

**ÁREA TEMÁTICA:** Gestão de Pessoas

**Treinamento e Desenvolvimento: Um estudo de caso em uma Empresa de Soluções Customizadas em Alimentação e Serviços**

**AUTORAS**

**VÍVIAN FLORES COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

vivianfc\_06@hotmail.com

**TAÍS DE ANDRADE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

tais0206@gmail.com

**JULIANA BETINA MARQUARDT**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

juliana.marquardt@facebook.com

**VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE**

Universidade Federal de Santa Maria

vaniafbr@terra.com.br

**TARÍZI CIOCCARI GOMES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

tarizi@hotmail.com

**Resumo:** O estudo tem o objetivo principal de analisar a percepção dos colaboradores e gestores sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento realizadas por uma Empresa de Soluções Customizadas em Alimentação e Serviços. O método de pesquisa caracteriza-se como estudo de caso de natureza descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa. O instrumento de coleta de dados baseou-se nos modelos de Kirkpatrick (1998), Philhps e Philhps (2005), Lustosa e Dôliveira (2008) e Maestro (2004). Os resultados encontrados expõem que referente ao treinamento e desenvolvimento, os colaboradores percebem como uma atividade de extrema importância, tanto para o seu crescimento, quanto para o crescimento da organização, estando menos satisfeitos com as variáveis referentes ao levantamento de necessidades de treinamento. Além disso, o fator de planejamento e execução de treinamentos pode melhorar por meio da aplicação de treinamentos em diferentes horários. A maior correlação encontrada foi entre o fator levantamento de necessidades de treinamento e o fator avaliação de treinamentos, indicando que quanto mais os entrevistados percebem o levantamento de necessidades como positivo, melhor é a avaliação de treinamentos.

**Palavras-Chave:** 1) Treinamento; 2) Desenvolvimento e 3) Capacitação.

**Abstract:** This study's main objective is to analyze the perception of employees and managers about the practices of training and development undertaken by a Company of Custom Food and Services Solutions. The research method is characterized as a case study with a descriptive quantitative and qualitative approach. The data collection instrument was based on the Kirkpatrick model (1998), Philhps and Philhps model (2005), Lustosa and

Dôliveira model (2008) and Maestro model (2004). The results exhibit that related to training and development, employees perceive as an activity of paramount importance for its growth, and for the company's growth, being less satisfied with the variables related to the training needs assessment. Moreover, the factor of planning and execution of training can improve through the application of training at different times. The highest correlation was found between the factor needs assessment of training and the evaluation of training, indicating that the more respondents perceive as positive of needs assessment, better is a perception of the evaluation of training.

**Keywords:** 1) Training, 2) Development and 3) Capacity.

## Introdução

A área de Recursos Humanos (RH), nas últimas quatro décadas, passou por sua maior transformação, na qual a burocracia das atividades passou a ser complementada por diversos conceitos que moldam a estrutura das empresas, passando a ter responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (MARRAS, 2002).

Acompanhando estas necessidades empresariais, a área de RH foi se desdobrando em diversas subáreas, entre elas a de treinamento e a de desenvolvimento organizacional. Borghi (2008) expõe que treinar e desenvolver os profissionais na empresa torna-se um fator competitivo de extrema importância para o sucesso da organização, pois esta capacitação certamente demonstra a sua adaptação e a sua capacidade de resposta no mercado em que está inserida. Neste âmbito, atenta Lacombe (2007), as empresas que optam por não treinar acabam correndo o risco de enfrentar dificuldades competitivas, devido à falta de indivíduos preparados. O autor indica que a priorização dada pela empresa às práticas de treinamento e desenvolvimento, demonstra a importância atribuída a seus colaboradores.

Complementando este enfoque, Vergara (2010) afirma que o caráter de permanência de colaboradores na empresa se deve à mudança da relação entre empregador-empregado, pois hoje os colaboradores compartilham mais responsabilidades com a empresa, e esperam que esta lhes ofereça oportunidades de desenvolvimento. Para Lustosa e Dôliveira (2008), estas oportunidades de desenvolvimento representam uma das alternativas para a mudança de atitudes, conhecimentos e habilidades requisitadas para um adequado desempenho dos colaboradores na empresa, que investe em seu pessoal, e pretende mensurar a transformação produzida.

Como visto, a importância dada pelos colaboradores à função treinamento e desenvolvimento e a necessidade de sua utilização como meio para alavancar os negócios e sustentar as necessidades constantes de reciclagem e aperfeiçoamento tornam-se fatores que devem ser considerados pelas políticas de RH da empresa.

Observa-se, também, que o desenvolvimento de pessoal, além de ser considerado um meio de alavancar os resultados, de obter diferencial competitivo e de sustentar as necessidades de aperfeiçoamento e reciclagem, é considerado fator para a permanência do colaborador na empresa.

Diante do exposto, este estudo se propõe a analisar práticas de treinamento e desenvolvimento, quanto ao seu grau de importância, formas e etapas, por meio da percepção dos próprios atores organizacionais, neste caso, a percepção de colaboradores e gerentes de uma Empresa de Soluções Customizadas em Alimentação e Serviços.

## 2 Treinamento e Desenvolvimento: conceitos, perspectivas e importância

Diferentes autores conceituaram o termo “Treinamento” no decorrer dos anos. Um dos primeiros estudiosos do assunto, Waite (1952) descreveu treinamento como uma atividade que adéqua o homem ao desempenho no cargo. Neste momento, o treinamento preocupava-se apenas com a função do empregado. Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, a ideia de treinamento, além de capacitar as pessoas para o desempenho das tarefas, passou a englobar os aspectos voltados para o relacionamento interpessoal e a sua interação com a organização (ABREU *et al.*, 2006).

