



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIA JUSCELINA LINS**

**INVESTIMENTO EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NOS ESCRITÓRIOS  
DE CONTABILIDADE DA CIDADE DE SOUSA-PB**

**SOUSA - PB  
2011**

**MARIA JUSCELINA LINS**

**INVESTIMENTO EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NOS ESCRITÓRIOS  
DE CONTABILIDADE DA CIDADE DE SOUSA-PB**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Ciências Contábeis do CCJS da  
Universidade Federal de Campina  
Grande, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharela em  
Ciências Contábeis.**

**Orientador: Professor Me. Marcos Macri Olivera.**

**SOUSA - PB  
2011**

**MARIA JUSCELINA LINS**

**INVESTIMENTO EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM  
ESTUDO DE CASO NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DA CIDADE DE  
SOUSA/PB.**

Esta monografia foi tida como adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada de forma final pela banca examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

Orientador: Prof. MS. Marcos Macri Oliveira  
Universidade Federal de Campina Grande

Membro: Prof<sup>a</sup>. MS. LÚCIA SILVA ALBUQUERQUE  
Universidade Federal de Campina Grande

Membro: Prof. MARCONI ARAÚJO RODRIGUES  
Universidade Federal de Campina Grande

Sousa-PB  
Dezembro/2011

## DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão do Curso, intitulado: **"INVESTIMENTO EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DA CIDADE DE SOUSA/PB."**, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte pela veracidade e originalidade desta obra.

Maria Juscelina Lins

*Dedico este trabalho aos meus pais Aparecida e Gilmar. Ao meu esposo Adailton e ao meu filho Arthur por me darem esperança e me envolverem com seu amor, renovando minhas forças pra enfrentar esse desafio.*

*Em especial aos meus irmãos Jair, Jucieuda e Wellington (em memória) pessoas admiráveis que me fazem muita falta. O amor de vocês ficará guardado pra sempre em meu coração, sei que se estivessem aqui estariam transbordando de orgulho de mim.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por estar viva, com saúde e por iluminar me em todos os momentos de minha caminhada me dando força nos momentos mais difíceis e não me deixar desaminar.

Aos meus pais MARIA APARECIDA LINS e GERALDO FIRMO LINS por sempre me motivarem e me apoiarem em meu propósito fazendo o possível para que ele se concretizasse.

Ao meu marido Adailton Soares de Moraes que é minha alegria de viver companheiro nas horas mais difíceis de minha vida. Sou grata pelo apoio que me deu ao longo desses anos.

A Christiane Casimiro da Silveira por ter me apresentado a contabilidade a Elizabete Nóbrega por ter me dado a oportunidade de trabalhar em seu escritório e pelo seu apoio nas horas mais difíceis de minha vida.

Aos meus amigos queridos que estão presentes em todos os momentos multiplicando momentos felizes e dividindo os momentos de dores, Ana Lucia, Roberta, Christiane, Fabiano, Iolanda, Socorro Valeriano e Edna Araujo. A vocês minha eterna gratidão!

## RESUMO

No atual contexto em que o setor de serviços está inserido e com o advento da globalização os gestores começaram a sentir necessidade de estar cada dia mais atualizado dando mais evidencia aos treinamentos e desenvolvimento. Nesse sentido o principal objetivo deste trabalho é Identificar como os escritórios de contabilidades da cidade Sousa/PB implementam e avaliam seus programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.. A metodologia utilizada é de caráter exploratório e descritivo. Uma amostra de 12 (doze) escritórios com seus respectivos profissionais contábeis dirigentes, foi utilizada pelo estudo, usando métodos qualitativos e quantitativos. No final deste estudo pode-se concluir que as empresas pesquisadas utilizam as avaliações de forma moderada dando mais ênfase em alguns pontos tais como Mudança de comportamento e Resultados.

**Palavras –chave:** Contabilidade. Treinamento. Desenvolvimento. Mensuração.

## **ABSTRACT**

In the current context in which the service sector is inserted and with the advent of globalization managers began to feel the need to be increasingly giving more evidence to date training and development. In this sense the main objective of this study is to identify the offices of the city accounts Sousa PB implement and evaluate their training programs and staff development. The methodology used is exploratory and descriptive. A sample of 12 (twelve) professional offices with their respective accounting officers, was used for the study, using qualitative and quantitative methods. At the end of this study can be concluded that the companies surveyed use assessments moderately giving more emphasis on some points such as change of behavior and results.

Keywords: Accounting. Training. Development. measurement



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Avaliação de aprendizagem: formas de coleta e análise de dados.....	37
Figura 2 - Avaliação de resultado: formas de coleta e dados analisados.....	40

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Pessoas são recursos ou são Parceiros da Organização? .....	19
QUADRO 2 - Quadro 2- O que é mudança organizacional?.....	21

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Sexo .....	29
TABELA 2 Idade .....	30
TABELA 3 Formação Profissional .....	30
TABELA 4 Tempos de atuação profissional .....	31
TABELA 5 Serviços oferecidos pela empresa .....	31
TABELA 6 Participação em eventos .....	32
TABELA 7 Nível de satisfação com a profissão contábil .....	33
TABELA 8 Plano de Treinamento .....	33
TABELA 9 Periodicidade dos treinamentos .....	34
TABELA 10 Níveis de funcionários treinados .....	35
TABELA 11 Participação dos custos .....	35
TABELA 12 Que tipos de treinamento a empresa promove? .....	36
TABELA 13 Avaliação da Reação aos programas de Treinamento .....	37
TABELA 14 Avaliação da Aprendizagem .....	37
TABELA 15 Mudança de comportamento .....	39
TABELA 16 Resultados Esperado .....	39

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema e Problema .....	13
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> :.....	14
1.3 Justificativa .....	14
1.4 Metodologia .....	16
1.4.1 <i>Tipo de Estudo</i> .....	16
1.4.2 <i>Local da Pesquisa</i> .....	16
1.4.3 <i>População e Amostra</i> .....	16
1.4.4 <i>Instrumentos e Coleta de Dados</i> .....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	18
2.2 Gestão tradicional X Gestão estratégica de RH .....	19
2.3 Pessoas como recursos ou como parceiros? .....	20
2.4 Cultura Organizacional das Empresas.....	22
2.5 Mudança Organizacional.....	23
2.6 Treinamento e desenvolvimento de Pessoas .....	25
2.7 Motivação.....	27
2.8 Clima organizacional.....	27
2.9 Investimentos e Benefícios em T & D .....	28
3. ANÁLISE DE DADOS .....	31
3.1 Identificações do Perfil Sócio-econômico dos Profissionais Contábeis Dirigentes dos Escritórios Pesquisados .....	31
3.2 Política de Treinamento da Empresa.....	35
3.3 Níveis de Avaliação .....	38
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	43
REFERÊNCIAS .....	45
ANEXO A – Questionário Aplicado .....	48

## 1. INTRODUÇÃO

Visando a grande necessidade em investir devido a uma concorrência cada vez mais acirrada, os administradores buscam programas de treinamento e desenvolvimento para se destacar melhor em meio à grande concorrência.

Os departamentos de Treinamento e desenvolvimento (T&D) aumentam, a cada ano, o número de turmas e programas que fornecem, mas, por não saberem qual seu real impacto nas organizações, são questionados pelo dinheiro que utilizam e seus profissionais permanecem frustrados por não obterem o comprometimento das empresas que tanto desejam. Contudo, em função de pressões organizacionais pela busca de redução de custos, aumento da lucratividade e conseqüente necessidade de se alinhar os programas de treinamento às estratégias do negócio, percebe-se um incremento no interesse dos profissionais de RH em justificar os gastos em treinamento Palmeira (2004 citado por BORGHI, 2008, p. 7).

Tendo em vista que o Processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tornou-se uma ferramenta estratégica dentro das empresas os administradores têm a preocupação de maximizar seu faturamento para que o valor do investimento feito em T&D seja minimizado e seja visto como um real investimento e não como um custo dentro da organização.

Desta forma, pode-se dizer que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Levando-se em consideração que o T & D são processos necessários a sobrevivência das empresas.

Conforme afirmam Milkovich e Boudreau (2000) o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, já o desenvolvimento é o processo de longo prazo que tem a finalidade de aperfeiçoar as capacidades e motivação dos empregados, incluindo não só treinamentos, como também torná-los membros valiosos para a empresa.

