normas e diretrizes existentes, sendo ressaltado ao mesmo tempo a importância do seu trabalho e como o seu bom desempenho influenciará favoravelmente o destino da organização.

### **3.4.2 TREINAMENTO DEPOIS DO INGRESSO NO TRABALHO**

Para que o treinamento se torne realmente eficiente, deverá ser um processo racional, obedecendo a uma programação geral que interesse aos empregados e à empresa concomitantemente.

O treinamento, depois do ingresso no cargo, poderia ser levado a efeito sob dois aspectos:

#### **3.4.2.1 *Treinamento no local de trabalho***

É o mais utilizado nas empresas, principalmente naquelas que não contam com centros de formação, pois o treinando adquire habilidades, conhecimentos e atitudes, utilizando máquinas, equipamentos, materiais e outros recursos empregados no próprio serviço que virá a desempenhar depois de treinado.

A desvantagem do treinamento no local de trabalho fica por conta da transmissão de um conhecimento essencialmente prático reproduzindo as situações conhecidas (às vezes enviesadas e viciadas) pelos mais experientes. Assim, neste tipo de treinamento as alternativas para as soluções de problemas ficam restritas ao conhecimento e à experiência de quem conduz o treinamento, reduzindo a possibilidade de soluções originais.

#### **3.4.2.2 *Treinamento fora do local de trabalho***

A maioria dos programas de treinamento processados fora do local de serviço, não é tão diretamente relacionado ao trabalho; geralmente é suplementar do treinamento em serviço. A principal vantagem que oferece é possibilitar ao treinando a dedicação de toda a atenção ao treinamento, o que não é possível quando o mesmo está envolvido nas tarefas de produção. Tal fato traz um elevado potencial de motivação, fazendo com que o nível de comprometimento do treinando aumente, possibilitando-o um maior aproveitamento, ao mesmo tempo em que condiciona-o a repassar de forma mais eficaz os ensinamentos adquiridos.

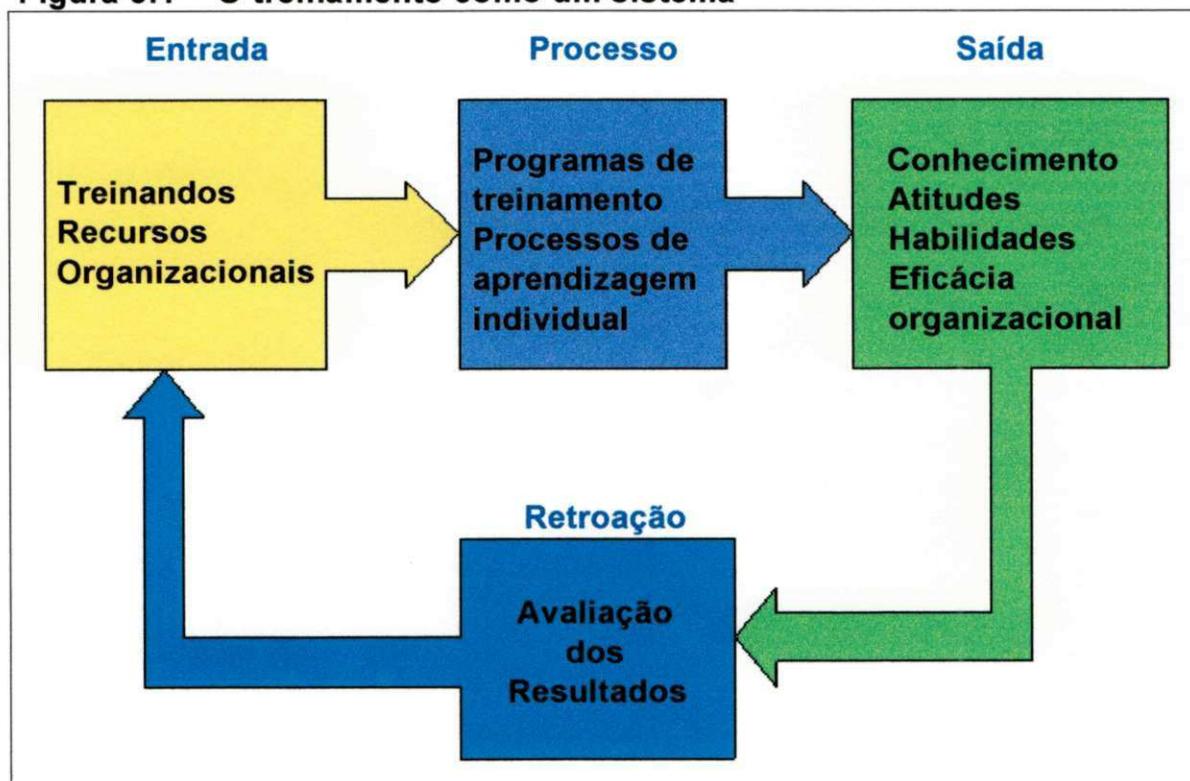
### 3.4.3 O CICLO DO TREINAMENTO

O treinamento possibilita aos indivíduos de todos os níveis da empresa, a aprendizagem e o desenvolvimento de conhecimentos e daquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à sua empresa. Assim, o treinamento cobre uma seqüência programada de eventos que podem ser visualizados como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que repete.