Com um sentido mais amplo, Araújo (2006) propôs o conceito de treinamento como um processo que oferece condições que facilitam a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização. Nesse sentido, percebe-se que o treinamento é despendido para facilitar o trabalho do colaborador. Nadler (1984) preocupou-se em conceituar treinamento, desenvolvimento, e até educação, pois, apesar de estarem interligados, possuem diferentes

significados. O autor distingue os três termos, onde o treinamento visa apenas melhorar o desempenho do empregado no cargo que ocupa. Para o autor, a educação refere-se às oportunidades dadas pela organização para que o empregado tenha seu potencial desenvolvido, por meio da aprendizagem de novas habilidades que o capacitem a ocupar novos cargos dentro da mesma organização. Por fim, o desenvolvimento de pessoal possui maior abrangência de seu conceito, referindo-se ao conjunto de experiências e de oportunidades de aprendizagem que são proporcionados pela organização e que acabam por aumentar as possibilidades de crescimento pessoal de seus empregados (MOURÃO *et al.*, 2003).

Cabe ressaltar, também, que o treinamento envolve dois campos, o de interesses da organização e o de interesses do indivíduo (MARRAS, 2002). Ou seja, é a organização que oferece meios para o desenvolvimento do colaborador e possui objetivos para isto, porém a responsabilidade pelo desenvolvimento cabe a cada indivíduo. Pois, por meio do desenvolvimento o indivíduo cresce e se torna progressivamente mais capaz de realizar o seu trabalho, criticar o método de realizar o trabalho, melhorá-lo, e depois, treinar outros para a função (LIKER e HOSEUS, 2009).

Lacombe (2007) explica que os recursos humanos são importantes em qualquer organização, sendo a capacitação e a motivação da equipe indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia. Apesar disso, os objetivos da área de treinamento não se focam apenas nos colaboradores. A organização está interessada no aumento da produtividade e da qualidade, a otimização da empresa, e o auxílio ao atendimento das mudanças, que melhoram os resultados.

Além disso, o autor explica que os treinamentos podem se apresentar de diversas formas dentro da empresa. Para orientar a sua classificação, sugeriu a sua classificação quanto à forma de execução e segundo o público-alvo. Na classificação quanto à forma de execução encontram-se os treinamentos formais interno e externo, além dos treinamentos à distância e no trabalho, conhecido como “*on the job*” (LACOMBE, 2007).

Todos os tipos de treinamentos, apesar de apresentarem grande importância e benefícios para as organizações, apresentam alguns riscos de investimento, destaca Lacombe (2007), entre eles a saída das pessoas treinadas, representando perda do investimento; a dificuldade de calcular o retorno, pois o investimento pode não apresentar resultado em curto prazo; e a concentração de treinamento em poucas pessoas, orientando que os programas sejam diluídos entre diversos funcionários.

## 2.1 As Etapas do Treinamento

O treinamento orienta as experiências de aprendizagem dentro das empresas, em sentido positivo e benéfico e o suplementa com atividades planejadas sendo necessário um processo contínuo de algumas etapas. Na literatura sobre treinamento, Salas e Cannon-Bowers (2001) delineiam as etapas necessárias para a realização de um treinamento eficaz e os principais achados referem-se a: condições antecedentes ao treinamento, métodos de treinamento e estratégias instrucionais; e condições pós-treinamento. Mais especificamente, Chiavenato (2006) evidencia que o processo de treinamento acontece seguindo quatro etapas principais: Levantamento de necessidades; Programação; Execução; e Avaliação dos Resultados.

A definição das necessidades de treinamento (DNT) atua como diagnóstico para dar subsídio ao plano de treinamento (MARRAS, 2002) e corresponde a primeira etapa do ciclo. Neste momento, Silveira *et al.* (2007) descrevem que deve se analisar o que deve ser treinado, para quem serve o treinamento e por que se investe nele. O objetivo principal da DNT é

eliminar a diferença entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada (FELIPPE, 2007).

Após a definição de necessidades de treinamento, é necessário planejar e organizar o programa de treinamento. Silveira *et al.* (2007, p. 5) salientam que nesta etapa “procura-se analisar os dados obtidos e efetuar o planejamento dos eventos instrucionais ou programas” sendo este o “subsistema que envolve atividades de caráter tecnológico voltadas para o estabelecimento dos objetivos instrucionais”.

Marras (2002, p. 155) descreve o planejamento como um “elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores”. Esta etapa do treinamento acaba por envolver um roteiro, que auxilia a quantificar, a escolher como e quando suprir as necessidades e quais os recursos humanos, materiais e financeiros são necessários mobilizar (GRACEFFI, 2007).

Na terceira etapa propõe-se a execução de tudo que foi planejado anteriormente. A condução, implementação e aplicação do programa desenhado, utilizando técnicas variadas para transmitir informações necessárias e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas no programa (SILVEIRA *et al.*, 2007). Ressalta-se que a área de T&D, conforme Marras (2002), deve possuir preocupações com a execução dos módulos em relação à qualidade da aplicação e à eficiência dos resultados. O autor aponta que os fatores influentes na qualidade da aplicação podem ser a didática dos instrutores, seu preparo técnico, a lógica da abordagem, a qualidade dos recursos e as técnicas utilizadas. Silveira *et al.* (2007) ressaltam também que muito desta etapa, depende da qualidade das ações e planos estabelecidos nas etapas antecedentes.

A última etapa do treinamento será a avaliação dos seus resultados comparando aquilo que foi planejado e esperado pela organização (MARRAS, 2002). Esta avaliação pode ser feita sob uma ótica de retorno dos investimentos (PALMEIRA 2007) e, também leva em conta as questões comportamentais dos colaboradores, com a verificação da aprendizagem de novos hábitos, ideas, atitudes, bem como as suas implicações no comportamento profissional do treinando (SILVEIRA *et al.*, 2007).

A maioria dos trabalhos científicos no campo de avaliação de treinamentos apresenta o modelo desenvolvido por Donald Kirkpatrick (1975), que considera a avaliação em quatro níveis: reação, aprendizagem, mudança de comportamento e resultados (PALMEIRA, 2007). Kirkpatrick (1998) enfatiza que a razão de se avaliar o treinamento é determinar a efetividade do programa. O autor aponta também que são beneficiados tanto os responsáveis pela coordenação dos programas como os gerentes, pois passam a possuir bases concretas para auxílio a tomada de decisão sobre seus programas e investimentos.