Assim, este trabalho tem como objetivo Identificar como os escritórios de contabilidades da cidade Sousa/PB implementam e avaliam seus programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

### **1.1 Tema e Problema**

Há uma crescente preocupação entre os pesquisadores e os profissionais acerca da avaliação de treinamento, o que é devido, principalmente, ao aumento do volume de investimentos em treinamento pelas organizações e à necessidade de mensuração de sua eficácia, tanto no nível individual quanto no organizacional (Freitas & Borges-Andrade 2004 apud BORGHI 2008).

Na visão de Rabelo, Bresciani Filho e Oliveira (1995 citado por Campos et al, 2004) a avaliação do treinamento é uma fase bastante importante, podendo oferecer diversos benefícios como: auxílio na adequação do treinamento com o plano estratégico da empresa; apoio no rastreamento daqueles que foram treinados e dos que necessitam de treinamento; identificação das barreiras que confrontam as equipes e dificultam seu progresso; estabelecimento de critérios para reconhecimento e recompensa dos participantes; e geração de oportunidades para uma retroalimentação, objetivando a melhoria contínua do programa.

Tendo em vista a necessidade de esta sempre atualizado devido a uma concorrência cada vez mais acirrada, os programas de treinamento e desenvolvimento vem aumentando cada dia mais dentro das organizações.

Sob esse entendimento esse estudo foi motivado pelo seguinte questionamento: Como os escritórios de contabilidades da cidade Sousa/PB implementam e avaliam seus programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal?

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo Geral*

Identificar como os escritórios de contabilidades da cidade Sousa/PB implementam e avaliam seus programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

### *1.2.2 Objetivos Específicos:*

- Investigar quais os programas de treinamento e desenvolvimento utilizados pelos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa/PB.
- Identificar como as empresas mensuram os resultados decorrentes desses programas de treinamentos e desenvolvimentos.
- Conhecer se as empresas avaliam a reação dos participantes aos programas de treinamentos.

## **1.3 Justificativa**

Com a globalização e uma concorrência cada vez mais acirrada a atualização de funcionários dentro da organização tornou-se uma ferramenta indispensável dentro das organizações, visto que isso garante uma vaga para deixá-lo a frente de seus concorrentes. Para está preparado para mudanças cada vez mais constantes tornaram-se necessários e imprescindíveis programas de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações de forma que venha agregar valores não somente a organização como também venha de alguma forma trazer a satisfação de seus colaboradores.

O T & D desenvolve nas pessoas uma agregação de valores junto ao meio em que vivem enriquecendo não apenas o patrimônio humano dentro da empresa em que está inserido, como também abrange o âmbito do desenvolvimento da sociedade.

Baseada nessa preocupação se faz necessário um desenvolvimento de um trabalho que mostre a empresa à necessidade de desenvolver e manter uma gestão de

peças eficiente e com qualidade, possibilitando a criação de valor para a empresa de maneira permanente e constante.

A escolha pelo tema se justifica pela pouca relevância por parte dos investidores em T&D de seus colaboradores e também pela pouca pesquisa sobre este assunto na área de ciências Contábeis.

Foram escolhidos os escritórios de contabilidade de Sousa por ser uma área que lida com constantes alterações havendo desta forma a necessidade de treinar seus funcionários visando não só o desenvolvimento da empresa como também o desenvolvimento pessoal de seus funcionários. E desta forma também servindo de exemplo para as empresas com as quais lidam.

Uma boa gestão de pessoas pressupõe, entre outros aspectos, colaboradores motivados, satisfeitos, orgulhosos e confiantes no ambiente de trabalho. Por esse motivo, a satisfação no trabalho, consequência direta da boa gestão de pessoas, está tornando-se cada vez mais importante e essencial para as empresas, de tal modo que a sua criação e manutenção mostram-se imprescindíveis para a continuidade de tais empreendimentos, por agregarem vantagem competitiva, conforme estudos de Fulmer et al. (2003), de Sisoda et al. (2008) e de Lima e Corrar (2006 citado por GUSKUMA, 2009 p.11).

Milkovich (2000 apud Volpe; Lorusso, 2009 P. 5), ao relatar o caso da Motorola Inc, evidenciou a relação entre desempenhos econômicos satisfatórios e programas massivos de treinamento e desenvolvimento de funcionários.

O exemplo da Motorola Inc, mostra a importância do T&D nas empresas para sua sobrevivência dentro de um mercado altamente competitivo. Estudo foi feito e se observaram resultados significativos dentre as empresas que estão sempre em dia com a atualidade.



## **1.4 Metodologia**

### *1.4.1 Tipo de Estudo*

Esse estudo tem o objetivo de responder a seguinte pergunta: Como os escritórios de contabilidades da cidade Sousa/PB implementam e avaliam seus programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal?

A metodologia aplicada a esse trabalho será de caráter exploratório e descritivo.

Pesquisa exploratória de acordo com Vergara (2005, p.46) "é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua Natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa".

A pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los, interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador (ANDRADE 2002).

Na aplicabilidade da metodologia exploratória será utilizada como método uma pesquisa bibliográfica referente ao tema e para os pré-requisitos da pesquisa descritiva será aplicado um questionário, que facilitará e fornecerá melhores subsídios para a coleta de dados.

### *1.4.2 Local da Pesquisa*

O estudo será realizado nos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa/PB. Foram escolhidos os escritórios de contabilidade de Sousa por ser uma área que lida com constantes alterações havendo desta forma a necessidade de treinar seus funcionários visando não só o desenvolvimento da empresa como também o desenvolvimento pessoal de seus funcionários. E desta forma também servindo de exemplo para as empresas com as quais lidam.

### *1.4.3 População e Amostra*

O estudo foi desenvolvido nos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa/PB. O universo corresponde a 135 profissionais de contabilidade dados do conselho

Regional de Contabilidade da Paraíba (CRC-PB), onde foram entrevistados 12 contadores que representam 9% dos entrevistados. O número de contadores atuantes não foi identificado.

No entanto a amostragem foi feita por acessibilidade ou conveniência. Nesse tipo de amostragem o pesquisador apenas obtém os elementos a que tem maior facilidade de acesso, admitindo que eles possam efetivamente representar de forma adequada a população. Gil(1999 apud BEUREN, 2006, p.126) .

#### *1.4.4. Instrumentos e Coleta de Dados*

As informações serão coletadas por meio da aplicação de questionário direcionada aos profissionais contábeis dirigentes dos escritórios da cidade de Sousa/PB. O questionário utilizado foi uma adaptação de Borghi (2008). Após coletar os dados será feita uma tabulação e cálculo de estatística descritiva através da utilização do Excel e as entrevistas serão tratadas através de análise de conteúdo.

Os questionários aplicados aos dirigentes dos escritórios contábeis foram subdividido em três seções alinhadas com os objetivos específicos.

Na primeira parte, foram elaboradas questões que correspondem ao perfil sócio econômico dos entrevistados. Na segunda parte foram formuladas questões sobre a política de treinamento da empresa. Na terceira parte foram elaboradas questões a fim de medir os níveis de avaliação dos dirigentes entrevistados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

“O futuro do seu negócio está nas mãos dos seus empregados” Akio Morita, (BERGER E PUGLIESE, 2006) ex-presidente da Sony, demonstrou através dessas palavras que as empresas estão inteiramente nas mãos dos funcionários. De um modo geral, onde há funcionário satisfeito certamente terá um resultado financeiro positivo. Neste mundo tão competitivo deve-se fazer a diferença em cada detalhe.

### **2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A estratégia de Recursos Humanos tem apresentado mudanças significativas nos últimos vinte e cinco anos (GUBMAN 2004, apud César et al, 2006 p. 2). Neste período viu-se uma evolução desde o pensamento pouco estratégico (anterior aos anos da década de 1980 e que resumia a área de Recursos Humano ao Departamento Pessoal, passando pelo aparecimento de estratégias funcionais (década de 80), pela proposta de desenvolvimento de capacidades estratégicas (nos anos iniciais da década de 90) até a visão atual, onde se vê a busca de alinhamento de políticas e práticas de RH aos resultados estratégicos da empresa. Enquanto as práticas operacionais eram desenvolvidas como reação a alguma demanda, as práticas inovadoras são desenvolvidas a partir da análise das *core competences* de uma firma e têm foco no futuro da organização.

