



A RELEVÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE METROPOLITANA

ISSN: 1679-3765

Vol. 1 | Nº. 12 | Ano 2014

Gleika de Sena Feitosa

Graduada em Administração pela Faculdade Metropolitana de Marabá. Pós-graduanda em Administração Estratégica pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci
gleikaa18@gmail.com

Eliane Raissa Ribeiro Silva

Bióloga, Mestre em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável, pelo Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas da Universidade Federal do Pará / UFPA. Professora do Curso de Administração da Faculdade Metropolitana de Marabá.
raissasilvastm@yahoo.com.br

Avaliado pelo sistema double blind review.

Correspondência/Contato

UniBrasil
Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Taramã -
Curitiba - PR - 82821-020

cadernosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

RESUMO

O tema abordado no decorrer deste trabalho será “A Relevância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas”, um estudo de caso na Faculdade Metropolitana de Marabá, Pará. Cujo objetivo geral é descrever e avaliar as deficiências ou não das ferramentas de treinamento e desenvolvimento de pessoas na Instituição. Neste trabalho o treinamento e o desenvolvimento são definidos respectivamente como sendo uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, às organizações e aos clientes enquanto que o segundo visa complementar este processo de treinamento através de níveis de conhecimento mais amplos e dinâmicos. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, em que foram utilizados, como ferramentas de coleta de dados, pesquisa bibliográfica, questionários, entrevistas não estruturadas e observação participante natural, ferramentas estas indispensáveis ao alcance dos objetivos específicos. As informações levantadas revelaram as diversas dificuldades enfrentadas pelos colaboradores e organização, bem como foi possível sugerir ações que solucionassem os problemas encontrados. Considera-se, portanto, que o emprego apropriado das ferramentas de treinamento pode cooperar para o avanço dos procedimentos de gestão, cujo intuito é que as cobranças do mercado competitivo venham a ser atendidas.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento. Pessoas. Organização.

ABSTRACT

The issue addressed in this paper is "The Relevance of Training and Personnel Development", a case study in the Metropolitan School of Marabá, Para. Whose main objective is to describe and evaluate the shortcomings or not the training and people development tools the institution. In this work, training and development are defined respectively as being an effective way to add value to people, organizations and clients while the second aims to complement this process through training levels and wider dynamic knowledge. This research is in a case study, where they were used as data collection tools: literature review, questionnaires, unstructured interviews and participant observation natural, these tools indispensable to the achievement of specific goals. The information gathered revealed the various difficulties faced by employees and organization as well as it was possible to suggest actions that solved problems encountered. Therefore, that the appropriate use of training tools, can cooperate for the advancement of management procedures is considered, whose intention is that the charges of the competitive market will be met.

Keywords: Training and Development. People. Organization models.

1. INTRODUÇÃO

O treinamento e desenvolvimento consistem em processos educacionais, aplicados de maneira metódica e organizados, através dos quais as pessoas obtêm conhecimento, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. Vale ressaltar que tanto o treinamento quanto o desenvolvimento visam resultados voltados à capacidade individual por meio da educação continuada, favorecendo o crescimento da organização e a importância da participação dos colaboradores dentro do processo.

Sabemos que as organizações vivem em um tempo de constantes mudanças em consequência da modernização, da tecnologia, das políticas econômicas, entre outros fatores. O mundo caminha rapidamente para uma sociedade baseada na informação e no conhecimento e todos precisam estar aptos para acompanhar essas mutações, o que pode ser feito através das ferramentas contidas no treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Neste contexto, o tema abordado no decorrer deste trabalho será “A Relevância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas”, que se trata de um estudo de caso na Faculdade Metropolitana de Marabá, e cujo objetivo geral é descrever e avaliar as deficiências ou não das ferramentas de treinamento e desenvolvimento de pessoas na Instituição a partir da visão dos colaboradores e do pensamento de diversos autores, sobre o tema.