O primeiro nível consiste na avaliação de reação. Neste nível, o objetivo principal é avaliar como os colaboradores reagiram ao treinamento, como descreve Kirkpatrick (1998). O segundo nível incide na avaliação de aprendizagem definido por Marras (2002, p. 161), como “a verificação prática do que foi assimilado durante o módulo de treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes do treinamento”. Para Kannane (2001) esta deve estar sintonizada com as principais competências do indivíduo – saber, fazer e ser. A aplicação de um teste – múltipla escolha ou discursivo – permite avaliar se o treinando aprendeu o conteúdo transmitido (PALMEIRA, 2007), mas o mesmo autor aponta que a aplicação de um teste anterior e outro posterior pode mostrar a diferença entre o que foi aprendido, ou o simples questionamento de quais conceitos foram novos para eles, e também a utilização de grupos de controle – comparando um grupo participante do treinamento e outro não.

A avaliação de mudança de comportamento, o terceiro nível “refere-se a postura/ação do colaborador após os programas de Educação, Treinamento e Desenvolvimento”

(KANAANE, 2001, p. 147). Este processo de avaliação pode ser bem complexo devido à dificuldade para se comprovar uma mudança e a subjetividade em estimar os resultados obtidos (MARRAS, 2002). Mas quando a empresa já possui processos de avaliação de desempenho individual, acaba não sendo “difícil para o leitor fazer uma entrevista de observação do desempenho do participante no trabalho, após o treinamento” (PALMEIRA, 2007, p. 44).

O nível 4 consiste na avaliação de resultados onde Kirkpatrick (1998) o define como “o mais importante e o mais difícil de realizar”. Após a observação do trabalho dos colaboradores, é possível procurar dados em relatórios e/ou entrevistas com seus supervisores, para assim avaliar o impacto do treinamento (PALMEIRA, 2007). Kanaane (2001) atribui a avaliação aos objetivos organizacionais: estratégicos, tácitos e operacionais. Qualidade, economias e quantidade (PALMEIRA, 2007) são amplos indicadores utilizados neste nível.

Novos métodos para avaliação de treinamento foram propostos após o método de Kirkpatrick em 1975. Jack Phillips em 1991 ampliou os quatro níveis existentes, para cinco, acrescentando no quinto nível o cálculo do retorno do investimento (ROI), que busca “responder se os benefícios monetários de melhorias no negócio decorrentes da participação dos empregados nos programas de treinamento superam os custos de realização desses programas” (BORGHI, 2008, p. 37).

As etapas anteriores necessitam de avaliação constante, pois como funcionam em um ciclo contínuo, eventualmente necessitam melhorias e reparos. Araújo (2006) propõe que a monitoração deve acompanhar todo o processo, sendo considerado “como um processo continuado de balanceamento e comparação entre os resultados planejados e os resultados atingidos, corrigindo desvios e erros durante o processo”, contribuindo assim para que a empresa possa desenvolver e aperfeiçoar cada vez mais o seu programa de T&D.

### 3 Método de Pesquisa

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, por meio de um estudo de caso. Para a realização do estudo utilizou-se abordagens quantitativas e qualitativas. Desta forma, a aplicação do estudo foi realizada em duas etapas distintas. A aplicação dos questionários fez parte da primeira etapa – a quantitativa. Finalizada esta etapa, iniciou-se a segunda, com a aplicação das entrevistas semiestruturadas.

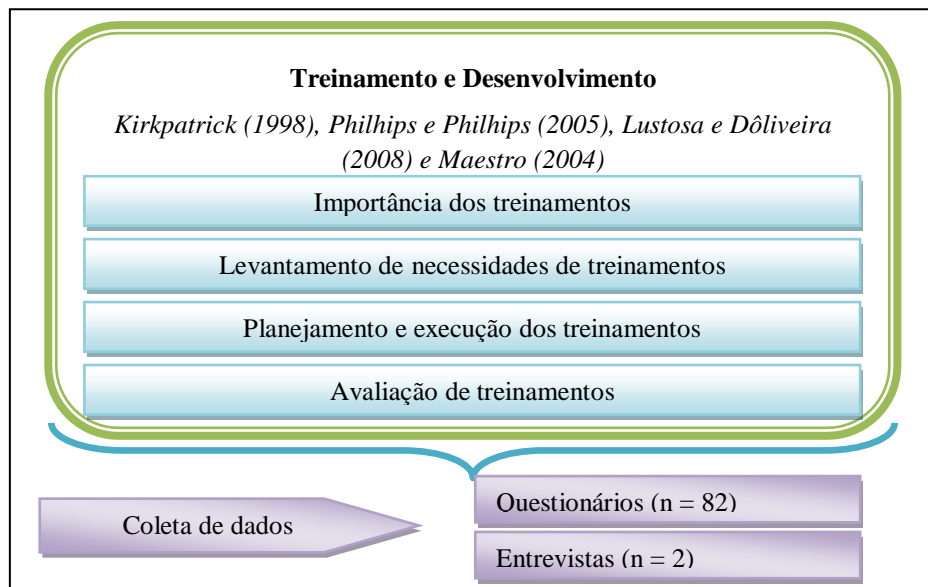
A população-alvo da pesquisa foi composta de colaboradores e gestores da Empresa de Soluções Customizadas em Alimentação e Serviços, abrangendo colaboradores e gestores de algumas unidades operacionais além de colaboradores da sede da empresa. As unidades operacionais participantes foram escolhidas aleatoriamente, tendo apenas como requisito a participação de seus colaboradores em, no mínimo um treinamento, no primeiro semestre de 2011. Na etapa qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dois colaboradores responsáveis pelo planejamento, organização e aplicação das atividades da Escola da Empresa. Para preservar o anonimato e garantir a confidencialidade da pesquisa, os coordenadores participantes receberam a denominação C1 e C2.