Embora este enfoque dado à estratégia de RH seja interessante, (PAAUWE E BOSALIE, 2003 apud César et al, 2006 p. 3) alegam que ele é incompleto, pois não considera o papel desempenhado pelos mecanismos institucionais na definição das políticas e práticas de RH, que são: os mecanismos coercitivos, que vêm da influência política e do problema da legitimidade do que é proposto; os mecanismos miméticos, que resultam de respostas padronizadas à incerteza, copiadas de uma empresa para outra; e os mecanismos normativos, que são associados ao relacionamento entre políticas de gestão de RH e o repertório dos empregados em nível educacional, em nível de experiências no trabalho e de identificação profissional.

Antigamente o setor de recursos humanos era visto apenas como Departamento de Pessoas, onde tudo se resumia apenas em folhas de pagamentos, admissão e rescisão, nos anos 80 para os anos 90 nota-se uma evolução de estratégias funcionais para o desenvolvimento de capacidade de estratégica. Essas práticas foram desenvolvendo-se visando o futuro da organização. Hoje as pessoas são vistas como estratégicas na contribuição para o desenvolvimento. Para alguns autores essa estratégia é interessante, porém, não suficiente, pois existem algumas técnicas que devem ser levadas em consideração como os mecanismos coercivos, mecanismos miméticos e mecanismos normativos, com essas considerações pode-se afirmar que a necessidade de recursos humanos é móvel, ou seja, dependente da situação.

Na década de oitenta incorpora-se o caráter estratégico aos sistemas de gestão de pessoas. Há "a necessidade de se vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização" (FISCHER, 1998, p. 105, citado por Dias et al, 2007 p. 04).

## **2.2 Gestão tradicional X Gestão estratégica de RH**

De acordo com Leite (1995). Ela destaca que o padrão de uso da mão-de-obra predominante no Brasil até o final dos anos do milagre econômico, baseava-se no forte autoritarismo, amplo emprego de pessoal não-qualificado, desempenhando tarefas altamente parcelizadas, alta taxa de rotatividade, bem como a adoção de complexas estruturas de cargos e salários, voltadas para estabelecer a divisão do coletivo operário e o controle sobre os trabalhadores.

Chiavenato (2004, p.13 citado por Cunha, 2010 p. 03), para que cada administrador - seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor - desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A Administração de Recursos Humanos procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

O conceito de estratégia foi adotado pela teoria das organizações para discutir formas de alcançar objetivos organizacionais. Tradicionalmente, falar em estratégia significa reportar-se aos cenários na qual a organização atua, ou seja, a partir das características e da interpretação desse cenário, a organização pode precisar rever e reformular estratégias de ação, objetivos, tecnologias ou modelos de gestão, a fim de responder aos desafios e às demandas impostas pelo ambiente (CARVALHO, 1995 citado por Brand et al, 2008 p. 3).

Segundo Hamel e Prahalad (1995 apud Silva p. 3), só alcançarão sucesso as empresas que focarem sua atenção em suas competências essenciais. Competência essencial é um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias cujo valor é percebido pelo cliente e que causa diferenciação entre seus concorrentes. Normalmente a competência essencial não está aparente para o ambiente externo da empresa, sendo por isso mais duradoura e menos copiada do que a vantagem competitiva. A meta da estratégia não é encontrar nichos na indústria existente, mas criar novos mercados, para os quais suas fortalezas estão adequadas. A preocupação da estratégia deve ser o futuro, não o presente, deve ser a liderança global, não a local.

A teoria de recursos humanos continua em expansão e abrangendo gradativamente, antes se preocupava somente com os métodos e processos de trabalho, com o tempo ampliou-se para uma administração mais formal e depois veio à preocupação informal com relações humanas juntamente com a necessidade de apoio tido não somente como uma obrigação mais também como estratégia a fim de aumentar seus lucros com o apoio do gestor de pessoas torna-se mais fácil a execução de tarefas já que administrar uma empresa ou uma entidade sozinha é uma tarefa praticamente impossível então é preciso estar em conjunção com sua equipe e traçar metas e objetivos.

### **2.3 Pessoas como recursos ou como parceiros?**

Para Chiavenato (1999 apud BERGER, PUGLIESE, 2006 p. 8 e 9), a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros da empresa. O

quadro 1 caracteriza as pessoas tratadas como recursos e as pessoas consideradas como parceiros.

**Quadro 1- Pessoas são recursos ou são Parceiros da Organização?**

<b>PESSOAS COMO RECURSOS</b>	<b>PESSOAS COMO PARCEIROS</b>
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento à satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e Equipes
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Fonte: adaptado de Chiavenato (1999, p. 7 citado por Berger, Pugliese, 2006 p. 8 e 9).

Para Chiavenato (1999 citado por BERGER; PUGLIESE, 2006 p. 8), a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros da empresa. A figura acima caracteriza as pessoas tratadas como recursos e as pessoas consideradas como parceiros.

As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados.

As pessoas são vistas como um dos recursos que contribuem para a vantagem competitiva, vez que o capital humano é raro, por vezes inimitável e não transferível (PAAUWE; BOSELIE, 2003, apud CÉSAR et al, 2006 p. 3).

Assim, pessoas são consideradas recursos estratégicos principalmente pelo seu conhecimento tácito, que pode se tornar uma fonte de competitividade para as empresas Henderson e Cockburn, (1994 apud César et al, 2006 p. 03).

Diante de tal situação pode-se dizer que pessoas são consideradas recursos porem não devem ser tratadas como recursos porque não são objetos que podem ser comprados e usados no dia-a-dia, as pessoas devem ser consideradas parceiras da empresa, recurso contributivo e importante para o desenvolvimento da empresa.

## **2.4 Cultura Organizacional das Empresas**

Conforme Robbins (2005, p. 375 apud Guskuma, 2009, p. 53), cultura organizacional é um sistema de valores compartilhado pelos membros, o qual permite diferenciar uma organização das demais, ou seja, refere-se à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa.

Segundo Lacombe (2005, p. 229 citado por Berger e Pugliese, 2006, p. 39), as decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A maneira como as equipes são conduzidas e o modo como as ações são realizadas são moldadas tendo a cultura como base. As prioridades de cada empresa variam de acordo com os seus valores, e isso é o que dá origem à cultura organizacional. Desta forma, é imprescindível que a cultura de uma organização seja bem definida, pois isso garantirá consistência e coerência nas decisões e nas ações, gerando muito provavelmente condições mais favoráveis à consecução dos objetivos.

Goodenough (1957 apud Mamede, p.3), para quem cultura é um sistema de conhecimento, de padrões de percepção, crenças, avaliação e ação, é forma das coisas que as pessoas têm na mente, seu modelo de percepção, relacionamento e de como as interpreta. Consiste do que quer que seja que alguém tenha que conhecer ou acreditar que, o permita operar de maneira a ser aceito como membro

de uma sociedade. Como um produto de aprendizado humano, cultura consiste das maneiras com as quais as pessoas organizaram suas experiências no mundo real de forma a lhes dar estrutura que se tornem suas percepções e conceitos do mundo dos fenômenos.

Cultura organizacional é a forma que cada um tem de administrar sua empresa tornando-a diferente em determinados pontos e fazendo sua diferença da melhor forma possível, toda e qualquer decisão de uma empresa é tomada tendo como base sua cultura, toda empresa tem suas prioridades, porém são relativas aos seus valores e é isso que dá origem a cultura organizacional. Sendo assim é de suma importância que a cultura de uma empresa seja bem elaborada, pois ela gera certa firmeza na decisão criando um maior índice de certeza sobre seus objetivos.

## 2.5 Mudança Organizacional

Segundo Schein (1986, apud Mamede, p.02), o planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização.

O quadro 2 mostra de forma direta e em poucas palavras definições de mudança organizacional.

**Quadro 2- O que é mudança organizacional?**

DEFINIÇÃO	AUTOR
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural,	Wood Jr (2000)



tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas Organizacionais	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: adaptado de BRESSAN (2004, p. 3).

