



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

**ANA MARIA OLIVEIRA DE SOUZA**

**GESTÃO DE PESSOAS: TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO.**

Manaus – Am

2011

ANA MARIA OLIVEIRA DE SOUZA

**GESTÃO DE PESSOAS: TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Supervisora: Tatiane Paschoal

Professor Tutor: Jeferson Roberto Lima Pereira

Manaus – Am

2011

De Souza, Ana Maria Oliveira.

Gestão de Pessoas- Treinamento e Desenvolvimento / Ana Maria Oliveira

De Souza. - Manaus, 2011.

46 fl.: il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EAD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Jeferson, Departamento de Administração

1. Gestão de Pessoas. 2. Treinamento e Desenvolvimento.

**ANA MARIA OLIVEIRA DE SOUZA**

**GESTÃO DE PESSOAS: TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**ANA MARIA OLIVEIRA DE SOUZA**

Prof<sup>a</sup>. Dra Tatiane Paschoal  
Professora Supervisora

Prof MSc Pedro Henrique Melo Albuquerque  
Professor Avaliador

Prof. Espec. Jeferson Roberto Lima Pereira  
Professor Orientador

Manaus, 03 de Dezembro de 2011

## DEDICATÓRIA

*Dedico as minhas filhas Maluany e Márcia, as quais sem elas não teria ânimo nem forças para seguir em frente, pois, elas são simplesmente a razão pelo qual ingressei nessa grande batalha, para que elas pudessem olhar para mim e me ter como espelho e quando na verdade o inverso aconteceu, elas que me serviram de espelho. Obrigada meninas, por mais esta realização. Dedico*

## AGRADECIMENTOS

*Em primeiro lugar a Jeová, pois, sem ele não chegamos a lugar nenhum. Agradeço por ele ter me dado forças, determinação, coragem e principalmente saúde. Ao professor Jeferson pela paciência e clareza nas explicações determinando sempre meu entendimento. Ao meu genro Claudinei, ao qual me incentivou e me determinou a ingressar neste curso. Aos meus amigos de classe pela infinita parceria em especial a Nazaré e a todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para realização do meu maior sonho que foi a conclusão deste trabalho para concluir este maravilhoso curso.*

“Se os teus projetos forem para um ano, semeie o grão. Se forem para dez anos, plante uma árvore. Se forem para cem anos, instrui o povo”.

Provérbio Chinês.

## RESUMO

Busca-se neste trabalho demonstrar a importância que o Treinamento possui nas Organizações, mais precisamente no Pólo Industrial de Manaus. E como este qualifica tendendo sempre há um desenvolvimento positivo, aprimorando cada vez mais as idéias e o desempenho eficiente de uma série de tarefas. Neste contexto, o objetivo Geral deste trabalho é o de analisar as necessidades dos trabalhadores da Zona Franca de Manaus a fim de qualificá-los de forma adequada, motivando-os a se desenvolver através de treinamentos. Os objetivos específicos são: Explicar a importância do treinamento para as organizações e sua intensa ligação com a gestão de pessoas; Identificar a relação existente entre treinamento e desenvolvimento como fatores essenciais no processo de qualificação dos funcionários em uma organização; Mostrar a evolução dos trabalhadores da Zona Franca de Manaus, bem como os fatores que influenciam na qualificação desses trabalhadores. Os dados foram tratados de maneira qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de questionários aplicados aos funcionários da empresa em estudo.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento, Qualificação e Gestão de Pessoas.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – O Papel dos Recursos Humanos.....	23
--	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Funcionários do horário Comercial da AB Norte.....	29
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Área de Atuação.....	32
Gráfico 2 – Remuneração.....	33
Gráfico 3 – Periodicidade de treinamento.....	34
Gráfico 4 – Clima Organizacional.....	35
Gráfico 5 – Treinamento como fator motivacional.....	35
Gráfico 6 – Grau de Instrução.....	36

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Contextualização do Assunto .....	12
1.2	Formulação do problema .....	12
1.3	Objetivo Geral .....	14
1.4	Objetivos Específicos .....	14
1.5	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1	Treinamento .....	17
2.1.1	Etapas de Treinamento .....	19
2.2	Gestão de Pessoas .....	20
2.3	Características do Trabalhador da ZFM .....	22
2.3.1	Fatores de Influência na qualificação do Trabalho .....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	28
3.1	Caracterização da organização, setor ou área .....	28
3.2	População e Amostra .....	29
3.3	Instrumentos de pesquisa .....	30
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	30
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	19
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	31
4.1	Limpeza e Tratamento dos Dados .....	31
4.2	Identificação da Área de atuação .....	31
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	36
5.1	Síntese dos Resultados .....	36
5.2	Contribuições e Limitações .....	37
5.3	Recomendações .....	37
	REFERÊNCIAS .....	36
	APÊNDICES .....	41