Os dados coletados pelos questionários, etapa quantitativa, foram analisados no SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, no qual se realizou, primeiramente, a análise descritiva da amostra, através de cálculos de frequência e média. Além disso, foi avaliada também a confiabilidade interna de cada fator através do cálculo do *Alpha de Cronbach*, a variação da média dos fatores entre os sexos masculino e feminino, por meio do teste T para variáveis independentes. Calculou-se a variância de diversas variáveis de perfil com relação aos fatores de treinamento, através do teste ANOVA, e por fim foram calculadas as correlações entre os fatores do treinamento, utilizando o teste da Correlação de Pearson.

Enquanto isso, na etapa qualitativa da pesquisa, iniciou-se com a transcrição das entrevistas, para após iniciar a análise de conteúdo.

Assim, por meio destas duas abordagens, foi verificada a percepção dos colaboradores e gestores acerca de fatores relacionados ao programa de treinamento e desenvolvimento da Escola da Empresa, possibilitando compreender melhor as etapas e as formas de treinamento, bem como a importância atribuída a estes programas e à satisfação dos participantes.

Por fim, destaca-se que a realização da pesquisa baseou-se nos modelos de Kirkpatrick (1998), Phillips e Phillips (2005), Lustosa e Dôliveira (2008) e Maestro (2004), por meio de quatro fatores de investigação: (1) importância dos treinamentos; (2) levantamento de necessidades de treinamento; (3) planejamento e execução dos treinamentos e (4) avaliação de treinamentos, conforme a Figura 1.



**Figura 1** – Desenho de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 4 Análise dos Resultados

Visando garantir a profundidade na análise dos resultados obtidos, optou-se por organizar esta seção do estudo em quatro partes. A primeira aborda a caracterização do perfil dos entrevistados, enquanto a segunda apresenta aspectos relacionados à percepção dos colaboradores acerca dos fatores do treinamento. Já a terceira tem o foco na análise qualitativa acerca dos fatores do treinamento. E, por fim, a quarta elucida uma análise conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos dos fatores do treinamento.

### 4.1 Perfil dos entrevistados

Na etapa quantitativa aplicaram-se 82 questionários, a qual os resultados indicam que a maioria dos respondentes pertence ao sexo feminino (79,3%). Em relação à faixa etária, quase metade dos respondentes (47,6%), possui entre 26 a 35 anos. Além destes, 26,8%, possuem entre 19 e 25 anos, caracterizando o quadro de colaboradores da empresa como um público jovem. Quanto à escolaridade, o perfil dos respondentes mostrou-se bastante homogêneo, possuindo a maioria (24,4%) ensino superior completo - requisito para os cargos de gestor e supervisor e para alguns cargos administrativos. A empresa possui diversos cargos operacionais, os quais não são exigidos formação fundamental completa, explicando o índice de 14,6%.

Em relação às unidades gerenciais a que pertencem, 78,7% dos respondentes, trabalham no setor operacional. Este grande volume de respondentes no setor pode ser explicado pelo fato do setor abranger além dos colaboradores operacionais das cozinhas e manutenção, as gestoras e supervisoras de unidades. Como a unidade operacional possui o maior número de participantes, os seus cargos de auxiliar de cozinha, cozinheira e gestora operacional apresentaram maior concentração de respondentes, sendo de 25,3%, 12% e 12% respectivamente.

No segundo momento da pesquisa, foram realizadas duas entrevistas com colaboradores. Com relação ao perfil destes entrevistados, pode-se identificar que ambos são do sexo feminino, como a maioria dos colaboradores da etapa quantitativa. Ambos também possuem graduação no curso de nutrição, curso exigido para diversos cargos na empresa, e já são colaboradores da empresa há mais de três anos.

#### 4.2 Percepção dos colaboradores acerca dos fatores do treinamento

Para realizar a análise da percepção dos colaboradores sobre treinamento, utilizaram-se quatro fatores: importância dos treinamentos, levantamento de necessidades de treinamento, planejamento e execução de treinamentos e avaliação de treinamentos. A Tabela 1 apresenta os valores do cálculo das médias e desvio padrões das variáveis pesquisadas.

Tabela 1 – Média e desvio padrão das variáveis e fatores do treinamento

(continua)

Fator	Variáveis	Média	Desvio padrão
Importância dos treinamentos	1 - É muito importante para o meu trabalho a participação nos treinamentos.	4,46	0,652
	2 - Eu recebo orientação sobre os treinamentos e a sua importância.	3,76	1,139
	3 - Os treinamentos contribuem para o crescimento da empresa.	4,48	0,652
	4 - Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.	3,73	1,166
	5 - Fico motivado com a oportunidade de aprender no meu trabalho.	4,28	0,790
	Média Geral	4,1415	0,61623
Levantamento de necessidades de treinamento	6 - Posso escolher os treinamentos que desejo participar.	3,16	1,310
	7 - As pessoas aqui recebem informações sobre os treinamentos e seus conteúdos.	3,57	1,197
	8 - São levadas em conta as minhas aspirações pessoais para os treinamentos.	3,38	1,129
	9 - Todos aqui têm a oportunidade de receber treinamentos.	3,77	1,230
	10 - A empresa preocupa-se em oferecer treinamentos que me ajudem a realizar melhor as minhas tarefas.	3,71	1,252
	Média Geral	3,5171	1,07034
Planejamento e execução dos treinamentos	11 - Recebo material com o assunto abordado nos treinamentos.	3,51	1,114
	12 - Estou satisfeito com as atividades realizadas durante os treinamentos, como exercícios, vídeos, dinâmicas, discussões.	3,94	0,998
	13 - Os treinamentos ocorrem em horários adequados.	3,34	1,033
	14 - Os instrutores são qualificados para ministrar os treinamentos.	3,99	1,000
	15 - O local do treinamento é adequado para minha aprendizagem.	3,74	0,940
	16 - Eu posso compartilhar o meu conhecimento com os colegas.	3,68	1,041
	Média Geral	3,7012	0,78600