Mudança organizacional é um acontecimento pré-estabelecido a fim gerar impacto e alavancar os resultados operacionais da empresa se forem uma mudança significativa deve ter um grau de compatibilidade maior com a cultura da empresa. Para tanto existe a necessidade de planejamento com o objetivo de obter melhores desempenhos seja ele individual ou organizacional. Em outras palavras mudança

organizacional é tudo aquilo que altera e transforma uma forma com a finalidade de sobreviver melhor no ambiente de trabalho.

## **2.6 Treinamento e desenvolvimento de Pessoas**

Segundo Chiavenato (1999, p.294 citado por Carvalho, 2004 p. 16), a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Para Chiavenato (2004 p. 402) "Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos".

Segundo CARVALHO (1993 apud Volpe e Lorusso, 2009 p. 4), os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar os colaboradores para a execução imediata das inúmeras tarefas características da organização por meio da transmissão de informações e do desenvolvimento de habilidades;
- Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente em seus cargos atuais, como também para as outras funções para as quais o indivíduo pode ser considerado.

- Mudar as atitudes dos indivíduos, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentando a motivação dos mesmos e tornando-os mais receptivos à supervisão e gerência.

Já o desenvolvimento de pessoas é um processo de longo prazo que abrange não apenas o treinamento relacionado ao cargo, mas, também, a carreira e outras experiências tal como trabalhar a motivação dos empregados (MILKOVICH & BOUDREAU (2000, citado por Perez, Souza e Dalmau, 2006 p. 3).

Para Chiavenato (2004 p. 401) Desenvolvimento profissional é a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. É a educação profissional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva em seu cargo.

É importante destacar, que para CHIAVENATO (1999 citado por Volpe e Lorusso, 2009 p. 3), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Apesar dos métodos serem parecidos, a sua perspectiva de tempo é diferente. Enquanto o treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas.

Treinamento é o primeiro passo dado a um funcionário dentro da empresa é a partir desse treinamento que o funcionário vai conhecer a política da empresa. Treinamento é a transmissão de informação e conhecimentos a fim de suprir as necessidades de uma empresa. Seu principal objetivo é deixar as pessoas prontas para desempenhar tarefas no menor tempo possível; proporcionar oportunidade para que a pessoa tenha um desenvolvimento contínuo, não só no seu cargo, mas também para cargos mais elevados; mudar as atitudes das pessoas a fim de criar um clima mais satisfatório entre os funcionários aumentando assim sua motivação. Já desenvolvimento profissional é o crescimento do funcionário dentro de uma empresa, é o conhecimento adquirido que vem para melhorar e tornar mais produtiva o cargo exercido ou para uma futura promoção dentro da organização que lhe de um cargo mais alto que exija um conhecimento.

## **2.7 Motivação**

Robbins (2005, p. 132 apud Guskuma, 2009, p. 31), que a compreende como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, ou seja, a motivação seria o resultado da interação do indivíduo com a situação.

De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo Chiavenato (1999 citado por Tadin et al, 2005, p. 02 ).

Bergamini (1997, p. 23 citado por Todorov et al, 2005, p. 02) diz que se, no início do século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.

Motivação é tudo aquilo que empolga e aumenta as fontes necessárias de uma motivação pré-existente em cada ser para execução de determinado serviço, é o grande responsável pelo impulso que faz com que as pessoas executem seus trabalhos com mais satisfação, tais motivação podem ser provocadas espontaneamente, ou seja, vinda de dentro para fora ou pode ser uma motivação externa provocada por alguém ou pelo ambiente externo.

## **2.8 Clima organizacional**

Para Ramos (1980, p. 90 citado por GUSKUMA, 2009, p. 59), o clima organizacional refere-se às condições internas da organização, às práticas organizacionais e

principalmente, ao modo pelo qual o ambiente de trabalho é percebido pelo empregado.

De acordo com (CHIAVENATO, 2004 p. 75) Clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo Clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes.

Coda (1993 citado por Bispo, 2006 p. 2) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa

Clima organizacional é a forma como as pessoas interagem umas com as outras internamente e esta ligado ao emocional de cada individuo, está ligado também a motivação e a cultura da organização, são os valores as atitudes formais e informais que existe numa organização, é a qualidade do ambiente reconhecida positivamente ou negativamente pelas pessoas resumindo é o reflexo do estado de espírito ou animo das pessoas que predomina na organização.

## **2.9 Investimentos e Benefícios em T & D**

Para DUFFY (2000 citado por Jericó, 2001 p.12), no gerenciamento do capital humano, para que as empresas tornem-se capazes de contratar, gerenciar, avaliar e desenvolver seu pessoal, a fim de, converter seus atributos humanos em resultados financeiros palpáveis, é necessário atribuir valor à qualidade até então, considerada intangível e intocável.

BERNARDI (1997 apud Jericó, 2001 p. 11) ressalta que as empresas consideradas como melhores e maiores para se trabalhar, oferecem um mínimo de 80 horas de treinamento por ano por funcionário. Além disto, tais empresas propiciam o desenvolvimento de seu pessoal por meio de oportunidades de mudanças internas

de função (job rotation) e costumam pagar integral ou parcialmente as despesas com cursos universitários, idiomas e pós-graduação, inclusive MBA (master in business administration ou mestrado em administração de negócios).

CASTRO (2000 citado por Jericó, 2001 p.13) cita as dificuldades mais comuns para avaliar T&D:

- Os custos do treinamento são conhecidos e expressos em moeda corrente, mas os benefícios são frequentemente subjetivos, difíceis de quantificar e converter em valor monetário;
- Os custos são conhecidos imediatamente, antes do treinamento, mas os benefícios se distribuem lentamente no decorrer do tempo;
- Os treinamentos mais comuns continuarão a ser ministrados mesmo que os custos excedam os benefícios.

Independente do que se quer como resultado do investimento em pessoal (produtividade, motivação, satisfação no trabalho), é necessário que, em primeiro lugar, consideremos a interdependência entre a instituição e o indivíduo. Quando se investe de maneira única e exclusivamente em ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal sem uma preocupação com a variável institucional (organização do trabalho, remuneração, estrutura de poder, comunicação, valores e cultura da organização) podem ocorrer problemas. Isto se deve à falta de coerência entre as variáveis instituição e pessoal, repercutindo em não efetivação de mudanças (PROCÓPIO,2000 citado por Jericó, 2001 p.13).

Quando falamos em negócios a primeira coisa que vem a nossa mente é dinheiro para investir e assim a empresa conseguir seus primeiros passos para o sucesso e um futuro promissor, as empresas geralmente iniciam seus negócios e querem investir no que há de melhor no mercado, no que diz respeito ao capital humano as empresas precisam também se dedicar a investimentos a fim obter um resultado financeiro positivo e para isso é preciso levar em consideração a qualidade dos serviços que irão ser contratados, visto que os mesmos podem tornar suas qualidades profissionais em dinheiro para a empresa investidora.

As empresas consideradas como as melhores e maiores do mundo, estão sempre treinando seus funcionários oferecendo um total de 80 horas por ano de treinamento e para incentivá-los ainda mais dão a oportunidade de crescimento dentro da empresa através de mudança para cargos mais elevados e pagam parte ou ate mesmo todas as despesas com cursos universitários, idiomas e pós-graduação ou ate mesmo mestrado em administração de negócios. Diante de todo esse investimento sempre existirão as dificuldades em avaliar o T&D entre elas podemos destacar a deficiência em quantificar e transformar em valores os custos com treinamento;

Os benefícios são distribuídos lentamente, enquanto que os custos são conhecidos ate antes de o treinamento acontecer;

O treinamento é uma arma de suma importância nos negócios, por isso os mais comuns precisam ser ministrados mesmo que os custos superem os benefícios.

Livre de qualquer resultado do investimento com pessoal é preciso considerar a interdependência entre a instituição e o individuo. Dessa forma deve-se ter a preocupação institucional para não ocorrer problemas. Isto pode acontecer devido a falta de coerência entre ambas as partes fazendo com que não haja mudanças satisfatória.

### 3. ANALISE DE DADOS

#### 3.1 Identificações do Perfil Sócio-econômico dos Profissionais Contábeis Dirigentes dos Escritórios Pesquisados

Esta pesquisa traz como forma de responder com a análise dos resultados o objetivo principal proposto neste estudo, verificar como as empresas mensuram os resultados decorrentes dos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento realizados pelos escritórios de contabilidades da cidade Sousa/PB.