O trabalho está organizado primeiramente em fundamentação teórica, em que foram referenciados autores que defendem o assunto como ferramenta de agregação de valores aos processos da organização, bem como conhecimentos aos colaboradores. Em seguida, com o intuito de alcançar os objetivos específicos (levantar as ferramentas de treinamento, descrever os programas, identificar as necessidades e propor treinamentos), foram apresentados os métodos utilizados como: pesquisa bibliográfica, questionário aplicado aos funcionários, uma entrevista com o gestor de cada setor e por fim a observação participante natural. A partir da aplicação da metodologia, apresentamos os resultados e discussão que foram organizados em tabelas, contribuindo assim, para as análises, conclusões e obtenção de informações necessárias a soluções de problemas encontrados na organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao aprofundar os estudos sobre a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas, observou-se que os autores seguem, essencialmente, a mesma linha de pensamento sobre o tema, quando em seus livros fazem referência ao treinamento e desenvolvimento como uma forma de preparação e aperfeiçoamento de habilidades, gerando lucro para a organização.

2.1. TREINAMENTO

Conforme Chiavenato (2004, p. 339), “o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, às organizações e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Milkovich e Bourdrau (2010 p. 338) defendem que “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências funcionais.” Percebemos que o treinamento pode trazer benefícios para os empregados e para a organização,

afinal, um profissional bem habilitado traz consigo maior motivação, produzindo mais e melhor, e assim colabora de forma ativa nos resultados da empresa.

“Treinar é promover mudanças no comportamento das pessoas através de um processo educacional.” (MORALES, 2002, p. 79). A organização que se pré-dispõe a treinar e desenvolver seus funcionários possui uma difícil tarefa: a de reformular o comportamento de cada indivíduo. As pessoas possuem culturas, costumes e hábitos diferentes uma das outras, por esses motivos um treinamento deve ser bem formulado para que atinja os objetivos desejados.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 262), diferem treinamento de desenvolvimento da seguinte forma:

Entende-se por treinamento o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas etc. – colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho. Por desenvolvimento, entende-se a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes, em longo prazo.

Segundo David (1996, p. 237 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 339) treinamento é o conhecimento alcançado que determina uma transformação relativamente fixa em um sujeito e que melhora sua competência de exercer um cargo. O treinamento pode envolver uma transformação nas aptidões, conhecimento, costume ou conduta. Significa alterar o que os empregados conhecem, como eles trabalham e suas interações com os seus companheiros ou superior.

2.2. DESENVOLVIMENTO

Desenvolver-se constitui alcançar níveis crescentes de capacidade, aumentando a própria habilidade e versatilidade. Desenvolvendo sua capacidade, o indivíduo passa a realizar atividades e alcançar cargos mais desafiadores que lhe proporcionem maior aprendizado ou compensação. (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2001).

De acordo com Chiavenato (2004), o desenvolvimento complementa o processo de treinamento, tendo em vista que vivemos em um mundo de mudanças constantes e precisamos de níveis de conhecimento mais amplos e dinâmicos, exigindo uma nova postura dos indivíduos.

Assim, mesmo que o treinamento e o desenvolvimento possuam o mesmo objetivo (a aprendizagem), ambos se diferem na medida em que o treinamento trabalha para melhor desenvolver as atividades em curto prazo, com foco no desempenho imediato, orientando principalmente para o presente, enquanto o desenvolvimento prepara o indivíduo para cargos futuros, objetivando resultados em longo prazo.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A empresa utilizada nesta pesquisa foi a Faculdade Metropolitana de Marabá, instituição prestadora de serviços educacionais, localizada na Rodovia BR 230, km 05 Transamazônica S/N, Nova Marabá, e que deu início às suas atividades na cidade de Marabá no ano de 2007 com os

curso de Administração, Ciências Contábeis e Sistemas de Informação, todos no módulo presencial.

Acompanhando o crescimento da cidade, no decorrer desses 6 anos, a instituição introduziu em sua grade outros cursos, como: Educação Física, Fisioterapia, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica, além de instalar unidades nas cidades de Parauapebas e Paragominas. A unidade de Marabá conta hoje com 150 funcionários, distribuídos nos setores administrativos, serviços gerais/manutenção e docência.

A pesquisa realizada em agosto de 2013 teve como objetivo descrever e avaliar as deficiências ou não das ferramentas de treinamento e desenvolvimento de pessoas na referida empresa. Para tanto, foram utilizadas algumas ferramentas, apresentadas a seguir.