<b>Avaliação de treinamentos</b>	17 - Utilizo em meu trabalho os conhecimentos e habilidades que adquiri nos treinamentos.	4,10	1,026
	18 - Identifico melhora nas tarefas do meu setor após o treinamento.	4,04	1,012
	19 - A empresa se preocupa em saber a minha opinião sobre os treinamentos.	3,80	1,116
	20 - A empresa busca melhorar cada vez mais os treinamentos.	3,78	0,930
	21 - Gosto de participar das atividades de treinamento.	<b>4,45</b>	0,804
	Média Geral	4,0341	0,77924

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando as variações de escala de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente, os resultados da Tabela 1 apresentam que as variáveis de maiores médias foram: (3) *Os treinamentos contribuem para o crescimento da empresa (4,48)*; (1) *É muito importante para o meu trabalho a participação nos treinamentos (4,46)*; (21) *Gosto de participar das atividades de treinamento (4,45)*, pertencendo as duas primeiras ao fator importância de treinamentos, e a última ao fator avaliação de treinamentos. Este resultado pode demonstrar o valor reconhecido pelos funcionários pelas práticas de treinamento e desenvolvimento, tanto para o seu crescimento profissional quanto para o crescimento da empresa.

Por outro lado, as variáveis que apresentaram as menores médias foram: (6) *Posso escolher os treinamentos que desejo participar (3,16)*, pertencente ao fator levantamento de necessidades de treinamento; (13) *Os treinamentos ocorrem em horários adequados (3,34)*; (8) *São levadas em conta as minhas aspirações pessoais para os treinamentos (3,38)*, pertencentes aos fatores planejamento e execução de treinamentos e levantamento de necessidades de treinamento, respectivamente.

Percebe-se através do resultado, o desejo dos funcionários na escolha e na participação de treinamentos relacionados aos seus interesses e necessidades pessoais. Filho (2004) apresenta que estes interesses não são considerados em muitas organizações devido aos treinamentos serem resultantes ou reflexo da estrutura de poder vigente na organização ou ao condicionamento da cultura organizacional. Ressalta-se também a insatisfação para os horários em que ocorrem os treinamentos, na maioria das vezes, durante o turno de trabalho, dificultando a participação de alguns colaboradores.

Em relação aos fatores do treinamento, o fator que apresentou maior média foi Importância dos treinamentos, com média de 4,14. A importância dos treinamentos no ambiente de trabalho e nas empresas está crescendo como resultante de inúmeras mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, auxiliando os colaboradores na ampliação de habilidades motoras ou intelectuais e informações, e desenvolvendo estratégias e atitudes que o ajudem a se tornar mais competente para desempenhar variados papéis (BORGES-ANDRADE, 2000). O desenvolvimento do colaborador está ligado ao grau de importância e interesse que ele atribui aos treinamentos que lhe são disponibilizados. Reflexo disto está no fato de que entre as quatro maiores médias de variáveis, três delas encontram-se no fator importância de treinamentos.

Já o fator Levantamento de necessidades de treinamento apresentou a menor média, 3,52. Quanto ao levantamento de necessidades, Milkovich e Boudreau (2000), destacam que ela requer uma consideração ampla e de longo prazo sobre o que as pessoas terão de fazer, não se limitando apenas a analisar quais competências faltam para o desenvolvimento do trabalho atual.

A fim de se avaliar a confiabilidade da consistência interna dos fatores da pesquisa, aplicou-se o teste estatístico *Alpha de Cronbach*, identificados na Tabela 2.

Tabela 2 – Confiabilidade dos fatores de treinamento

Fator	Nº de variáveis	Alpha de Cronbach
<b>Importância dos treinamentos</b>	5	0,706
<b>Levantamento de necessidades de treinamento</b>	5	0,922
<b>Planejamento e execução dos treinamentos</b>	6	0,862
<b>Avaliação de treinamentos</b>	5	0,852

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os fatores apresentaram, segundo a escala de Hair *et al.* (2005), coeficientes satisfatórios, destacando-se o fator Levantamento de necessidades de treinamento com intensidade de associação excelente entre as suas variáveis (acima de 0,9). Os fatores Planejamento e execução de treinamentos e Avaliação de treinamentos apresentaram intensidade muito boa (alfas superiores a 0,8), enquanto que o fator Importância dos treinamentos apresentou intensidade boa (alfa superior a 0,7).

Visando identificar se existem diferenças entre homens e mulheres quanto aos fatores da pesquisa, utilizou-se o Teste T para diferenças de médias. Previamente a aplicação deste teste, realizou-se a análise do Teste F, com o intuito de avaliar a igualdade das variâncias dos dois grupos, para decidir se o teste T deveria ser homocedástico ou heterocedástico. Para todos os fatores, foram aceitos a hipótese de igualdade de variância, aplicando-se o teste T homocedástico.

Na Tabela 3 estão expostas as médias, desvios padrões e o teste T para amostras independentes.

Tabela 3 – Diferenças de média para os fatores do treinamento

Fatores	Masculino		Feminino		Teste t	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Valor	Sig
<b>Importância dos treinamentos</b>	<b>3,66</b>	0,45	<b>4,27</b>	0,59	-3,939	0,000
<b>Levantamento de necessidades de treinamento</b>	3,2	1,18	3,6	1,03	-1,379	0,172
<b>Planejamento e execução dos treinamentos</b>	3,49	0,84	3,75	0,76	-1,248	0,216
<b>Avaliação de treinamentos</b>	3,78	0,79	4,09	0,76	-1,472	0,145

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando um nível de significância de 5%, o teste apresentou diferença de média entre homens e mulheres apenas no fator Importância dos treinamentos. Os colaboradores do sexo feminino apresentaram uma média de 4,27, valor maior que o sexo masculino, 3,66. Conclui-se que os indivíduos do sexo feminino percebem mais as variáveis relacionadas à importância dos treinamentos do que o sexo masculino.

Em seguida, com a finalidade de identificar se existem diferenças de percepção entre as variáveis de perfil – faixa etária, escolaridade, tempo de empresa, unidade de trabalho e o cargo – e os fatores do treinamento, realizou-se a análise de variância (ANOVA).