Nesta intenção foi elaborado um questionário destacando quatro pontos de suma importância tais como a Reação, Aprendizagem, Mudança de Comportamento e Resultados obtidos após os treinamentos.

Primeiramente foram analisados os resultados com relação ao nível socioeconômico dos entrevistados, nível de satisfação com relação à profissão contábil, serviços oferecidos atualmente por cada escritório, em seguida buscou-se conhecer a política de treinamentos das empresas.

No primeiro momento buscou-se conhecer o sexo dos responsáveis pelos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa/PB conforme mostra a tabela 1.

**TABELA – 1**

<b>SEXO</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
MASCULINO	4	33%
FEMININO	8	67%
TOTAL	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Verifica-se segundo a tabela 1 que a maioria dos escritórios pesquisados possui como dirigentes profissionais do sexo feminino, representando 67% do total, sendo 33% do sexo masculino. Verifica-se por meio desse resultado, que dentre os entrevistados as mulheres detêm uma maior representatividade no mercado profissional contábil na cidade de Sousa/PB.



A tabela 2 mostra a faixa etária dos profissionais atuantes da cidade de Sousa.

**TABELA - 2**

<b>IDADE</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
20 A 25	0	0%
26 A 30	0	0%
31 A 35	3	25%
36 A 40	1	8%
40 A 45	5	42%
ACIMA DE 45 ANOS	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Quanto a este percebe-se que a maioria dos dirigentes tem idade entre 40 e 45 o que corresponde a 42% dos entrevistados. Não teve nenhum com idade entre 20 a 25 e 26 a 30 anos. Entre a faixa etária de 31 a 35 e acima de 45 anos ambos um percentual de 25%, dentre os entrevistados apenas 8% tem idade entre 36 a 40 anos. Com isso podemos ver que nessa área existe uma carência de profissionais jovens que ofereçam prestação de serviços contábeis. Sendo uma boa dica para os futuros bacharéis de ciências contábeis.

A tabela 3 mostra a formação profissional dos atuais profissionais de Sousa.

**TABELA - 3**

<b>FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
TECNICO EM CONTABILIDADE	5	42%
GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE	7	58%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

No que se refere a tabela 3 podemos ver que 58% dos dirigentes possuem graduação em contabilidade e apenas 42% dos entrevistados possuem o técnico em contabilidade. Foi perguntado também se algum possuía curso de pós- graduação

neste quesito apenas um respondeu que sim, especificando a área em gestão estratégica e auditoria.

A tabela 4 mostra o tempo de atuação profissional no mercado.

**TABELA - 4**

<b>TEMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
ATE 5 ANOS	0	0%
5 A 10 ANOS	3	25%
10 A 20 ANOS	5	42%
ACIMA DE 20 ANOS	4	33%
TOTAL	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Analisando a tabela 4 quanto ao tempo de atuação profissional no mercado 42% dos entrevistados afirmaram trabalhar na área contábil entre 10 e 20 anos e 33% acima de 20 anos, nenhum dos entrevistados com tempo ate 5 anos e apenas 25% dos entrevistados tem tempo de serviço na área contábil entre 5 e 10 anos. Desta forma podemos notar que os concluintes do curso de ciências contábeis não estão investindo em novos escritórios na cidade de Sousa/-PB.

A tabela 5 destaca os serviços oferecidos pelos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa. Os resultados encontram-se logo a seguir

**TABELA - 5**

<b>SERVIÇOS OFERECIDOS PELA EMPRESA</b>	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
FISCAL, TRABALHISTA E CONTABIL	10	83%
CONTABILIDADE E CONSULTORIA	1	8%
CONTABILIDADE PUBLICA	1	8%
TOTAL	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Conforme mostra a tabela 5, a grande maioria representada por 83% dos entrevistados afirmaram oferecer os serviços fiscal, trabalhista e contábil, apenas um

dos entrevistados oferece serviço de contabilidade e consultoria o que corresponde a 8%. Dentre os entrevistados apenas um afirmou trabalhar com a contabilidade Pública tendo um percentual de apenas 8% dos entrevistados. Diante de tal exposto podemos notar que existe uma carência em serviços prestados pelos escritórios de nossa cidade já que se trata de uma área bastante abrangente pode se agregar mais serviços e conseqüentemente atrair mais clientes.

A tabela 6 mostra a freqüência participativa em eventos e cursos de capacitação e atualização da profissão contábil.

**TABELA - 6**

<b>PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS</b>		
	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
-		
NUNCA PARTICIPOU	0	0%
JÁ PARTICIPOU A UM CERTO TEMPO	0	0%
AS VEZES	1	8%
PARTICIPA MODERADAMENTE	6	50%
PARTICIPA SEMPRE	5	42%
TOTAL	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Analisando a tabela 6 no que se refere a freqüência participativa em eventos e cursos de capacitação e atualização da profissão contábil percebe-se que 50% dos entrevistados afirmaram participar moderadamente dos cursos e 42% afirmaram participar sempre desses cursos e apenas 8% dos entrevistados confessou que participa as vezes. Diante de tal exposto nota-se que os dirigentes dos escritórios de Sousa têm a consciência de que assim como em qualquer organização precisam de treinamentos buscando cada vez mais melhorias nos serviços oferecidos.

A tabela 7 na pagina a seguir mostra o nível de satisfação dos profissionais com a profissão contábil da cidade de Sousa/PB.

TABELA - 7

NIVEL DE SATISFAÇÃO COM A PROFISSAO CONTABIL		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
-		
SATISFEITO	11	92%
INSATISFEITO	1	8%
TOTAL	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Conforme mostra tabela 7 foi constatado que 92% dos entrevistados encontram-se satisfeitos com a profissão. Apenas 8% dos entrevistados afirmaram estar insatisfeitos, destacando como ponto principal de insatisfação a concorrência desleal devido à prestação de serviço oferecido abaixo do preço de mercado e a desvalorização pelos empresários e pelos próprios profissionais.

### 3.2 Política de Treinamento da Empresa

Perguntamos aos colaboradores se os mesmos promovem ou envia seus funcionários para treinamentos de capacitação e neste quesito 100% dos entrevistados afirmaram que sim, enviam seus colaboradores para treinamentos de capacitação.

Foi questionado se na empresa, existe um Plano de Treinamento formalizado, fundamentado nas competências que são necessárias para cada um dos colaboradores? Os resultados encontram-se na tabela 8 apresentada a seguir.

TABELA - 8

PLANO DE TREINAMENTO		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
-		
Sim. Existe um Plano de Treinamento documentado.	0	0%
Existe apenas um Plano de Treinamento informal, sem registro documental.	7	58%
Não existe Plano de Treinamento.	5	42%
TOTAL	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A tabela 8 mostra que 58% dos entrevistados afirmaram que existe apenas um plano de treinamento informal, sem registro documental e 42% disseram que não existe plano de treinamento. Os treinamentos são realizados apenas à medida que as necessidades técnicas são apresentadas. Ainda de acordo com a tabela nota-se que nenhum dos treinamentos oferecidos pelas organizações tem quaisquer efeitos legal, ou seja, não são treinamentos documentados.

Foi questionada também a periodicidade que é realizada os treinamentos, os resultados encontram na tabela 9.

**TABELA - 9**

<b>PERIODICIDADE DOS TREINAMENTOS</b>		
	<b>Freqüência Absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
-		
Mensalmente	3	25,0%
Trimestralmente	4	33,3%
Semestralmente	3	25,0%
Anualmente	2	16,7%
Total	12	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A tabela 9 demonstra com que periodicidade é realizada os treinamentos dentro das organizações prestadoras de serviços contábeis da cidade de Sousa. Onde 33,33% dos entrevistados disseram realizar seus treinamentos trimestralmente e 25% dos entrevistados mensalmente e semestralmente, apenas 16% confessaram realizar seus treinamentos anualmente. Pode-se notar que a grande maioria preocupa-se em estar treinando seus funcionários constantemente o que garante melhoria e qualidade nos serviços oferecidos.

Buscou-se saber entre os dirigentes dos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa quais eram os níveis dos funcionários treinados dentro de suas organizações o resultado encontra-se na tabela 10.