A princípio foi realizada uma pesquisa bibliográfica, objetivando alcançar referências teóricas que contribuíssem para a compreensão das práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Para a realização da pesquisa bibliográfica levou-se em consideração o que diz Severino (2007): “pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores [...]. Onde o pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos”. Essa pesquisa foi realizada com base em materiais já existentes, especialmente em livros, teses e artigos.

A segunda metodologia utilizada foi direcionada para um estudo de caso. Esse método foi escolhido por se tratar de uma pesquisa breve e com custo baixo, além de proporcionar ao estudante uma variedade de hipóteses (GIL, 2010).

Todos os materiais necessários foram concedidos pela organização, em forma de relatórios, após a análise dos dados coletados, foi possível elaborar um questionário.

O questionário foi organizado com dezoito perguntas fechadas de múltipla escolha, que apresentam uma variedade de possíveis respostas, envolvendo diversos aspectos do mesmo assunto e uma pergunta aberta, que permitiu aos participantes emitir livremente sua opinião (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Considerando a visão holística que o gerente de cada setor possui, após a aplicação do questionário com os colaboradores, foi realizada uma entrevista não dirigida (MARCONI; LAKATOS, 2005) com os respectivos gerentes. Essa entrevista foi aplicada com o intuito de fazer um *link* entre as informações apresentadas, principalmente para a pergunta aberta, para assim fazer uma melhor análise dos dados.

Por ser o pesquisador um membro do grupo de estudo, foi realizado o método de observação participante natural, que para Marconi e Lakatos (2005, p. 196) “Consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Onde o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga.” O que serviu de auxílio para a melhor compreensão sobre o que, de fato, ocorre na organização, sem ocultar o objetivo principal.

3.2. SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi direcionada para os funcionários do corpo técnico-administrativo da Faculdade Metropolitana, que conta hoje com 59 funcionários, distribuídos nos setores: Gerência Acadêmica, Recursos Humanos, Núcleo de Informática, Financeiro e Serviços Gerais, cujo propósito consiste em sugerir medidas, atitudes, estratégias e posturas. Para aplicação do questionário considerou-se, para fins de amostra, 34 colaboradores distribuídos nos diferentes setores (MARCONI; LAKATOS 2005).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De posse dos dados coletados, realizou-se a tabulação e tratamento de informações pertinentes e significativas, que possibilitaram a apresentação dos resultados, expostos posteriormente em cinco diferentes tabelas. Verificou-se, de acordo com a visão dos colaboradores, a real situação da organização quanto à existência do treinamento e desenvolvimento, assim como sua aplicação.

Os primeiros dados levantados foram os que tratam do perfil socioeconômico dos funcionários. Com essas informações fica mais simples identificar o público envolvido na pesquisa, bem como direcionar ações e metas. Vejamos na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil socioeconômico dos colaboradores entrevistados no setor administrativo da Faculdade Metropolitana de Marabá-PA.

Perfil socioeconômico dos colaboradores	
Informação	Porcentagem (%)
Identificação dos setores	
Gerência acadêmica	21
CPD*	12
Financeiro	24
Rh**	9
Serviços gerais	33
Gênero	
Masculino	44
Feminino	56
Faixa etária	
16 a 19 anos	24
20 a 29 anos	44
30 a 39anos	12
40 a 49 anos	18
50 a 69 anos	3
Nível de Escolaridade	
Fundamental Incompleto	15
Fundamental Completo	9
Ensino Médio Incompleto	12
Médio Completo	24
Superior Incompleto	29
Superior Completo	3
Pós-graduação Incompleta	3
Pós-graduação Completa	6

*Centro de Processamento de Dados; **Recursos Humanos.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Os dados ilustrados na Tabela 1 apresentam o perfil socioeconômico dos informantes, obtidos mediante questionário. Percebemos que do total de 34 entrevistados o equivalente a 33% pertencem ao setor de serviços gerais, visto que estes ao serem procurados para a entrevista mostraram maior interesse em expor seus pontos de vista quanto aos treinamentos realizados na organização. Levando em consideração que a maioria das atividades do corpo técnico-administrativo, por critério da empresa, é realizada por mulheres, 56% das respostas são decorrentes do gênero feminino.