## 1 INTRODUÇÃO

Alguns especialistas consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Outros já afirmam que o treinamento é uma importante ferramenta para substituir as justificativas de investimento que antes eram: tamanho e faturamento. A tendência do investimento em treinamento no Brasil tem ocorrido em grande parte pelo fato de tanto empresas, como trabalhadores se interessar em desenvolver o capital humano fundamental, o conhecimento.

É de extrema importância fazer uma referência a uma área mais genérica chamada desenvolvimento, a qual se divide em educação e treinamento: O treinamento significa preparo da pessoa para o cargo, enquanto que o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro e fora da organização onde trabalha, ficando bem explícitos como os dois fatores se intercalam na busca para atingir um bom resultado. Estes fatores tornaram-se necessários em decorrência das mudanças rápidas em diversos segmentos e setores. Elas são visíveis no campo internacional, no campo dos costumes sociais, da medicina, da tecnologia da informação e da comunicação, e essas alterações irão perdurar por décadas, o que levou e levará as organizações a investirem cada vez mais, no seu diferencial mais importante que é o ser humano.

O treinamento para o trabalho, o desenvolvimento de pessoas e a educação para a vida são atividades que, basicamente, promovem mudanças nas pessoas, seja em seu conhecimento, em suas habilidades ou em suas formas de agir e pensar. Elas, de fato, são situações planejadas e com objetivos usualmente bem definidos. Tornaram-se um campo de pesquisa no qual psicólogos, pedagogos, sociólogos e administradores, entre outros, debatem e verificam a melhor forma de organizar essas atividades para uma aprendizagem bem sucedida. Então, para que elas sejam efetivadas em suscitar uma mudança, muitos elementos devem ser considerados.

Conhecer bem o público-alvo de suas ações educacionais é um desses elementos fundamentais. Não se pode pensar em promover treinamento para se

chegar ao desenvolvimento, sem levar em conta as necessidades dos participantes. O público-alvo ajudará a adequar a metodologia de ensino ou os materiais de estudo, por exemplo, para torná-los mais acessíveis em qualquer hora ou lugar dada a dispersão geográfica ou limitação de horário de estudo que os obriga a utilizar as noites, os dias e até mesmo as madrugadas.

Os avanços nas pesquisas sobre treinamentos crescem a cada dia, um deles diz respeito à identificação de fatores que afetam a eficácia de treinamento em ambiente organizacional. No entanto, são poucas as evidências de que as organizações estejam realmente aplicando os resultados de pesquisas científicas na elaboração de seus programas de treinamento. Salas e Cannon- Bowers (p. 471, 2001) acreditam na chegada de uma nova era na área de treinamento e desenvolvimento, na qual haveria maiores trocas entre pesquisas empíricas e suas aplicações nas organizações.

## **1.1 Contextualização**

Hoje é difícil não acreditar que o maior investimento de uma empresa é o capital humano, ou seja, o ser humano. Valorizar este bem é e sempre foi essencial para uma organização se manter viva no mercado. Por mais que a tecnologia tenha avançado, nada ficará sem um ser humano, pois, o mesmo é capacitado para se adaptar e conduzir toda essa tecnologia que surge. Baseados nisto, as organizações devem e precisa voltar-se para as atividades de desenvolvimento de recursos humanos, para que o processo de interação indivíduo-organização tenha sucesso e, conseqüentemente, a eficiência no cumprimento de suas tarefas do dia-a-dia.

## **1.2 Formulação do problema**

Os treinamentos contribuem para que a mão-de-obra na Zona Franca de Manaus se torne mais qualificada?

Sendo um País que está em constante crescimento e desenvolvimento especialmente na área econômica; precisa preocupar-se mais com seus trabalhadores, incentivando a classe empresarial e industrial a dar treinamento adequado a seus colaboradores. Será que somos pessoas menos perceptíveis do que as outras pessoas de países desenvolvidos? Ou será que só precisamos de incentivos digamos um “empurrãozinho”. Nota-se que a burocracia ainda é uma grande barreira, principalmente nos órgãos públicos: as pessoas atendem mal humoradas, parecem que estão ali de má vontade ou obrigadas apenas para atender quesitos que lhes são impostos.