Analisando os dados encontrados, percebe-se que a faixa etária acima dos 46 anos apresenta uma percepção mais positiva acerca dos fatores do treinamento, possuindo as maiores médias. Percebeu-se, também, o crescimento das médias de acordo com as faixas etárias, relacionando-se neste estudo que quanto maior a idade dos colaboradores, maior a sua satisfação com os fatores do treinamento.

A escolaridade também demonstrou diferenças de índices com todos os fatores da pesquisa, com um nível de significância de 5%. Nesta análise, os respondentes que possuem o ensino fundamental completo, apresentaram maior média (4,27) e os colaboradores que cursam ensino superior a menor média (2,16). Os demais fatores apresentaram também significância, destacando-se que os respondentes com menor escolaridade, percebem de maneira mais positiva os fatores analisados, e ainda que os funcionários que possuem o ensino superior incompleto acabam percebendo estes de maneira mais negativa.

Em relação ao tempo de empresa, apenas os fatores levantamento de necessidades de treinamento e avaliação de treinamentos apresentaram diferenças entre os índices médios, a um nível de significância de 5%, sendo seus valores de 0,006 e 0,007, respectivamente. Os funcionários, com menos tempo de empresa (até 6 meses) apresentam maior satisfação com relação aos fatores analisados, e a medida que aumenta o tempo de empresa, menores são os valores correspondentes à satisfação, com exceção dos funcionários mais antigos, de 10 a 20 anos de empresa, que apresentam uma pequena elevação em relação aos fatores em análise.

Na análise da variância entre a unidade dos respondentes e os fatores da pesquisa, todos os fatores apresentaram significância. Estando as maiores médias concentradas na unidade operacional, com exceção do fator planejamento e execução, que apresentou o setor de RH com a maior média.

A unidade operacional pode ter apresentado médias mais elevadas para os fatores de treinamento, por estar muito relacionada a estas atividades, conforme a descrição dos cursos da escola. Com exceção do fator Planejamento e execução dos treinamentos, que demonstrou que a unidade de RH apresenta maior percepção positiva em relação as suas variáveis. Este fato pode ser explicado pelo fato de a Escola da Empresa, responsável pelo planejamento e execução das atividades, estar ligada à área de RH da Empresa, ocasionando uma melhor avaliação por parte dos colaboradores desta unidade. Os setores financeiro e administrativo apresentaram médias extremamente baixas com relação aos fatores, podendo demonstrar baixa satisfação com as atividades da escola, ou a falta de participação de ambos nas atividades.

A última variável de perfil a ser analisada relaciona o cargo ocupado pelos colaboradores participantes e os fatores da pesquisa. A variância entre o cargo e os fatores, mostrou-se extremamente significativa (0,00) a um grau de significância de 5%.

O cargo de analista administrativo representou a menor média em relação à percepção dos fatores de treinamento, estando também relacionado ao fato de não ser, no momento, público foco dos treinamentos realizados pela empresa. Sendo os valores corroborados pelas altas médias atribuídas por colaboradores dos cargos de cozinheira, auxiliar de cozinha, auxiliar de serviços gerais e gestoras operacionais, maiores participantes dos treinamentos.

Ainda, para verificar a relação existente entre os fatores do treinamento pesquisados, realizou-se o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson que caracterizado por Hair *et al.* (2005) mensuram a associação linear entre duas variáveis métricas e varia de -1,00 a +1,00. Os mesmos autores descrevem que quanto maior se apresentar o coeficiente de correlação, mais forte é a ligação ou o nível de associação entre as variáveis, podendo estes ser positivos ou negativos.

Por convenção, Pestana e Gageiro (2003) sugerem que as variações do coeficiente de Correlação de Pearson entre 0,01 e 0,2 sejam consideradas como associação muito baixa; entre 0,2 e 0,39 são classificadas como associações baixas; entre 0,4 e 0,69 são designadas associações moderadas; entre 0,7 e 0,89 são consideradas associações altas; e entre 0,9 e 1 são classificadas como associações muito altas. Na Tabela 4 estão apresentadas as correlações obtidas entre os fatores da pesquisa.

Considerando as correlações existentes, é possível observar que a maior correlação (0,815) apresenta-se entre os fatores avaliação de treinamentos e levantamento de necessidades de treinamento, e representa uma associação alta (PESTANA e GAGEIRO, 2003). Desta forma, pode-se concluir que a percepção favorável em relação ao levantamento de necessidades de treinamento, aumenta a percepção em relação à avaliação de treinamentos, justificando-se esse resultado pelo fato da ligação que possuem estas variáveis. Através da avaliação, são fornecidos subsídios para a etapa de levantamento de necessidades de treinamento como justificam Silveira *et al.* (2007) em relação ao objetivo da avaliação, que é

oferecer informações que possibilitem a revisão e o aprimoramento dos projetos de treinamento, servindo assim como recursos de levantamento de necessidades.

Tabela 4 – Matriz de correlação entre os fatores do treinamento

Correlações	Levantamento de necessidades de treinamento	Planejamento e execução dos treinamentos	Avaliação de treinamentos
Importância dos treinamentos	0,669**	0,619**	0,688**
Levantamento de necessidades de treinamento		0,768**	<b>0,815**</b>
Planejamento e execução dos treinamentos			0,802**

\*\* Correlações significativas ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta –se que nenhum fator apresentou correlação negativa na análise da pesquisa. Os valores da correlação entre o fator importância dos treinamentos e todos os demais fatores, apesar de apresentar os valores mais baixos, classificam-se como associações moderadas, segundo a classificação de Pestana e Gageiro (2003). Já a correlação existente entre o fator planejamento e execução dos treinamentos com os fatores levantamento de necessidades (0,768) e avaliação de treinamentos (0,802), apresentou valores de associação altos, podendo-se também concluir que quanto mais os colaboradores percebem o planejamento e a execução das atividades da empresa, mais eles acabam por perceber o levantamento das necessidades e a avaliação dos treinamentos.