Com relação à faixa etária detectou-se que 44% dos colaboradores entrevistados estão na faixa de 20 a 29 anos, e estes são membros da **geração Z**. Essa geração é contemporânea de uma realidade conectada à internet e apresentam um perfil imediatista (CARVALHO, 2012). Em contraste a essas gerações, foram coletadas informações de uma minoria que se enquadra entre 50 e 69 anos, (3%) inseridos na geração Baby Boomer que, segundo Carvalho (2012), são

peças nascidas entre os anos de 1950 e 1960; para esses, o trabalho e seus valores estão fortemente embasados no tempo de serviço, preferindo ser reconhecidos pela sua experiência à sua capacidade de inovação.

Quanto à escolaridade observou-se que a maioria dos informantes apresenta escolaridade razoável, sendo que 36% possuem ensino médio e 32% estão cursando o ensino superior. Os dados nos mostram a importância e atenção dada aos estudos, e os entrevistados encaram a qualificação profissional como fator determinante para se manter no mercado de trabalho. Acreditamos que isto ocorre por ser a organização uma instituição de ensino superior que oferece facilidade de concessão de bolsas para os funcionários, bem como a seus dependentes, para concretizar uma graduação.

As questões que seguem tratam da caracterização das políticas de treinamentos que poderão ser observadas na tabela 2, demonstrando a preocupação da empresa com a aplicação dos processos de treinamento.

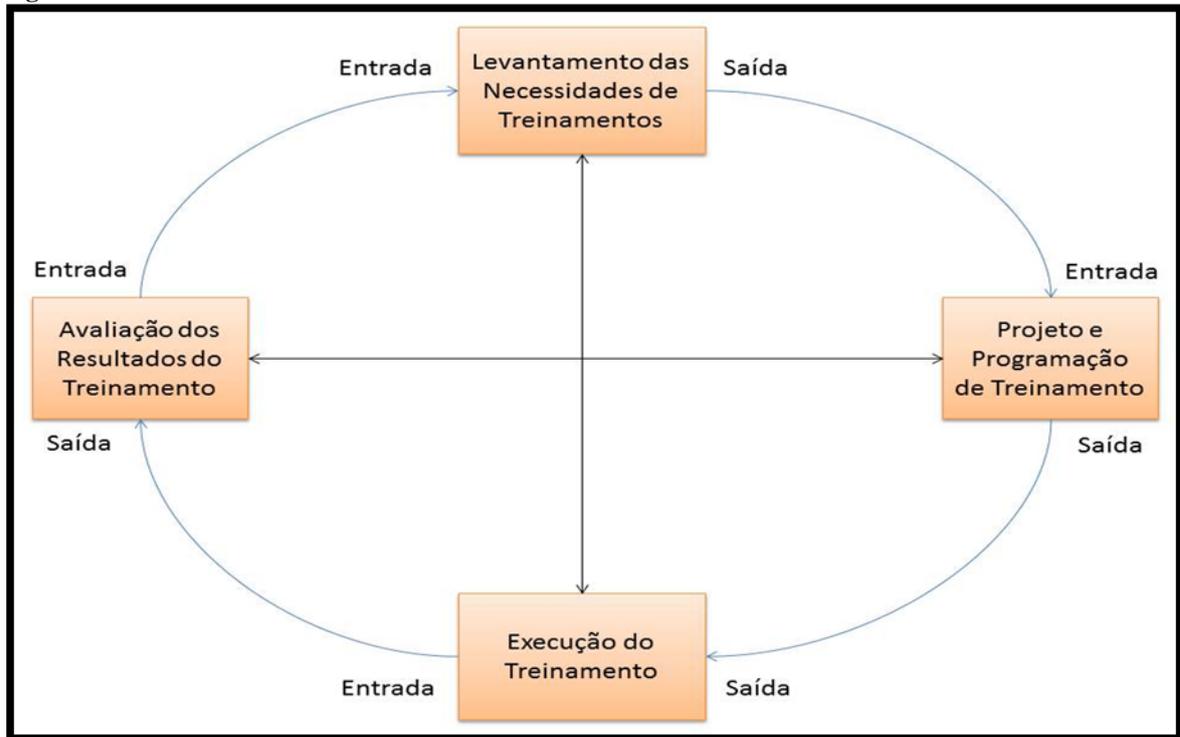
Tabela 2: Características da política de treinamento dos colaboradores do corpo administrativo da Faculdade Metropolitana de Marabá-PA.