TABELA - 10

NÍVEIS DE FUNCIONÁRIOS TREINADOS		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
-		
Todos os Níveis	12	100%
Alta Administração, Gerencia e Supervisao	0	0%
Alta Administração e Gerencia	0	0%
Apenas Alta Administração	0	0%
Outra alternativa	0	0%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A tabela 10 mostra que 100% dos entrevistados afirmaram que os treinamentos oferecidos em seus estabelecimentos abrangiam todos os níveis. Esta informação mostra que os dirigentes conhecem a real importância de treinar seus funcionários.

Foi perguntado aos entrevistados se existia uma co-participação dos colaboradores nos custos dos treinamentos realizados? O resultado desta questão encontra-se na tabela 11.

TABELA - 11

PARTICIPAÇÃO DOS CUSTOS		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
-		
Não. Os treinamentos são pagos pela empresa.	12	100%
Sim. Os funcionários costumam arcar com uma fração dos custos de treinamento.	0	0%
Sim. Os funcionários custeiam 100% dos treinamentos.	0	0%
TOTAL	12	100%

Dados da pesquisa, 2011.

Como mostra a tabela 11, todos os entrevistados disseram que não. Os treinamentos são integralmente promovidos os pagos pela empresa. Diante de tal afirmação pode-se notar que além dos dirigentes saber da real importância dos treinamentos fazem questão de custear quaisquer tipos de despesa.

A tabela 12 mostra quais os tipos de treinamentos são promovidos pelas empresas prestadoras de serviços contábeis na cidade de Sousa.

TABELA - 12

QUE TIPOS DE TREINAMENTO A EMPRESA PROMOVE?		
	Frequencia absoluta	frequencia Relativa
-		
Treinamentos Operacionais	7	58%
Treinamentos Gerenciais	2	17%
Treinamentos Operacionais e Motivacionais	2	17%
Treinamentos Operacionais, Gerenciais e Motivacionais	1	8%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

De acordo com a tabela 12 pode-se notar que 58% dos entrevistados promovem treinamentos operacionais, 17% afirmaram que promovem treinamentos Gerenciais, outros 17% oferecem treinamentos dos tipos Operacionais e Motivacionais e apenas 8% disseram promover treinamentos operacionais, gerenciais e motivacionais.

Diante de tal exposto nota-se que os colaboradores estão preocupados diretamente com sua organização não dando tanta importância ao quesito motivação que é de suma importância dentro de uma empresa. Afinal funcionário motivado trabalha melhor e conseqüentemente rende mais em seus serviços.

### 3.3 Níveis de Avaliação

Após os treinamentos realizados pelas empresas prestadoras de serviços contábeis da cidade de Sousa buscou-se saber se a organização avalia a Reação dos participantes aos programas de treinamento. O resultado desta pesquisa pode ser analisado através da tabela 13 logo a seguir.

TABELA – 13

<b>AVALIAÇÃO DA REAÇÃO AOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO</b>		
	Frequencia absoluta	Frequencia Relativa
-		
Sim, para todos os tipos de treinamento	6	50%
Sim, para alguns treinamentos específicos	3	25%
Não	3	25%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A tabela 13 mostra que 50% dos entrevistados afirmaram que sim, avalia a Reação de todos os tipos de treinamentos oferecidos pela organização e 25% dos entrevistados disseram que avalia somente alguns treinamentos específicos e outros 25% confessaram não avaliar nenhum tipo de reação aos programas de treinamento.

Dentre os respondentes que avaliavam apenas alguns treinamentos específicos foi solicitada a informação sobre o tipo de treinamento em que a avaliação é aplicada. Os tipos de treinamentos avaliados citados foram os treinamentos Operacionais e os treinamentos gerenciais.

No nível Aprendizagem se buscou saber se as organizações utilizam algum tipo de teste para avaliar a aprendizagem dos participantes. Os resultados se encontram na tabela 14 a seguir.

TABELA - 14

<b>Avaliação da Aprendizagem</b>	<b>Freqüência absoluta</b>	<b>Freqüência Relativa</b>
Sim, para todos os tipos de treinamento	4	33%
Sim, para alguns treinamentos específicos	3	25%
Não	5	42%
TOTAL	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

De acordo com a tabela 14 a grande maioria representada por 42% dos entrevistados afirmaram Não aplicar nenhum tipo de teste de avaliação, apenas 33%



dos entrevistados afirmaram que sim, avalia todos os tipos de treinamentos e 25% responderam avaliar apenas alguns treinamentos específicos.

Dentre os entrevistados que afirmaram utilizar algum tipo de teste para avaliar a aprendizagem dos participantes só para alguns treinamentos específicos as respostas sobre as formas dessa avaliação estão apresentadas a seguir, na figura 1.

Que tipo de teste é utilizado para avaliar os conhecimentos adquiridos?

<b>Escritos</b>	33%
<b>Verbais</b>	67%
<b>Outro</b>	0%

Os testes são aplicados imediatamente após a conclusão do programa?

<b>Sim</b>	100%
<b>Não</b>	0%

São aplicados testes para avaliar o conhecimento prévio dos participantes?

<b>Sim</b>	67%
<b>Não</b>	33%

São utilizados grupos de controle, ou seja, são feitas comparações entre grupos semelhantes que receberam o treinamento e que não receberam?

<b>Sim</b>	33%
<b>Não</b>	67%

Os dados encontrados são analisados estatisticamente?

<b>Sim</b>	33%
<b>Não</b>	67%

Figura 1 - Avaliação de aprendizagem: formas de coleta e análise de dados

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

De acordo com a figura 1 podemos ver que na maioria dos casos o teste utilizado para avaliar os conhecimentos adquiridos, é o verbal esses testes são sempre aplicados imediatamente após a conclusão do programa e na maioria das vezes é

feita uma avaliação de conhecimento prévio de cada participante, uma minoria dos entrevistados utiliza grupos de controle e não analisam os dados estatisticamente.

No quesito Mudança de comportamento foi questionado dentre os dirigentes dos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa se os mesmos avaliam se há mudanças de comportamento no trabalho apresentadas pelos participantes após os programas de treinamentos.

TABELA - 15

MUDANÇA DE COMPORTAMENTO		
	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Sim, para todos os tipos de treinamento	5	42%
Sim, para alguns treinamentos específicos	0	0%
Não	7	58%
TOTAL	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

De acordo com a tabela 15 conclui-se que 58% dos entrevistados não fazem nenhum tipo de avaliação e 42% disseram que sim, para todos os tipos de treinamentos. Nota-se através dos dados coletados que há certo equilíbrio dentre os entrevistados em saber se os treinamentos realmente estão trazendo algo que melhore que venha agregar valores ou não aos seus estabelecimentos.

Em relação ao nível de Resultado foi questionado dentre os entrevistados se sua organização procura avaliar se os programas de treinamento estão trazendo os resultados esperados? Os resultados encontram-se na tabela 16 logo abaixo.

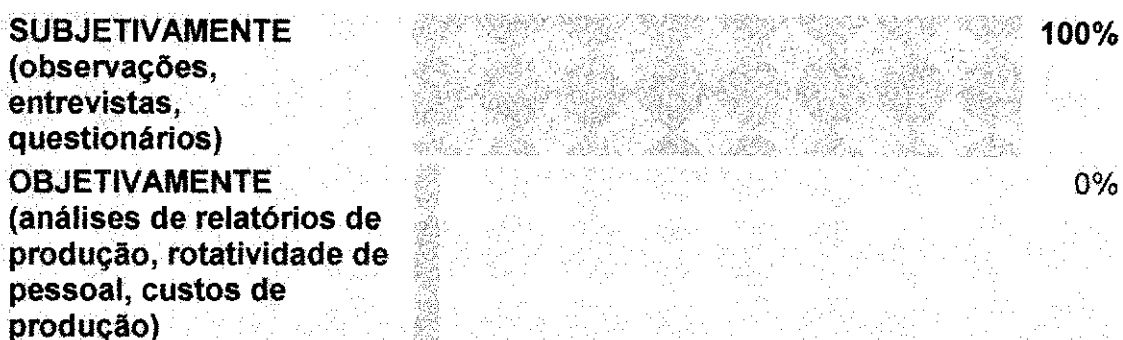
TABELA -16

RESULTADOS ESPERADOS		
	Frequencia absoluta	Frequencia Relativa
Sim, para todos os tipos de treinamento	7	58%
Sim, para alguns treinamentos específicos	1	8%
Não	4	33%
TOTAL	12	100%

De acordo com a tabela 16, verifica-se que 58% dos entrevistados afirmaram fazer esta avaliação, apenas 8% disseram que avalia só alguns treinamentos específicos e 33% confessaram não avaliar.