O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- **entrada (input)** – como treinandos, recursos organizacionais, etc.;
- **processamento ou operação (throughput)** – como processos de aprendizagem individual, o programa de treinamento, etc.;
- **saída (output)** – como pessoal habilitado, sucesso ou eficiência organizacional, etc.;
- **retroação (feedback)** – como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou de pesquisas sistemáticas. (Hinrichs apud Chiavenato, 1987)

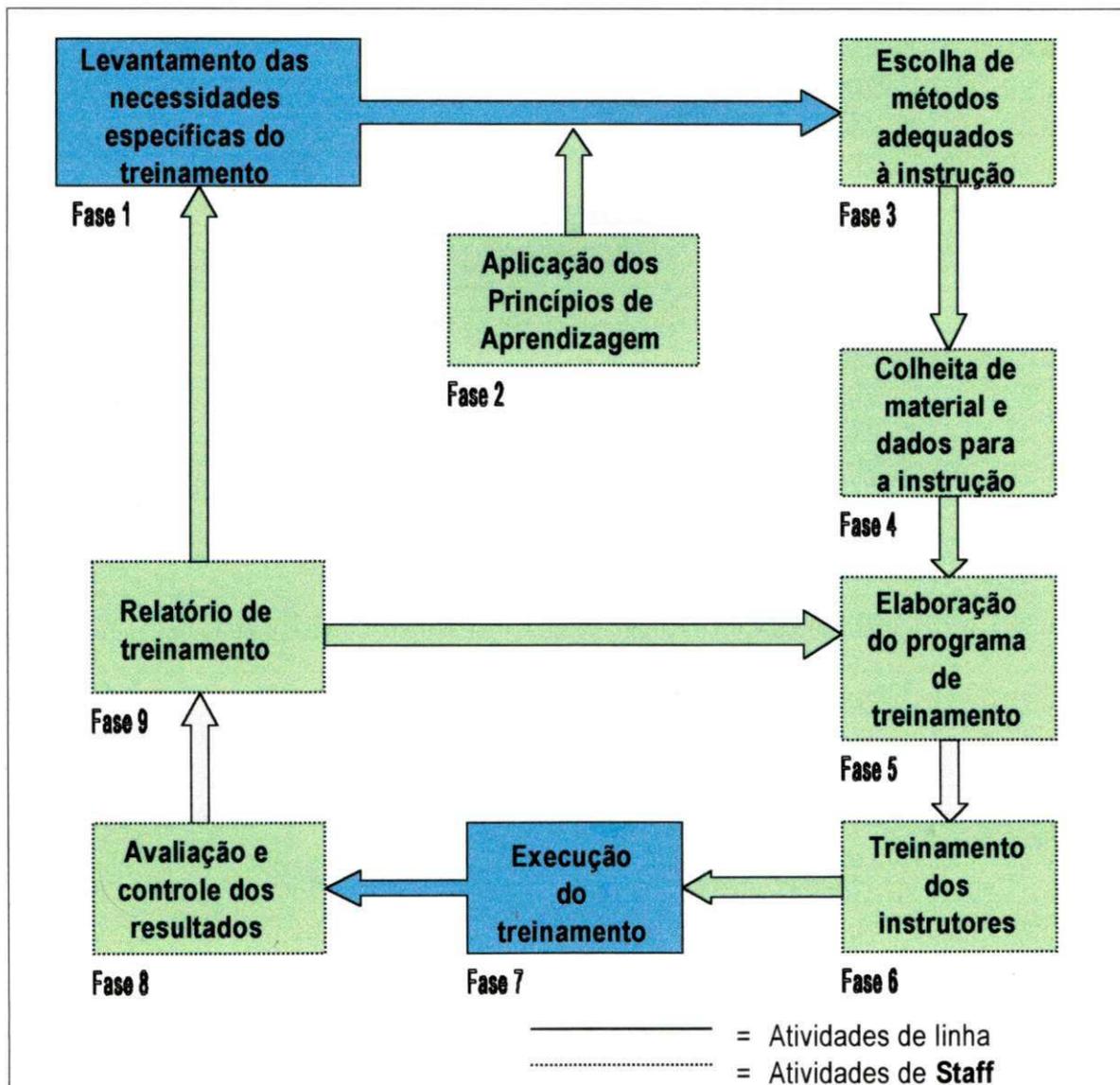
Figura 3.1 - O treinamento como um sistema



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de R.H.* 2 ed. p.64. São Paulo: Atlas, 1987.

Proctor e Thornton (1961) mostram a natureza contínua e auto-geradora do processo de treinamento em nove fases conforme apresenta o quadro a seguir, no qual estabelecem as responsabilidades de linha e de *staff* do processo:

Figura 3.2 - O ciclo do treinamento



Fonte: PROCTOR J., THORNTON. *Handbook for Line Managers*. New York: AMA, 1961 apud CHIAVENATO, I. *Administração de R.H.* p.162. São Paulo: Atlas, 1987.

Por tratar-se de uma abordagem mais genérica e detalhada, que possibilita melhor visualização do processo de treinamento, o presente capítulo estender-se-á na explicação dessas nove fases do treinamento.

## **Fases do Ciclo de Treinamento segundo Proctor e Thornton (1961)**

### **FASE 1 – Levantamento das Necessidades de Treinamento**

Para **Ferreira (1987)**, sendo o treinamento uma atividade especificamente destinada a atender às necessidades da organização, está claro que não se poderá pensar em elaborar um programa de treinamento sem que, antes se tenham arroladas as razões ou motivos que o justifiquem. E, para tanto, a primeira condição para se elaborar um programa de treinamento é um criterioso levantamento das necessidades que o fundamentam; e o primeiro requisito é a determinação clara dos objetivos.

O levantamento das necessidades pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise:

1. ao nível da análise organizacional;
2. ao nível da análise dos recursos humanos;
3. ao nível da análise das operações e tarefas. (**Chiavenato, 1987**)

### **Análise Organizacional**

A análise organizacional procura fazer um levantamento da organização, dos seus objetivos, dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para a execução de suas metas, além de um estudo sobre o ambiente econômico, social e tecnológico no qual a organização está inserida.

Através deste levantamento a organização terá condições de projetar uma política atualizada e eficiente de formação de seus quadros, uma vez que aquele é efetuado de acordo com as necessidades da organização, precisando ser periodicamente revisto, considerando suas eventuais mudanças.