Analisando certos fatores, chegaremos à conclusão que o brasileiro não tem motivação suficiente para o crescimento profissional, e isso tem que ser despertado ainda na adolescência visto que a capacidade se desdobra e desenvolve ao longo dos anos. Já que nem todos têm a mesma capacidade e somos diferenciados por diferentes padrões, seria interessante sermos incentivados a desenvolver algo que estivesse dentro de nossas idéias. Hoje se sabe que a regra básica para desenvolver é fazer mais com menos, melhor e rápido, sempre com menos custo. Isso significa pensar diferente, agir diferente, usar a criatividade para que surjam novas idéias e procurar executá-las de maneira simples, porém, eficazes.

As empresas, Indústrias e até órgãos públicos, que queiram desenvolver-se, precisam treinar seus funcionários, estimulá-los a criatividade, a inovação, e a acreditar no potencial de cada um. Mas, como fazer isso? Uma tática bastante simples é: tirar uma hora de um dia qualquer ou no último dia da semana, para fazer uma reunião com todos, falar sobre o serviço que cada um executa, saber sobre o nível de insatisfação e satisfação de cada um no setor em que trabalham se gostam do que fazem, ou querem mudar de função, ouvir as idéias expostas por cada colaborador, pois, todo ser humano é dotado de potencial produtivo, a variação está no grau em que cada potencial é utilizado.

A organização que investe em treinamento, está investindo em seu próprio crescimento, e a diferença é percebida a medida que ela estimula o crescimento profissional de seus colaboradores. Visto que a capacitação das pessoas tem por missão ensiná-las a pensar, a reelaborar, a fazer autocrítica, as pessoas precisam saber “como fazer”, e também conhecer o “porque do como fazer”. Para isso é importante desenvolver dinâmicas desafiadoras e criativas com expectativas

positivas, para motivar as pessoas a se sentirem capazes, aptas e responsáveis. As vezes uma pequena idéia é um grande passo para o investimento; e a filosofia de hoje é: para o crescimento e desenvolvimento, tem que ter Treinamento. As organizações têm que entender que as pessoas que geram progresso, riquezas e desenvolvimento em uma nação.

### **1.3 Objetivo Geral**

Analisar as necessidades dos trabalhadores da Zona Franca de Manaus a fim de qualificá-los de forma adequada, motivando-os a se desenvolver através de treinamentos.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Explicar a importância do treinamento para as organizações;
- Identificar a relação existente entre treinamento e gestão de pessoas como fatores essenciais no processo de qualificação dos funcionários em uma organização;
- Mostrar a característica dos trabalhadores da Zona Franca de Manaus, bem como os fatores que influenciam na qualificação destes trabalhadores.

### **1.5 Justificativa**

Quando uma região, um estado, começa a atingir certo grau de crescimento e desenvolvimento é preocupante, e em Manaus esse reflexo está bastante evidente. Para que as organizações possam suportar este feito é necessário que ocorra uma série de ações, uma delas é o acompanhamento dos trabalhadores, qualificando-os,



pois, um crescimento desordenado são causas de preocupações intensas. Com a criação da Zona Franca de Manaus idealizada pela Lei nº 3.173 de 06/06/57, estabelecendo uma área de livre comércio com importações dos países do mundo e que foi consolidada com o Decreto-Lei nº 288 de 28 de Fevereiro de 1967 e com o estabelecimento de várias Indústrias e Comércio na região, houve também um grande aumento da população proveniente de outros Estados e também do interior do próprio estado do Amazonas.

Com esse crescimento populacional, a demanda por emprego tornou-se grande, e a maioria das pessoas estavam sem a devida qualificação para atuarem no mercado de trabalho. A falta de emprego ainda é um dos assuntos que muito preocupa a população brasileira, e sem formação profissional torna-se difícil a geração de novos empregos.

A qualidade dos recursos humanos utilizados pelas empresas ainda é muito frágil e é causa de sucesso ou fracasso. Além do mais algumas empresas não têm a preocupação na seleção e contratação de seus funcionários. Essa política permite economia em curto prazo, mas implica em médio e longo prazo o aumento de custo por causa da baixa produtividade, falta de qualidade faltas freqüentes e pequeno tempo de permanência do funcionário na empresa.