### 4.3 Análise qualitativa acerca dos fatores do treinamento

Com o objetivo de complementar os resultados obtidos na etapa quantitativa, realizou-se entrevistas com dois colaboradores, responsáveis pela Escola da Empresa, para que se possa compreender melhor as práticas de treinamento da empresa.

Após a transcrição e análise das entrevistas, percebeu-se por parte dos instrutores, que a empresa atribui grande importância às atividades de treinamento e desenvolvimento que vem desenvolvendo com os seus colaboradores. Em relação ao fator Importância de treinamentos, foi destacado como uma fonte de agregação de valor ao cliente da empresa, e também aos colaboradores. Ainda, relacionado ao fator importância de treinamentos, foram questionados os próximos passos da empresa no que se refere às atividades de treinamento, e como resultado foi apresentado à perspectiva de ampliação dos programas da empresa, para o âmbito de treinamento à distância, facilitando a amplitude e o alcance dos colaboradores para a participação em atividades. Essas perspectivas podem ser visualizadas segundo as opiniões:

O Grupo criou a escola com o objetivo de investir em seus profissionais preparando-os para oferecer os diferenciais ao cliente. (...) São realizados cursos de capacitação técnica e também de desenvolvimento pessoal; A empresa investe em treinamentos para conseguir obter sucesso na organização, porque através dele o funcionário se desenvolve, fica mais criativo e consegue gerar soluções produtivas no dia a dia (Entrevistado C1).

(...) outra ideia que se está buscando é o desenvolvimento de módulos a distância na intranet da empresa, para alcançar um maior número de funcionários e testar a eficácia desta nova ferramenta disponível para o desenvolvimento de equipes (Entrevistado C2).

O segundo fator, o levantamento de necessidades de treinamento, demonstrou-se carente em relação às diversas atividades que podem ser aplicadas para os treinamentos. Avalia-se que o público que possui a oportunidade de participar das atividades, em sua maioria, é formado por colaboradores da área operacional. Além disso, segundo descrição dos entrevistados, não existe o levantamento de necessidades, baseado nas expectativas dos colaboradores, sendo esta necessidade avaliada pelas lideranças, como evidenciado no trecho:

A necessidade de treinamento é percebida através da solicitação dos gestores e supervisores (...) no final de 2010 foi repassado a eles para indicarem quais as necessidades de sua unidade, sendo estas atendidas durante este ano. (...) foi repassada também uma planilha com indicações de treinamentos (Entrevistado C1).

Com relação ao fator planejamento e execução de treinamentos, a empresa apresenta também, pouca variedade de opções de programas e atividades de treinamento, excetuando-se para o setor operacional, que possui diversos módulos de treinamento estruturados. Nas demais áreas, apenas gestores, supervisores e gerentes, possuem a oportunidade de participação em treinamentos externos à organização. Sendo esta atividade, atribuída como uma conquista da área para os entrevistados:

A Empresa começou este ano a possibilitar treinamentos externos. (...) ainda são poucos em relação às necessidades das áreas, mas um bom investimento já foi realizado pelo RH com este intuito de oferecer um diferencial aos seus funcionários (Entrevistado C1).

O último fator da pesquisa, avaliação de treinamentos, também apresenta algumas dificuldades de implementação. A avaliação de reação aos treinamentos foi desenvolvida há pouco tempo, e ainda não foram trabalhados os retornos obtidos. Outras etapas de avaliação não foram estruturadas, ficando apenas a carga da percepção das gestoras e supervisoras sobre o retorno da aprendizagem e mudança de comportamento dos colaboradores. Estas observações podem ser analisadas na descrição dos entrevistados:

A avaliação de treinamentos foi introduzida para verificar a satisfação dos funcionários. (...) utiliza questões a serem avaliadas referentes a: assuntos trabalhados, dinâmicas trabalhadas, instrutor, metodologia, carga horária, local, participação individual e sugestões. (...) os indicadores estão sendo levantados para melhor avaliar os treinamentos e a satisfação geral. Avalia-se a aprendizagem e crescimento com os treinamentos na visita às unidades, repassando a equipe os resultados positivos e a serem melhorados (Entrevistado C1).

#### **4.4 Análise conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos dos fatores do treinamento**

A análise conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos permitiu maior compreensão dos fatores pesquisados à medida que confrontou a opinião dos participantes das atividades de treinamento (etapa quantitativa) com a opinião dos responsáveis por sua implementação (etapa qualitativa).

Na análise quantitativa dos fatores, o fator importância de treinamentos obteve os maiores índices, com destaque para as variáveis “*é muito importante para o meu trabalho a participação nos treinamentos*” e “*os treinamentos contribuem para o crescimento da empresa*”. Posteriormente, as entrevistas com os instrutores, reforçaram a importância dos treinamentos para o crescimento e sustentação da empresa e para o desenvolvimento dos colaboradores em suas atividades.

Quanto ao fator levantamento de necessidades de treinamentos, os dados da etapa quantitativa, onde este se apresentou o fator com a menor média, puderam ser

complementados com a percepção dos instrutores na pesquisa qualitativa. Apontou-se descontentamento dos colaboradores com as variáveis “*posso escolher os treinamentos que desejo participar*” e “*são levadas em conta as minhas aspirações pessoais para os treinamentos*”. Os entrevistados elencaram que a decisão de quais treinamentos devam ser aplicados, fica a cargo de gestores e supervisores, excluindo a participação e a opinião dos colaboradores, que são o público que se beneficia dos treinamentos.

Em relação ao fator planejamento e execução de treinamentos percebe-se satisfação dos colaboradores com os instrutores dos treinamentos, com a média de 3,99, para a variável “*os instrutores são qualificados para ministrar os treinamentos*”. Porém, deste fator, percebe-se maior descontentamento em relação às seguintes variáveis: “*recebo material com os assuntos abordados nos treinamentos*” e “*eu posso compartilhar o meu conhecimento com os colegas*”, demonstrando o anseio dos colaboradores em participar mais ativamente das atividades, podendo proporcionar também a troca de seus conhecimentos com os demais colaboradores, além da expectativa em poder receber um material para consulta posterior ao treinamento.