### **Análise dos Recursos Humanos**

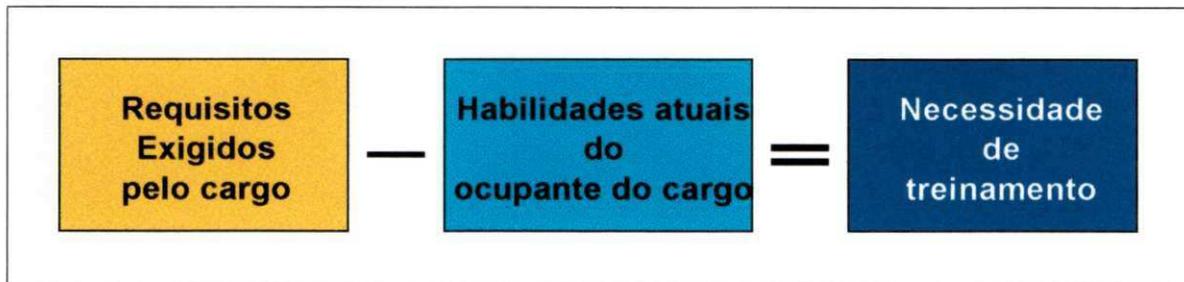
Para o autor a análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização. Neste nível é feita uma análise do comportamento dos empregados, considerando os conhecimentos, as aptidões e as atitudes necessárias e adquiridas para a execução das funções.

Através dessa análise, é possível detectar quais são as deficiências reais de habilidades, conhecimentos e atitudes do treinando em relação aos padrões de desempenho.

## Análise das Operações e Tarefas

Para **Carvalho (1987)**, “a análise das funções constitui uma coleta ordenada de informações sobre determinado cargo, seja este constituído de tarefas simples ou complexas”, relacionando os requisitos exigidos pelo cargo às habilidades do seu atual ocupante.

**Figura 3.3 – Conceito de necessidade de treinamento a nível de cargo**



Fonte: CHIAVENATO, I. *Administração de R.H.* p.178. São Paulo: Atlas, 1987.

Neste caso a análise de operações consiste nos seguintes dados relacionados com a tarefa ou conjunto de tarefas:

1. padrões de desempenho para a tarefa ou cargo;
2. identificação das tarefas que compõem o cargo;
3. como cada tarefa deverá ser desempenhada para atender aos padrões de desempenho; e
4. as habilidades, conhecimentos e atitudes básicas para o desempenho de cada tarefa de maneira requerida.

A análise de operações permite a preparação do treinamento para cada cargo tomado isoladamente, a fim de que o ocupante adquira as habilidades necessárias para o seu desempenho.

Neste sentido podemos afirmar que as necessidades de treinamento devem estar em acordo com as prioridades da empresa, cabendo à gerência de treinamento procurar respostas corretas e atualizadas para perguntas como por exemplo:

- Quem está necessitando de treinamento?
- Onde há maior urgência de treinamento?
- Que espécie de treinamento é necessário?

## FASE 2 – Aplicação dos Princípios de Aprendizagem

A aprendizagem resulta numa mudança ou aquisição de atitudes, comportamento ou conduta do treinando, através de novos conhecimentos.

Para **Carvalho (1997)**, a verdadeira aprendizagem só ocorre quando o indivíduo dominou inteiramente o assunto objeto do aprendizado, domínio esse traduzido na aquisição de novas atitudes e habilidades. Antes de aprender verdadeiramente, o treinando adquire idéias, conhecimentos, valores, etc., necessários à aprendizagem completa.

Os princípios de aprendizagem são orientações para as maneiras em que as pessoas aprendem mais efetivamente, necessitando serem observados e utilizados, a fim de facilitar e agilizar a aprendizagem. Alguns princípios adaptados às diversas situações no processo de formação e aperfeiçoamento dos treinandos:

- Freqüência do treinamento: está relacionado à formação de hábitos do treinando, pois através da repetição o mesmo pode gravar padrões em sua memória;
- Intensidade do treinamento: fazer a apresentação do programa de capacitação com clareza, precisão e originalidade, utilizando recursos didáticos eficientes a fim de promover a participação ativa dos treinandos no desenvolvimento do mesmo;
- Adequação dos métodos de ensino: deve ser feito conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas pelo empregado, com o intuito de fomentar a atualização permanente de conhecimentos e atitudes acerca de novos métodos e técnicas de trabalho.

## FASE 3 – Escolha de Métodos Adequados à Instrução

Na escolha dos métodos de treinamento devem ser observados alguns critérios, tais como: tipo de comportamento a ser adquirido (habilidades motoras, conceitos, habilidades verbais, atividades, etc.); o número de empregados a serem treinados; o nível de conhecimentos e habilidades dos treinandos; as diferenças individuais entre os treinandos; o custo em relação ao benefício, entre outros, para que o método escolhido seja o mais adequado ao alcance dos objetivos do treinamento, a fim de otimizar a aprendizagem com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro.

**Proctor e Thornton (1961)**, relacionam os métodos de instrução à sua aplicabilidade, no quadro a seguir:

**Quadro 3.1 – A escolha dos métodos de instrução**

<b>MÉTODO DE INSTRUÇÃO:</b>	<b>CONSIDERE ESTE MÉTODO PARA:</b>
<b>A. TREINAMENTO INDIVIDUAL</b>	
<b>TREINAMENTO EM TAREFAS</b>	- Ensinar trabalho específico ou um conjunto de tarefas. - Retreinamento para mudanças tecnológicas.
<b>ACOMPANHAMENTO</b>	- Ajudar um indivíduo a fazer mudanças específicas (atitudes, tarefa, técnica, abordagem, etc.). - Ajudar um indivíduo a ampliar seus conhecimentos.
<b>AMPLIAÇÃO DO CARGO</b>	- Ampliar o cargo do indivíduo através de uma limitada especialidade. - Preparar o indivíduo para promoção. - Desenvolver carreiras a longo prazo.
<b>AJUSTES PARA DESENVOLVIMENTO</b>	- Ajudar o indivíduo a fazer uma mudança específica. - Ajudar o indivíduo a aprender novas funções. - Preparar o indivíduo para promoção. - Planejar carreiras.
<b>B. INSTRUÇÃO EM GRUPO:</b>	
<b>CONFERÊNCIAS</b>	- Mudar atitudes. - Resolver conflitos intergrupais. - Resolver problemas operacionais específicos. - Cobrir métodos de natureza genérica. - Provocar o pensamento do grupo através do material, sem formular nenhuma resposta em particular.
<b>MÉTODO DO CASO</b>	- Ampliar os conhecimentos dos particulares. - Ajudar os participantes a identificar e analisar problemas complexos e a formular suas próprias decisões.
<b>PROCESSO DO INCIDENTE</b>	- Como o Método do Caso, mas é geralmente mais apropriado para níveis mais baixos de supervisão.
<b>ROLE-PLAYING</b>	- Mudar atitudes. - Praticar princípios recentemente adquiridos. - Aprender melhor sobre relações interpessoais.
<b>LEITURAS</b>	- Apresentar material completamente novo a um grande grupo ou quando o tempo é limitado. - Introduzir ou sumarizar outro método de instrução.
<b>BUZZ GROUPS</b>	- Estimular os participantes quando o grupo é grande e quando se utiliza predominantemente a leitura.
<b>DISCUSSÕES EM PAINEL</b>	- Fornecer informações técnicas ou facilitar mudanças de atitudes.
<b>TREINAMENTO VERTICAL</b>	- Quando é importante que dois ou mais níveis de supervisão ou de operários tenham uma mesma oportunidade de fazer as mesmas mudanças básicas de atitudes ou de abordagem de solução de problemas.