Características da Política de Treinamento	
Características analisadas	Porcentagem (%)
Decisão sobre a escolha do treinamento	
Decisão da Empresa	59
Escolha dos Funcionários	12
Decisão de Ambos	21
Nda	8
Percepção dos colaboradores quanto à existência ou não de políticas de treinamento na organização.	
Sim	41
Não	53
Nda	6
Quem promove ou cria os treinamentos.	
CIPA	82
Gerente do Setor	6
Diretor da Empresa	3
Não sei	9
Tipos de treinamentos realizados.	
Atendimento	18
Comunicação	15
Relacionamento Interpessoal	12
Atualização de Ferramentas Gerenciais	5
Saúde e Segurança	46
Nda	4

Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Ao serem questionados quanto à escolha dos treinamentos realizados, 59% responderam ser a empresa a responsável por essa decisão, visto que a empresa julga ter conhecimento suficiente para a aplicação dos treinamentos, no entanto 53% apontam que a mesma não possui políticas sobre treinamento ou mesmo realiza o processo de levantamento das necessidades, bem como todo o ciclo de treinamento (CHIAVENATO, 2006), que pode ser observado na figura abaixo.

Figura 1: O ciclo de treinamento



Fonte: Chiavenato (2006).

A figura acima mostra que para obter um programa de treinamento bem estruturado é necessário percorrer todas as fases/processos do ciclo de treinamento; este é composto pelo levantamento das necessidades, que funciona como um diagnóstico, logo ocorre a programação de treinamento, que se refere aos mecanismos que serão utilizados, e posteriormente faz-se a execução do treinamento que corresponde à ação, e por fim avaliam-se os resultados alcançados pelo treinamento. Todo gestor que desejar implantar treinamentos em sua organização precisa estar ciente sobre todo este processo, visando o alcance dos objetivos desejados.

Em relação à promoção dos treinamentos, 82% dos colaboradores afirmaram que o principal órgão que realiza palestras e treinamentos é a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), que tem por objetivo assessorar a organização na precaução ou solução de problemas referentes à saúde e à segurança de seus funcionários. (MARRAS, 2009).

Essa informação justifica o fato de 46% das respostas apontarem que a maioria dos treinamentos realizados são voltados para a área de segurança e saúde ocupacional, já que a CIPA é um órgão que regulamenta e se obriga a realizar palestras visando evitar acidentes e problemas de saúde ocupacional. Outras palestras (treinamentos) com temas sobre assuntos que ajudam no bom atendimento e relacionamento interpessoal são inseridos na programação de palestras realizadas pela CIPA, para que os treinamentos não girem apenas em torno desses temas, uma vez que o risco de acidentes na empresa é pequeno.

Levando em consideração a importância que o treinamento e desenvolvimento têm para a organização e colaboradores, foram obtidas informações que tratam das características dos treinamentos realizados pela Instituição, conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Características dos treinamentos ofertados pela Faculdade Metropolitana de Marabá aos colaboradores do corpo administrativo.

Tipos de Treinamentos	
Características analisadas	Porcentagem do total (%)
A escolha do ministrante é feita por:	
Decisão da Empresa	59
Escolha dos Funcionários	15
Decisão de Ambos	15
Nda	11
O responsável por ministrar os treinamentos:	
O Próprio Gerente do Setor	2
Funcionário da Instituição	50
Consultor Externo	39
Nda	9

Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

De acordo com os informantes, além da escolha do treinamento, a organização também faz a escolha do ministrante (59%), isto ocorre devido aos gestores da empresa já possuírem uma visão generalizada da instituição, julgando saber quem está habilitado a repassar aos funcionários as informações consideradas imprescindíveis. De acordo com Sandro (2008), um profissional generalista é uma pessoa capaz de ser especialista em interagir com várias áreas, possuindo uma visão holística da sua organização e da sua profissão de um modo geral.

A maioria dos treinamentos, cerca de 50%, são realizados pelos próprios funcionários da Instituição. Isso acontece por se tratar de uma instituição de ensino que possui, em seu corpo de funcionários, docentes com formações em diferentes áreas, por esse motivo quando se tem uma proposta de treinamento faz-se uma procura interna, que segundo Oliveira (2007) é vantajoso pelo fato de o instrutor estar diariamente presente, por possuir maior acesso às pessoas e maior conhecimento dos aspectos informais da empresa. Sabendo como a empresa realiza seus processos, os instrutores e instruídos realizam os treinamentos com maior facilidade e entrosamento.