Confrontando os dados obtidos na etapa qualitativa, justifica-se pelos entrevistados, o fato de só existirem os treinamentos elaborados em módulos, não permitindo maior flexibilidade das atividades. Segundo relato dos mesmos, a empresa está buscando agora oferecer novas formas de treinamento e desenvolvimento, iniciando com o apoio à participação em cursos externos.

O fator avaliação de treinamentos apresentou bons índices na etapa quantitativa, com destaque para a variável “*gosto de participar das atividades de treinamento*”. Esta variável demonstra avaliação positiva em relação às atividades de treinamento, porém conforme destacado pelos instrutores, ainda não existem indicadores e ferramentas de avaliação bem estruturados que facilitem a correção de falhas e a modificação das atividades. Estas opiniões destacaram-se também na análise quantitativa, onde através da percepção dos colaboradores, duas variáveis apresentaram médias mais baixas: “*a empresa busca melhorar cada vez mais os treinamentos*” e “*a empresa se preocupa em saber a minha opinião sobre os treinamentos*”. Estas variáveis representam que os colaboradores gostariam que suas avaliações e opiniões fossem levadas em conta para a elaboração e adequação dos treinamentos.

Conclui-se através da análise conjunta, que colaboradores e instrutores de treinamento possuem percepção semelhante, onde ambos apresentam opiniões convergentes sobre pontos importantes das atividades de treinamento e desenvolvimento, e complementam-se por meio das opiniões de práticas que necessitam de melhorias.

## 5 Considerações Finais

A realização deste estudo permitiu uma melhor compreensão acerca da área de treinamento e desenvolvimento, por meio da análise de práticas de treinamento e desenvolvimento, quanto ao seu grau de importância, formas e etapas, através da percepção dos colaboradores e gestores da Empresa estudada. Para que fosse possível atingir o objetivo proposto, primeiramente foram aplicados questionários baseados em questões referentes a treinamentos, dos modelos de Kirkpatrick (1998), Philhps e Philhps (2005), Lustosa e Dôliveira (2008) e Maestro (2004). Em uma segunda etapa, foram aplicadas entrevistas com perguntas relacionadas aos fatores dos questionários.

Quanto aos fatores da pesquisa, destacou-se como o de maior satisfação a importância dos treinamentos. Este resultado demonstra a percepção positiva dos colaboradores em relação às atividades desenvolvidas, bem como o seu interesse em participar das mesmas. Os resultados mostraram também, que dentro das etapas do treinamento, o fator com a menor

média, foi o levantamento de necessidades de treinamento, significando descontentamento dos colaboradores em relação à execução desta etapa. A média mais baixa relacionou-se a possibilidade de escolha das atividades de treinamento, demonstrando o interesse dos colaboradores pelas atividades através do desejo de selecionar as que consideram que sejam importantes para o seu desenvolvimento. Também de acordo com os resultados, observou-se insatisfação com os horários das práticas de treinamento, podendo este dado ser motivado pelo fato das mesmas ocorrerem durante o expediente, dificultando o comparecimento de todos. Com relação à avaliação de treinamentos, destaca-se a percepção que os funcionários demonstraram com o descaso da organização em considerar as suas opiniões para agregar melhorias às atividades.

Além disso, a realização da análise conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos permitiu evidenciar que colaboradores e instrutores de treinamento possuem percepção semelhante, nas quais ambos apresentam opiniões convergentes sobre pontos importantes das atividades de treinamento e desenvolvimento, e complementam-se por meio das opiniões de práticas que necessitam de melhorias.

A limitação do estudo está vinculada ao fato de que não foi possível a participação de todos os colaboradores na pesquisa quantitativa. Outro aspecto limitante é ter sido utilizado um estudo de caso, não podendo o resultado ser generalizado para outras organizações. E, como sugestão para estudos futuros cita-se a realização da aplicação de todas as etapas de avaliação na empresa, para poder avaliar, além da satisfação e percepção, o impacto dos treinamentos nos colaboradores e nos resultados da empresa, bem como a realização deste tipo de estudo de forma comparativa com outras organizações.

### Referências Bibliográficas

- ABREU, S. M. *et al.* Treinamento e desenvolvimento: ações e impactos em uma organização de call center. In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos**, 2006.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos**, 2000.
- BORGHI, L. D. K. G. Avaliação de resultados do treinamento: uma análise das metodologias disponível e sua aplicação em empresas brasileiras. 2008. 119 f. **Dissertação** (Mestrado em administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FELIPPE, M. I. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In Gustavo G. Boog, Magdalena G. Boog, coordenadores. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FILHO, A. M. Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho. **Tese** (Doutorado em administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- GRACEFFI, V. Planejamento e execução do T&D. In Gustavo G. Boog, Magdalena G. Boog, coordenadores. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HAIR, J. F; BABIN, B.; MONEY, A. H; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating Training Programs**. 2ª edição. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LIKER, J. K; HOSEUS, M. **A cultura Toyota: a alma do modelo Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LUSTOSA, E.; DÔLIVEIRA, S. L. D. Avaliação do programa de treinamento: um estudo de caso verificado em uma empresa de papel e celulose do Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu Unicentro**, Paraná, 6ª Ed., 2008.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5ª edição. São Paulo: Futura, 2002.
- MILKOVICH, G. T. e BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOURÃO, L. *et al.* Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos**, 2003.
- NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.
- PALMEIRA, C. G. Avaliação de resultados: retorno do investimento. In Gustavo G. Boog, Magdalena G. Boog, coordenadores. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2003.
- SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. The science of training: A decade on progress. **Annual Review of Psychology**, 2001.
- SILVEIRA, V. N. S; FILHO, A. D. M; DIAS, D. V. Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: uma análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM). In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD). **Anais eletrônicos**, 2007.
- VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- WAITE, W. **Personnel administration**. New York: The Ronald Press, 1952.