Fonte: PROCTOR, J; THORNTON. op. cit. apud CHIAVENATO, I. *Administração de R.H.* p.193. São Paulo: Atlas, 1987

#### **FASE 4 – Colheita de Material e Dados para a Instrução**

A colheita de material e de dados faz-se necessária para que o administrador de treinamento desenvolva suas análises e ações de treinamento.

A colheita de dados tem a finalidade de obter definições gerais que justifiquem o treinamento. Por sua vez, a colheita de material deve relacionar os recursos disponíveis e os necessários (sala de aula, material didático, recursos audiovisuais, etc.) aos objetivos que se pretendem alcançar.

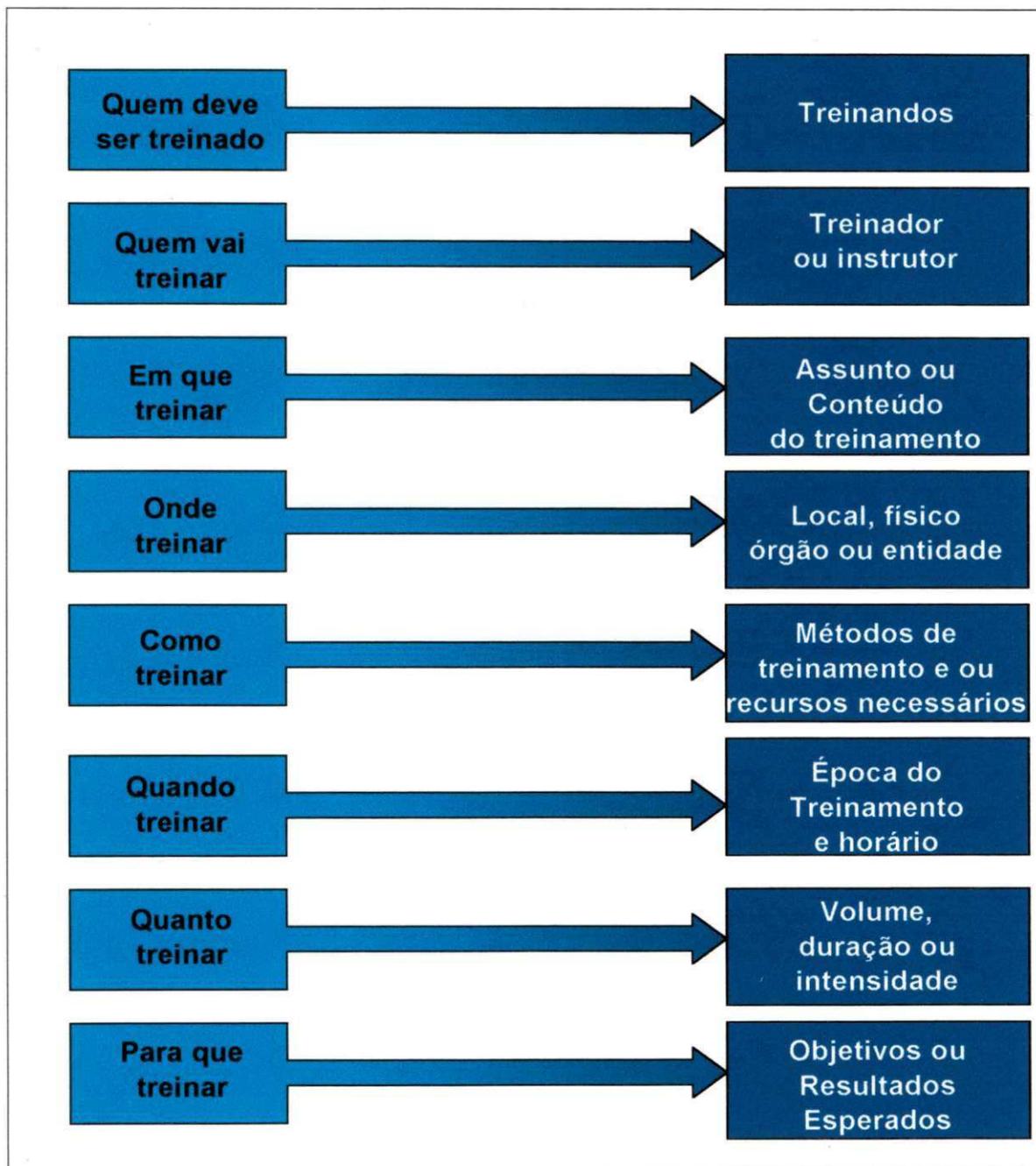
#### **FASE 5 – Elaboração do Programa de Treinamento**

Para **Chiavenato (1987, p.185-186)** depois da realização do levantamento e a determinação das necessidades de treinamento, passa-se então à sua programação, que requer um planejamento envolvendo:

1. " Abordagem de uma necessidade específica de cada vez.
2. Definição clara do objetivo de treinamento.
3. Divisão do trabalho a ser desenvolvido.
4. Determinação do conteúdo do treinamento.
5. Escolha dos métodos de treinamento.
6. Definição dos recursos necessários para implementação do treinamento.
7. Definição da população-alvo, ou seja, de clientes a ser treinada.
8. Local onde será efetuado o treinamento.
9. Época ou periodicidade do treinamento.
10. Cálculo do custo-benefício do programa.
11. Controle e avaliação dos resultados."