Quando não há consultor interno com aptidão para a realização do treinamento proposto, a procura estende-se para o campo externo, isso acontece em 39% dos casos, quando se tem conteúdos específicos, tais como nos casos de primeiros socorros, controle e combate a incêndio, entre outros, que precisam ser aplicados por pessoas especialmente habilitadas.

O programa de treinamento deve ter uma avaliação por parte daqueles que participam, verificando isso é admissível realizar as modificações desejadas. Tomamos conhecimento desta avaliação na Tabela 4.

Tabela 4: Avaliação dos treinamentos ofertados ao corpo administrativo da Faculdade Metropolitana de Marabá, pelos colaboradores.

Avaliação dos treinamentos	
Características analisadas	Porcentagem do total (%)
Quanto à participação no treinamento:	
Exigência da Empresa	18
Facultativo	74
Nda	8
Quanto à aplicação dos conhecimentos apreendidos nas atividades desenvolvidas	
Sim	41
Às vezes	41
Sempre	9
Nda	9

Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Analisando a Tabela 4, verificamos que 74% dos entrevistados percebem que a participação nos treinamentos é facultativa, ou seja, a empresa dá a liberdade ao funcionário de participar ou não das palestras, acreditando que cada pessoa deve ter a consciência de que é importante agregar valores, conhecimentos e habilidades para se tornar melhor no trabalho e fora dele. O horário e duração dos treinamentos são fatores que influenciam na participação dos funcionários, tendo em vista que os mesmos acontecem em sua maioria antes do horário de trabalho, necessitando apenas que o colaborador esteja na organização uma hora mais cedo que o habitual e permaneça em média de 1 a 2 horas na palestra/treinamento, o que não torna o assunto cansativo, e que, de acordo com Chiavenato (2006), o treinamento compreende as ações educativas de curta e média duração que objetivam melhorias imediatas de desempenho.

Quando questionados sobre a aplicação dos conhecimentos, 41% dos informantes fizeram entender que aplicam sim os ensinamentos, sinal de que, mesmo sem uma estrutura formalizada por parte da empresa, os treinamentos suprem, de alguma forma, a carência que os colaboradores possuem.

Ao aplicar um treinamento, a organização espera um retorno de seus colaboradores quanto ao benefício ocasionado. Na organização estudada esse retorno foi apontado na Tabela 5, vejamos.

Tabela 5: Percepção dos colaboradores da Faculdade Metropolitana quanto à importância dos treinamentos.

Importância do Treinamento	
Características analisadas	Porcentagem do total (%)
Benefícios gerados pelo treinamento são:	
Benéfico para o colaborador	12
Para colaborador e empregador	82
Nda	6
Importância do Treinamento para o desenvolvimento:	
Pouco importante	3
Importante	52
Muito importante	42
Nda	3

Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Todo treinamento objetiva fazer com que os envolvidos percebam os benefícios que ele traz; tanto dentro como fora da organização, constatamos que a Instituição conseguiu transmitir isso aos seus colaboradores, uma vez que 82% dos entrevistados consideram os treinamentos como benéficos para eles e para a organização, pois se tornam mais criativos, produtivos e inovadores. Chiavenato (2005) considera o treinamento como meio de desenvolver competências nas pessoas, por isso deve ser entendido como grande benefício.

Constatamos que os treinamentos são importantes na vida dos funcionários, visto que 52% dos informantes declararam que os treinamentos são uma ferramenta importante para seu desenvolvimento, de maneira que os conhecimentos apreendidos podem ser usados em vários campos da sua vida profissional.

Ao final da pesquisa admitiu-se que os informantes deixassem suas sugestões quanto ao treinamento que gostariam de receber, para melhor desempenhar suas atividades. Também se expõe o que os gestores falaram complementando e ratificando o que foi exposto pelos funcionários, dessa forma as sugestões emitidas foram as seguintes:

Quanto à área de serviços gerais:

- a) Cursos para aperfeiçoar a Limpeza, principalmente nos laboratórios;
- b) Curso de Eletricista / Pintura;

- c) Uso correto e obrigatório dos EPIs;
- d) Alfabetização.