Nos casos onde a avaliação de resultados dos participantes é realizada para alguns treinamentos específicos, as respostas sobre as formas dessa avaliação estão apresentadas a seguir na figura 2.

De que forma os resultados são mensurados?



Que tipo de resultados são mensurados?

QUALIDADE (perdas, defeitos, acidentes, faltas)  
 SATISFAÇÃO (satisfação no trabalho, dos clientes, lealdade dos empregados, confiabilidade).

Figura 2 - Avaliação de resultado: formas de coleta e dados analisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

A figura 2 mostra com clareza que 100% dos dirigentes dos escritórios de Contabilidade de Sousa/PB mensuram seus resultados referentes aos treinamentos de forma subjetiva assim como os tipos de resultados mensurados são os de qualidade e de satisfação.

Analisando o nível mudança de comportamento buscou-se saber se as organizações investigadas avaliam através de perguntas ou pesquisas se os treinamentos estão trazendo resultados satisfatórios e concluiu-se que a grande maioria dos entrevistados representados por 58% afirmaram não fazer nenhum tipo de análise, ou seja, o treinamento é oferecido, mas os dirigentes dos escritórios de contabilidade não se preocupam em saber se estão obtendo êxito nos treinamentos ou não.

Avaliando as respostas apresentadas pelos dirigentes dos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa no quesito Resultados pode-se identificar que 58% dos entrevistados afirmaram avaliar se os programas de treinamentos estão trazendo os resultados esperados.

Ao final do processo de pesquisa verificou-se que as empresas pesquisadas utilizam as avaliações de forma moderada dando mais ênfase em alguns pontos tais como Mudança de comportamento e Resultados. Dessa forma com base na pesquisa realizada e de acordo com a biografia apresentada a respeito da importância de treinamento e desenvolvimento pode-se afirmar que os dirigentes dos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa/PB não estão mensurando os resultados dos treinamentos oferecidos pela organização de forma satisfatória, deixando espaço para que haja desinteresse por parte dos funcionários na hora de serem treinados.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de, **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGER, Jonas; PUGLIESE, André. **Gestão de Pessoas**. Fundação Universidade do Tocantins. Palmas-TO, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. EESC – USP, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.
- BORGHI, Layla D'Ilia Kássia Grecchi. **Avaliação de resultados do treinamento: uma análise das metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdades Ibmec, Rio de Janeiro, 2008.
- BRAND, Aniele Fischer, et al. **Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área**. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 24 - Nº 71 - edição especial - XI Semead 2008.
- BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional: Uma visão gerencial**. Universidade São Francisco, Bragança Paulista-SP. CL Bressan - I Seminário de Gestão de Negócios, 2004. Disponível em:  
<[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf)>
- CAMPOS, Keli Cristina de Lara et al. **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**. Universidade São Francisco, Itatiba/SP. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 2004, 17(3), pp.435-446.
- CARVALHO, Maria Lúcia Caldas. **Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Uma Abordagem dos Recursos Humanos da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia**. Monografia (Bacharel em Administração), Faculdade de Tecnologia e Ciências – FTC, Salvador/BA, 2004.
- CESAR, Ana Maria Roux; BIDO, Diógenes de Souza; SAAD, Sheila Madrid. **“O discurso se Aplica na Prática?” - Uma Discussão Sobre o Papel Estratégico da Área de Recursos Humanos**. 30º Encontro da ANPAD 23 e 27 de Setembro de 2006 – Salvador/BA.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 edição. Rio de Janeiro. ELSEVIER, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital Humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CUNHA, Ana Carla Albuquerque. **Gestão de Pessoas**, 2010.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas/43566/>>. Acesso em: 10/Abril/2010.

Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/945.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/945.pdf)

DIAS, Carolina Goyatá; LOPES, Fernanda Tarabal; DALLA, Werner Duarte.

**Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de Setembro de 2007.

GUSKUMA, Edilmar Arakaki. **Evidências da satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade de São Paulo, São Paulo 2009.

JERICÓ, Marli de Carvalho. **Análise dos custos dos programas de treinamento e Desenvolvimento de pessoal de uma organização Hospitalar**. Dissertação (Mestrado em enfermagem), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LOPES, Fernanda Tarabal; DALLA, Werner Duarte. **Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. XXXI Encontro da ANPAD** Rio de Janeiro 22 a 26 de setembro de 2007.

MAMEDE, Antonio Augusto do Canto. **A influencia da cultura organizacional nos processos de mudança**.

MILKOVICH, George., BOUDREAU, John W. **Administração de recursos Humanos**. 1 edição. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREZ, Diego; SOUZA, André; Dalmau, Marcos. **O treinamento e desenvolvimento como componente do planejamento estratégico: um estudo de caso no BESC**

RECHZIEGEL, Waldir; VANALLE, Rosangela Maria. **Novas Práticas de Recursos Humanos e a Competitividade**. 2000, UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba. Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0032.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0032.PDF)

SILVA, Rogério Tadeu. **Aquisição de competências estratégicas através do Autodesenvolvimento: Estudo de Caso na Cópia LTDA**. Universidade de São Paulo.

TADIN, Ana Paula et al. **O conceito de motivação na teoria das relações humanas**. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=113&article=43&mode=pdf>

TODOROV, João Claudio; MOREIRA, Márcio Borges. **O conceito de Motivação na Psicologia**. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva. 2005, Vol VII, nº 1, 119- 132. ISSN 1517-5545.

TONELLI, Maria José; CALDAS, Miguel; LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TINOCO, Tatiana. **Produção Acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000**. JAN/FEV/MAR/2003, RAE 105. Disponível em :  
<<http://www16.fgv.br/rae/artigos/1748.pdf>>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Antonio Carlos Gola; FISCHER, Andre Luiz. **Análise da Produção Científica em Clima, Cultura e Remuneração e Salários entre 1990-2004**. Universidade de São Paulo 11 e 12 de agosto de 2005. Disponível em:  
<[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=436](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=436)>.  
XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006.

VOLPE, Renata Araujo; Lorusso, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009.

## ANEXO A – Questionário Aplicado

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO

### QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

#### 1. PERFIL SOCIOECONÔMICO DO ENTREVISTADO:

Sexo: (     ) Feminino   (     ) Masculino

1.1 Idade:

(     ) 20 a 25 (     ) 26 a 30 (     ) 31 a 35 (     ) 36 a 40

(     ) 40 a 45 (     ) acima de 45 anos

1.2 Formação Profissional:

(     ) Técnico em Contabilidade   (     ) Graduação em Contabilidade

Se possuir curso de Pós-Graduação especifique a área:

---

1.3 Tempo de atuação profissional no mercado:

(     ) até 5 anos 5 a 10 anos ( ) 10 a 20 anos (     ) acima de 20 anos

1.4 Quais serviços são oferecidos pela empresa?

---

—

1.5 Região em que a empresa atua:

---

—

1.6 Frequência participativa em eventos e cursos de capacitação e atualização da profissão contábil assinale:

(     ) nunca participou



- (     ) já participou a um certo tempo
- (     ) as vezes
- (     ) participa moderadamente
- (     ) participa sempre

1.7 Classifique o seu nível de satisfação com a profissão contábil:

- (     ) Satisfeito (     ) Insatisfeito

Se marcar Insatisfeito especifique o motivo de insatisfação:

## 2. POLÍTICA DE TREINAMENTO DA EMPRESA

a) Empresa promove ou envia os colaboradores para treinamentos de capacitação?

- (     ) Sim
- (     ) Não

b) Na empresa, existe um Plano de Treinamento formalizado, fundamentado nas competências que são necessárias para cada um dos colaboradores?

- (     ) Sim. Existe um Plano de Treinamento documentado.
- (     ) Existe apenas um Plano de Treinamento informal, sem registro documental.
- (     ) Não existe Plano de Treinamento. Os treinamentos são realizados apenas à medida que as necessidades técnicas são apresentadas.

c) De forma média, com que periodicidade são realizados os treinamentos?