Para que os objetivos de desenvolvimento de RH possam ser plenamente atingidos, a unidade de treinamento necessita buscar respostas exeqüíveis às seguintes perguntas, ilustradas no quadro a seguir:

Figura 3.4 – Principais itens de uma programação de treinamento



Fonte: CHIAVENATO, I. *Administração de R.H.* p.188. São Paulo: Atlas, 1985.

## FASE 6 – Treinamento dos Instrutores

O instrutor é participante ativo e imprescindível ao desenvolvimento e crescimento do treinando. Por esse motivo, deve-se capacitá-lo através de treinamento, para que este possa definir logicamente os conteúdos programáticos, redigir com precisão seus objetivos, decidir sobre que recursos instrucionais utilizar, entre outros. Assim sendo, o instrutor, um agente transmissor de conhecimento, técnicas e influenciador na mudança de atitudes, deve merecer atenção especial, não só no aspecto de desenvolvimento do conteúdo a ensinar, como de sua personalidade. **Carvalho (1997)** aponta quais os atributos e qualidades que os instrutores precisam ter, conforme quadro abaixo :

### Quadro 3.2 – Qualidades necessárias a um instrutor de treinamento

#### A) FORMAÇÃO

1. Tem conhecimento da matéria.
2. Domina o idioma.
3. Contribui para o progresso de sua especialidade e está atualizado.
4. Está interessado no ensino.

#### B) ATITUDES PEDAGÓGICAS

1. Saber organizar as matérias do curso para conseguir objetivos bem definidos.
2. Sempre está preparado.
3. Desperta o interesse e estimula a curiosidade.
4. A informação é apresentada de forma hábil e ilustrada.
5. Utiliza uma ampla variedade de métodos.
6. Adapta seus métodos ao nível de sua classe e está atento às necessidades individuais.
7. Analisa os erros e corrige as dificuldades.
8. É imparcial nos testes.
9. Fala claramente, sem sarcasmos nem ridículos.
10. Não possui cacoetes comprometedores.

#### C) PERSONALIDADE

1. É paciente, simpático e amável com os treinandos.
2. Aprecia situações sociais.
3. Possui sentido de humor, tato e entusiasmo.
4. Tem sentido de cooperação.
5. É maduro, autorizado e confiante.

Fonte: CARVALHO, A. U. *Treinamento de R.H.* p.137. São Paulo: Pioneira, 1988.

## FASE 7 – Execução do Treinamento

Ao colocar o treinamento em prática, deve-se ter bem claro, as responsabilidades e atribuições de cada membro envolvido no processo de treinamento.

Basicamente, o treinamento é uma responsabilidade de linha, podendo ser assistido por uma assessoria ou serviço de *staff*, em virtude da natureza técnica e especializada dessa função, como mostrado no quadro abaixo:

**Quadro 3.3 – O Treinamento como responsabilidade de linha e função de *staff***

<p style="text-align: center;"><b>LINHA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ADMINISTRAÇÃO DE LINHA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>STAFF</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ADMINISTRAÇÃO DE TREINAMENTO</b></p>
1. <b>Toma decisões</b> (aprovação final sobre todos os assuntos de treinamento).	<b>Mede o rendimento</b> (informa a administração de linha sobre o acompanhamento).
2. <b>Determina as necessidades</b> (coloca os problemas e verifica as melhorias).	<b>Fornece informações</b> (participa na determinação das necessidades).
3. <b>Assegura a assessoria</b> (assistindo à função de treinamento).	<b>Provê conhecimento técnico</b> (vem a ser um verdadeiro especialista).
4. <b>Participa</b> (toma parte no planejamento, instrução e acompanhamento).	<b>Treina os treinadores</b> (forma os instrutores qualificados dentro da organização de linha).
5. <b>Cria o clima adequado</b> (fazendo as mudanças necessárias antes das mudanças nos subordinados).	<b>Ensina unidade de instrução</b> (provê especialistas em instrução individual ou grupal quando necessário),
6. <b>Acompanha</b> (coloca novos padrões de execução baseados nos conhecimentos adicionais adquiridos por meio de treinamento).	<b>Coordena</b> (mantém as atividades de treinamento balanceado adequadas à satisfação das necessidades dos indivíduos e da organização)
7. <b>Reexamina as tendências</b> (determinando as necessidades contínuas de treinamento)	<b>Utiliza todos os recursos</b> (oferecendo auxílio externo quando necessário)

Fonte: CHIAVENATO, I. *Administração de RH*. p.213. São Paulo: Atlas, 1987.

Para o autor, o êxito da execução de treinamento dependerá, principalmente, dos seguintes fatores:

1. Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização.
2. A quantidade do material do treinamento apresentado.
3. A compreensão dos chefes e dirigentes da empresa.
4. A qualidade e preparo dos instrutores.
5. A qualidade dos aprendizes.

### **FASE 8: Avaliação e Controle dos Resultados**

**Hamblin (apud Carvalho, 1997)** caracteriza a avaliação de treinamento como sendo "(...) qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações.". Isto é, conhecer a situação antes, durante e após a realização do treinamento, a fim de saber se houve êxito ou não, este por sua vez depende do atingimento dos resultados.

Segundo **Chiavenato (1987)** a avaliação dos resultados de treinamento, deve considerar dois aspectos principais:

1. Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e
2. demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

O treinamento pode ser avaliado e controlado nos níveis

- 1) **organizacional**: quando é feita em relação aos propósitos, objetivos, práticas, desempenho (do instrutor e treinandos) e métodos, programas de treinamento e produtos oferecidos pela organização.
- 2) **de recursos humanos**, quando envolve os interesses e necessidades dos empregados e da empresa, concomitantemente. Neste sentido, o treinamento contribui para:
  - aumento das habilidades das pessoas;
  - elevação dos conhecimentos das pessoas;
  - mudança de atitude e comportamentos das pessoas.