Quanto aos setores administrativos:

- a) Relacionamento Interpessoal;
- b) Atendimento/abordagem e Oratória;
- c) Ginástica Laboral;
- d) Comportamento Organizacional;
- e) *Feedback* (retorno sobre o trabalho executado, comunicação);
- f) Treinamento para os iniciantes / conhecer a empresa, Integração (Todos);
- g) Organização do ambiente de trabalho;
- h) Específicos para cada setor;
- i) Ética;
- j) 5 S (Senso de Utilização – Senso de Ordenação – Senso de Limpeza – Senso de Saúde – Senso de Autodisciplina).

Organizando as ferramentas e sua utilização, conseguimos pessoas bem instruídas e processos bem estruturados, observando, assim, que o treinamento pode ser uma ferramenta eficaz proporcionando qualidade nos serviços satisfazendo as necessidades de todos os envolvidos (clientes, colaboradores e organização).

CONCLUSÃO

As práticas de treinamento e desenvolvimento proporcionam aprendizado e reciclagem de conhecimento aumentando significativamente o nível da qualidade do trabalho oferecido pela empresa em todas as suas áreas. Sendo que suas melhorias são perceptíveis aos clientes, colaboradores, gestores e concorrência, uma vez que a organização transmite confiança e segurança a todos aqueles que possuem contato com a mesma. Constatamos aí a relevância do treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Com todas as informações colhidas e analisadas, constataram-se diversas dificuldades enfrentadas pelos colaboradores e organização, e a partir da análise da situação à luz da literatura, consideramos que a realização do treinamento e desenvolvimento de pessoas vem para aperfeiçoar a execução das atividades realizadas por uma organização, alavancando o nível de satisfação dos colaboradores, que passam a realizar suas atividades com maior qualidade. Neste sentido, sugerimos que sejam estruturadas e realizadas ações e/ou programas de treinamento e desenvolvimento regulares, tais como:

- a) Manual de conduta (normas) e integração para os novos funcionários;
- b) Cursos para melhor manusear o sistema próprio da Instituição (UNIMESTRE);
- c) Organizar reuniões quinzenais para oferecer *feedback*;
- d) Dispor de uma equipe voltada para a elaboração de um programa de treinamento e desenvolvimento, e por sua organização em geral;
- e) Oferecer treinamentos conforme a necessidade do setor levando em consideração suas especificidades;
- f) Introduzir treinamentos sugeridos que atendam as demandas dos colaboradores, de maneira que os mesmos saibam que suas opiniões são válidas;

g) Proporcionar treinamentos externos (quando houver a oportunidade e necessidade).

Neste contexto, verificamos que tudo o que foi visto durante a pesquisa teórica foge em grande parte ao que foi visto na pesquisa com os colaboradores, uma vez que verificamos que a Instituição estudada não possui um programa de treinamento e desenvolvimento estruturado que atenda as demandas e que minimize as dificuldades enfrentadas pelos funcionários no desenvolvimento de suas atividades laborais, bem como melhore o relacionamento interpessoal entre os colaboradores, seus superiores e clientes. Averiguamos que todos os conhecimentos adquiridos, pelos colaboradores recém-contratados ou remanejados de função, são apreendidos de forma aleatória e na prática, assim com o passar do tempo os colaboradores vão tendo conhecimento de quem são seus superiores, a quem devem recorrer em determinados assuntos e/ou situações, quais as suas reais atribuições dentro da organização, entre outros procedimentos.

Entende-se, portanto, que as percepções e sugestões aqui feitas são apenas o começo de uma nova fase para a Faculdade Metropolitana, que se utilizando desses diferenciais competitivos poderá elevar a satisfação dos clientes e o sucesso da organização no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO A. **As Gerações Baby Boomer, X, Y e Z.** 1 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/comment-page-1/#comment-54416>>. Acesso em 20 set. 2013.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Projeto de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M.. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MILKOVICH, G. T.; BOURDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.
- MORALES, M. **Princípios da Administração de Recursos Humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional.** São Paulo: Texto Novo, 2002.
- OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANDRO, A. **Profissional Especialista ou Generalista?** 12 ago. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/especialista-ou-generalista-eis-a-questao-do-profissional-atual/24439/>>. Acesso em 14 de out. de 2013.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Acadêmico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C.; FORTUNA, A. A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Fgv, 2001.