- (     ) Mensalmente (ou menos).
- (     ) Trimestralmente.
- (     ) Semestralmente.
- (     ) Anualmente.

d) Os treinamentos abrangem os funcionários de que níveis?

- (     ) Todos os níveis.
- (     ) Alta Administração, gerência e supervisão.
- (     ) Alta Administração e gerência.
- (     ) Apenas Alta Administração.
- (     ) Outra alternativa: \_\_\_\_\_

e) Existe co-participação dos colaboradores nos custos dos treinamentos realizados?

(     ) Não. Os treinamentos são integralmente promovidos e pagos pela empresa.

(     ) Sim. Os funcionários costumam arcar com uma fração dos custos de treinamento.

(     ) Sim. Os funcionários custeiam 100% dos treinamentos.

f) Que tipos de treinamento a empresa promove? (pode marcar mais de uma alternativa)

(     ) Treinamentos operacionais.

(     ) Treinamentos gerenciais.

(     ) Treinamentos motivacionais.

(     ) Outros tipos de treinamentos: \_\_\_\_\_

### 3. NÍVEIS DE AVALIAÇÃO

#### NÍVEL 1 – REAÇÃO

SUA ORGANIZAÇÃO AVALIA A REAÇÃO DOS PARTICIPANTES AOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO?

(Entende-se como reação: impressões dos participantes sobre o conteúdo apresentado, desempenho de instrutores, adequação das instalações e equipamentos, organização, carga horária, oportunidade para discussão de assuntos relevantes, possibilidades de melhoria, etc.)

(     ) Sim, para todos os tipos de treinamento

(     ) Sim, para alguns treinamentos específicos

(     ) Não

Questão requerida caso a resposta da pergunta anterior for “Sim, para alguns treinamentos específicos”

EM QUE TIPO DE TREINAMENTO ESSA AVALIAÇÃO É APLICADA?

(Exemplos de resposta: treinamentos gerenciais, operacionais, oferecidos continuamente, oferecidos esporadicamente, programas especiais, programas piloto, treinamentos com alto investimento, treinamentos estratégicos, etc.)

.....  
 .....  
 .....

Qual a porcentagem aproximada dos treinamentos avaliados?

.....

#### NÍVEL 2 – APRENDIZAGEM

SUA ORGANIZAÇÃO UTILIZA ALGUM TIPO DE TESTES PARA AVALIAR A APRENDIZAGEM DOS PARTICIPANTES?

(Entende-se como avaliação de conhecimentos adquiridos perguntas que reflitam o conteúdo que os participantes deveriam ter absorvido durante o programa e que

verifiquem, dessa forma, se os objetivos estabelecidos para o treinamento foram ou não alcançados.)

- (     ) Sim, para todos os tipos de treinamento  
 (     ) Sim, para alguns treinamentos específicos  
 (     ) Não

Questão requerida caso a resposta da pergunta anterior for (Sim, para alguns treinamentos específicos)

**EM QUE TIPO DE TREINAMENTO ESSA AVALIAÇÃO É APLICADA?**

(Exemplos de resposta: treinamentos gerenciais, operacionais, oferecidos continuamente, oferecidos esporadicamente, programas especiais, programas piloto, treinamentos com alto investimento, treinamentos estratégicos, etc.)

.....  
 .....

Qual a porcentagem aproximada dos treinamentos avaliados?

.....

Que tipo de teste você utiliza para avaliar os conhecimentos adquiridos?

- (     ) Escritos  
 (     ) Verbais  
 (     ) Outro tipo (por favor, especifique)

.....  
 .....

Os testes são aplicados imediatamente após a conclusão do programa?

- (     ) Sim  
 (     ) Não

São aplicados testes para avaliar o conhecimento prévio dos participantes?

- (     ) Sim  
 (     ) Não

São utilizados grupos de controle, ou seja, são feitas comparações entre grupos semelhantes que receberam o treinamento e que não receberam?

- (     ) Sim  
 (     ) Não

Os dados encontrados são analisados estatisticamente?

- (     ) Sim  
 (     ) Não

### **NÍVEL 3 – MUDANÇA DE COMPORTAMENTO**

SUA ORGANIZAÇÃO PROCURA AVALIAR AS MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO NO TRABALHO APRESENTADAS PELOS PARTICIPANTES DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO?

(Entende-se como avaliação de mudança de comportamento perguntas ou pesquisas que busquem identificar como funcionou a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes para suas atividades e que mudanças em seus comportamentos aconteceram em decorrência do programa de treinamento.)

- (     ) Sim, para todos os tipos de treinamento  
 (     ) Sim, para alguns treinamentos específicos  
 (     ) Não

Questão requerida caso a resposta da pergunta anterior for (Sim, para alguns treinamentos específicos)

EM QUE TIPO DE TREINAMENTO ESSA AVALIAÇÃO É APLICADA?

(Exemplos de resposta: treinamentos gerenciais, operacionais, oferecidos continuamente, oferecidos esporadicamente, programas especiais, programas piloto, treinamentos com alto investimento, treinamentos estratégicos, etc.)

.....  
 .....  
 .....

Qual a porcentagem aproximada dos treinamentos avaliados?

.....

São utilizadas entrevistas de participantes?

- (     ) Sim  
 (     ) Não

São utilizadas entrevistas com os subordinados dos participantes?

- (     ) Sim  
 (     ) Não

São utilizadas entrevistas com os superiores dos participantes?

- (     ) Sim  
 (     ) Não

São utilizados outros tipos de avaliação?

- (     ) Não  
 (     ) Sim. Por favor, especifique

.....  
 .....  
 .....

Em quanto tempo após a conclusão do programa de treinamento as mudanças de comportamento no trabalho dos participantes são medidas?

- 1 mês ou menos
- Entre 1 e 3 meses
- Entre 3 e 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Varia

São utilizados grupos de controle, ou seja, são feitas comparações entre grupos semelhantes que receberam o treinamento e que não receberam?

- Sim
- Não

Os dados encontrados são analisados estatisticamente?

- Sim
- Não

#### **NÍVEL 4 – RESULTADOS**

**SUA ORGANIZAÇÃO PROCURA AVALIAR SE OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO ESTÃO TRAZENDO OS RESULTADOS ESPERADOS?**

(Entende-se como avaliação de resultados perguntas ou pesquisas que busquem apurar que mudanças ocorreram na organização em função da participação dos funcionários nos programas de treinamento)

- Sim, para todos os tipos de treinamento
- Sim, para alguns treinamentos específicos
- Não

Questão requerida caso a resposta da pergunta anterior for (Sim, para alguns treinamentos específicos)

**EM QUE TIPO DE TREINAMENTO ESSA AVALIAÇÃO É APLICADA?**

(Exemplos de resposta: treinamentos gerenciais, operacionais, oferecidos continuamente, oferecidos esporadicamente, programas especiais, programas piloto, treinamentos com alto investimento, treinamentos estratégicos, etc.)

Qual a porcentagem aproximada dos treinamentos avaliados?

.....

De que forma os resultados são mensurados?

- SUBJETIVAMENTE (observações, entrevistas, questionários)
- OBJETIVAMENTE (análises de relatórios de produção, rotatividade de pessoal, custos de produção)

Que tipo de resultados são mensurados?

---

Exemplos de respostas:

1. OUTPUT (unidades produzidas, relatórios processados, estudantes graduados, Números de embarques)
2. QUALIDADE (perdas, defeitos, acidentes, faltas)
3. CUSTOS (variações no orçamento, custos unitários, custos operacionais, despesas de vendas)
4. TEMPO (tempo de resposta, de processamento, de supervisão, de reuniões)
5. HÁBITOS DE TRABALHO (absenteísmo, atrasos, primeiros socorros, comunicação)
6. CLIMA (número de greves, reclamação de empregados, turnover, comprometimento)
7. SATISFAÇÃO (satisfação no trabalho, dos clientes, lealdade dos empregados, confiabilidade)
8. NOVAS HABILIDADES (decisões tomadas, problemas resolvidos, conflitos evitados, queixas resolvidas)
9. DESENVOLVIMENTO (número de promoções, de aumentos, requisições de transferência, avaliações de desempenho).