3) **Ao nível das tarefas e operações**, quando envolve o processo de implementação das práticas de treinamento, podendo acarretar:

- aumento de produção;
- melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- redução no fluxo da produção;
- redução no tempo de treinamento;
- redução do índice de acidentes;
- redução do índice de manutenção de máquina e equipamentos.

## **FASE 9 – Relatório de Treinamento**

O relatório de treinamento é uma forma de registrar as informações relevantes para as atividades de formação de recursos humanos necessários à empresa e de promover o desenvolvimento científico e tecnológico do profissional do setor.

Além de exigir fidelidade na exposição dos fatos ocorridos, o relatório possibilita um trabalho pessoal de crítica e análise dos dados relatados, que conduza a conclusões pessoais e sirva de base para uma tomada de decisão.

No processo de elaboração de impressos a **Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (1980, p.477)** sugere a seguinte sistemática:

1. Estabelecimento do título.
2. Estabelecimento do conteúdo e da distribuição.
3. Estabelecimento do fluxo do impresso.
4. Instrução de preenchimento.
5. Cuidados na elaboração.
6. Revisão.

## **CAPÍTULO IV**

### **Desenvolvimento do Estágio**

*Este capítulo procura descrever o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal adotado na empresa, para em seguida analisá-lo sobre a ótica do ciclo de treinamento sugerido por Proctor e Thornton.*

## **4 DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO**

Inicialmente procurou-se analisar e descrever de forma sistemática o processo de treinamento e desenvolvimento aplicado na empresa, utilizando para este fim, uma metodologia específica, qual seja O Ciclo de Treinamento: uma Abordagem Sistêmica proposta por **Proctor e Thornton (1961)**, que pode ser estudada levando em consideração as etapas:

### **4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

#### **4.1.1 TREINAMENTO DE INDUÇÃO OU DE INTEGRAÇÃO**

Na empresa estudada a integração do novo funcionário depende do tipo de operações que este irá desenvolver. Para as operações consideradas simples, ou seja, operações que não precisam de máquinas, equipamentos e dispositivos de segurança, o treinamento é realizado pelo chefe imediato do recém-admitido, enquanto que o treinamento para as operações que necessitam dos itens acima mencionados é desenvolvido pelo seu superior imediato e o técnico de segurança.

No geral, o treinamento do novo funcionário segue os procedimentos abaixo relacionados:

1. Apresentação das instalações da empresa (restaurante, banheiro, administração, etc.);
2. Apresentação do processo produtivo → o "instrutor" conduz o novo funcionário aos diversos setores de produção, para que este conheça o processo produtivo como um todo e sinta-se parte dele;
3. Encaminhamento do novo funcionário para o setor no qual ele irá desempenhar suas atividades, bem como a apresentação aos seus colegas de trabalho;
4. Demonstração da sua participação no processo produtivo, envolvendo máquinas e equipamentos que serão utilizadas pelo novo funcionário, mostrando suas características e finalidades;

5. Exposição do plano de segurança contendo informações a respeito dos prováveis erros que podem ocasionar em risco e conseqüentemente em acidentes; a posição ergonomicamente correta de sentar e operar os equipamentos, máquinas e ferramentas relacionadas às suas atividades; informações ainda fornecidas sobre operações básicas como ligar e desligar, acionar botão de emergência, entre outros;
6. Familiarização do funcionário com os mecanismos de ação do procedimento anterior para comprovar a assimilação do mesmo;
7. Demonstração do produto a ser fabricado, bem como da matéria-prima a ser utilizada e ainda da qualidade requerida de cada produto;
8. Exposição do método de operação;
9. Utilização e desenvolvimento do método de operação por parte do recém-contratado;
10. Acompanhamento e avaliação do recém-contratado, a fim de medir o grau de dificuldade. Se o grau de dificuldade para a absorção dos ensinamentos for alto, o novo funcionário pode ser absorvido em outro setor ou função, conforme a necessidade da empresa.

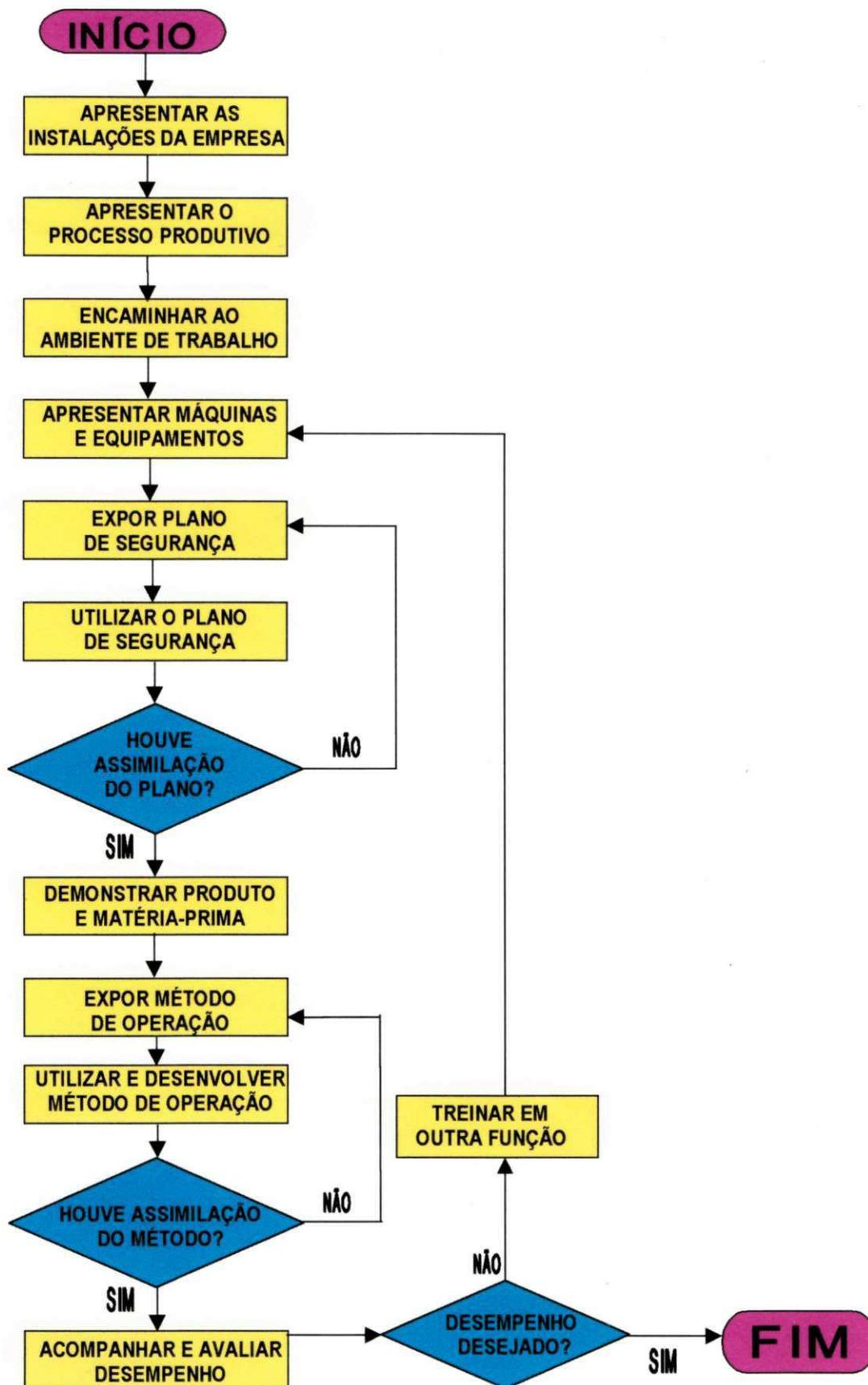
O treinamento dos recém-contratados dura em média 15 dias, para que ele possa estar habilitado e capacitado para atingir o nível de produção esperado.

#### **4.1.2 TREINAMENTO DEPOIS DO INGRESSO NO TRABALHO**

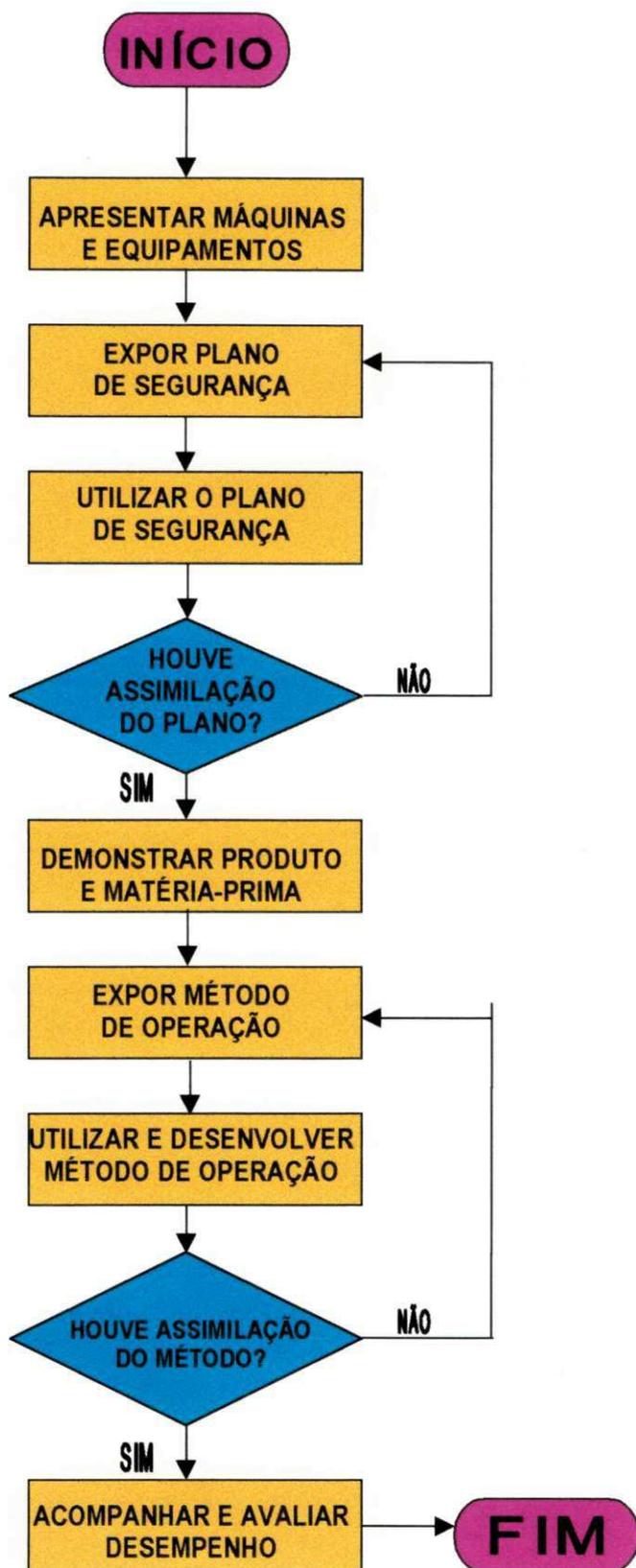
Este treinamento é utilizado na empresa, com o intuito de formar profissionais polivalentes, preparando-os para atuar em várias funções. Os procedimentos utilizados são os mesmos do treinamento de integração, a partir do 4.º procedimento.

O tempo de duração do treinamento depois do ingresso no trabalho é de uma semana, para que o treinando esteja apto a assumir uma nova função.

Fluxograma 1. Treinamento de Indução ou de Integração



Fluxograma 2. Treinamento Depois do Ingresso no Trabalho



## **4.2 ANÁLISE**

### **FASE 1 → Levantamento de Necessidades de Treinamento**

O levantamento de necessidades de treinamento é realizado de maneira informal e a curto prazo, não havendo um levantamento sistemático de necessidades a nível de análise organizacional, dos recursos humanos e das operações e tarefas.

### **FASE 2 → Aplicação dos Princípios de Aprendizagem**

Os princípios de aprendizagem não são utilizados de forma contínua e genérica, uma vez que, estes são dirigidos para as tarefas, limitando a aprendizagem dos métodos de execução das operações referentes aos seus sistemas de produção.

### **FASE 3 → Escolha dos Métodos Adequados à Instrução**

O treinamento de pessoal na empresa acontece de forma individual e no próprio local de trabalho, pelo fato dos "instrutores" considerarem este processo de aprendizagem mais dinâmico e de resultados mais efetivos. A empresa dispõe de salas de aula apropriadas, televisão e vídeo, no entanto, estes recursos quase não são utilizados no treinamento.

### **FASE 4 → Colheita de Material e Dados para Instrução**

Como geralmente o treinamento acontece no local de trabalho, a colheita de material é feita através da devida compreensão da estrutura e funcionamento dos instrumentos de trabalho como máquinas, equipamentos e ferramentas. No que se refere a colheita de dados não existe um procedimento para se levantar de forma sistêmica as necessidades de treinamento na empresa.

### **FASE 5 → Elaboração do Programa de Treinamento**

Não existe um programa definido de treinamento, que estabeleça uma seqüência dos procedimentos a serem tomados, pois o treinamento é realizado de maneira a atender necessidades específicas, não havendo periodicidade.

---

**FASE 6 → Treinamento dos Instrutores**

Os instrutores de treinamento geralmente são: o chefe imediato do treinando e/ou o técnico de segurança, por deterem conhecimentos específicos, habilidades e qualificações para a execução das suas atividades.

**FASE 7 → Execução do Treinamento**

O processo do treinamento é executado de forma individual e no próprio local de trabalho, utilizando os métodos e conteúdos definidos pelo instrutor responsável.

**FASE 8 → Avaliação e Controle dos Resultados**

A avaliação dos resultados é feita de forma quantitativa, considerando a produção do treinando, isto pode ser evidenciado pelo fato de que ao final do treinamento ele deve estar produzindo no mesmo nível dos seus colegas. No que refere-se a Avaliação Qualitativa não existe nenhum tipo de procedimento formal para avaliar o grau de percepção e aprendizagem do conteúdo do treinamento oferecido, o único referencial para este tipo de análise é exclusivamente o alcance de determinado nível de produção.

**FASE 9 → Relatório de Treinamento**

O relatório de treinamento é chamado de relatório de acompanhamento de eficiência, que identifica quem está sendo treinado (nome do treinando) e o período que o treinamento ocorreu (dia, mês e ano), podendo ainda ser feita análise do instrutor.

## **CAPÍTULO V**

### **Conclusões Sugestões e Limitações**

*Neste capítulo encontram-se as conclusões, sugestões e limitações do relatório, que servirão como pontos de reflexão para a alta cúpula da empresa.*

## 5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES

Pode-se concluir que o trabalho desenvolvido alcança seu intento, na medida em que traz respostas precisas e consistentes para os objetivos geral e específicos formulados, ou seja, o estudo da política de treinamento aplicado na empresa, assim como suas estratégias e operações não observam o recomendado pelo modelo sistêmico de treinamento proposto por **Proctor e Thornton (1961)**, o qual enfatiza o treinamento de forma mais clara e abrangente, podendo vir a comprometer os resultados futuros, no que se refere à produtividade, à qualidade dos seus produtos e, conseqüentemente à sua competitividade.

Pelo que podemos observar, a política de treinamento existente na empresa está direcionada para os aspectos relacionados aos seus diversos processos de produção industrial, necessitando, conforme os atuais enfoques nesta área, utilizar mecanismos capazes de promover a motivação e a realização pessoal de seus funcionários, uma vez que serão estes que promoverão o desenvolvimento e crescimento da empresa.

A partir destas inferências, podemos afirmar que, o treinamento ocorrido na empresa tem um enfoque direcionado para a eficiência e aspectos internos, o que pode prejudicar a implementação das suas estratégias e operações, trazendo sérias implicações para a sua competitividade.

Como recomendação para a empresa sugerimos uma profunda reformulação das práticas de treinamento especificadas neste trabalho, assim como a utilização de mecanismos de motivação e de valorização de pessoas, capazes de torná-lo um investimento real e de intensa ligação e comprometimento dos funcionários com o negócio da empresa.

Como limitação deste trabalho poderíamos mencionar a possibilidade de erros de avaliação no processo de observação e coleta de dados e informações pertinentes ao tema trabalhado, sobretudo ter-se trabalhado com inferências pessoais tanto do estagiário quanto das pessoas diretamente envolvidas no processo. No entanto, os resultados obtidos não deixam de ser um parâmetro, um balizador das futuras estratégias e operações no que se relaciona à política de treinamento a ser desenvolvida pela empresa.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1986.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. vol. 1, n 1-10. Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.
- CARVALHO, Antônio Vieira, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como Transformar RH (de um Centro de Despesa) em um Centro de Lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de Pessoal**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- PILARES, Valmir. **Recursos Humanos (des)Considerações Gerais**. São Paulo: Nobel, 1991.
- WERTHER, Willian B, DAVIS, Keith, Jr. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1993.

***ANEXOS***



**ANEXO II – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS A SEREM REALIZADAS JUNTO AO GERENTE DE RH, INSTRUTORES E FUNCIONÁRIOS**

1. A Empresa faz regularmente levantamento das necessidades específicas de treinamento?
  - 1.1 Com que periodicidade?
  - 1.2 Quais as áreas e tipos de treinamentos mais solicitados?
2. De que forma são aplicados os princípios de aprendizagem?
3. De que forma é feita a escolha dos métodos de instrução?
4. Qual o mecanismo adotado para a colheita de material e os dados e informações necessárias para a instrução?
5. Como ocorre a elaboração dos Programas de Treinamento?
6. Existe algum tipo de treinamento para os instrutores que irão ministrar algum tipo de treinamento?
7. Como é feita a avaliação e o controle de resultados dos treinamentos aplicados?