Um funcionário capacitado compensa o valor investido em sua capacitação através de seu trabalho, mesmo que por pouco tempo na empresa. Pesquisas indicam que a má qualidade na educação básica é uma das principais dificuldades que as organizações enfrentam para qualificar o trabalhador; então o País precisa melhorar sua educação básica porque ela é a base do processo da formação do profissional qualificado

É preciso criar circunstâncias em que o treinamento possa desenvolver competências sistêmicas em processos de aprendizagem que permitam a reflexão do indivíduo, porque a habilidade é alcançada em estágios. As empresas precisam de mão de obra qualificada para atingirem seus objetivos.

Um treinamento adequado promove um objetivo superior que integra os esforços dos indivíduos e de grupos. Mão de obra qualificada é boa para o indivíduo, para a empresa e para o crescimento e desenvolvimento de um País. Portanto este trabalho justifica-se por ser de extrema importância a qualificação dos trabalhadores

da Zona Franca de Manaus, pois, uma vez qualificados, bem treinados, eles estarão prontos não tão somente para gerar lucro, mas como também para solidificar a organização no mercado como um todo, tanto no âmbito nacional, como internacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Treinamento

Pode-se dizer que Treinamento refere-se à aquisição de conhecimento, habilidades e competências, o tão falado CHA, direcionando-se sempre para a otimização das tarefas, ou seja, a otimização do trabalho.

Segundo Marras (p.44,2000), o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. E nas fábricas da Zona Franca de Manaus, assim como em qualquer empresa não é diferente, o treinamento é fundamental, principalmente porque os serviços de fábricas são bem mecânicos e precisam de bastante atenção para que não venha a prejudicá-los.

De acordo com Boog (1994), o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se a correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do sistema de fábrica, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial.

Já para Kanaane (2001), a gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.

Vale ressaltar a importância de se obter diferentes conceitos sobre treinamento a fim de melhor adequá-los ao chão de fábrica e, conforme afirma Futrell (2003), o treinamento é uma atividade promovida por um empregador para oferecer ao profissional a oportunidade de receber informações, habilitações, conhecimentos e atitudes relacionadas ao trabalho, que resultem numa melhora do desempenho no ambiente de trabalho.

A maioria das empresas já percebeu a importância de se investir em treinamento, treinam os novos e fazem uma espécie de treinamento contínuo para os mais antigos, aliando a experiência obtida com o conhecimento adquirido, visando aumentara produtividade, conseqüentemente a lucratividade e também o desenvolvimento do funcionário motivando-o. Com essa espécie de treinamento o funcionário aperfeiçoa sua capacidade em perceber um produto ou uma linha de produtos, expondo seus benefícios e suas desvantagens antes não reconhecidos.

Por ser um processo que busca a eficiência do funcionário em suas atividades, utilizando métodos e técnicas apropriados, o treinamento é parte do processo educativo do indivíduo. Neste sentido vale ressaltar que:

A ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimentos e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o treinamento é uma função intrínseca do processo de trabalho e do desenvolvimento da empresa. (CARVALHO, 2001, p.12).

Com isto pode-se dizer que o treinamento proporciona ao treinando novos conhecimentos, novas habilidades e hábitos principalmente no seu ambiente de trabalho.

Na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;
- Dar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vim exercer;
- Mudar a atitude das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas as às técnicas de supervisão e gestão.

De acordo com Carvalho (2001), se implantado corretamente o treinamento proporciona inúmeras vantagens importantíssimas, que são:

- Possibilidade de estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos de toda a empresa;

- Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- Caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores a fins;
- Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo, integrando-os as metas globais da empresa.

É notável o quão importante é o Treinamento dentro de uma organização, ele vai muito além de qualificação, está presente no emocional de cada pessoa, motivando-as e mostrando algo que quando centralizado não se consegue enxergar: que são as soluções e direções, ou seja, as tomadas de decisão. No ambiente industrial o que mais se precisa é de motivação, é de descobrir talentos que muitas vezes passam despercebidos pelo acúmulo de atividades repetitivas, é preciso treinar, é preciso inovar e nada mais plausível para que se cobre algo do colaborador é desenvolvê-lo a partir de treinamentos que vão o fazer enxergar algo novo e principalmente enxergar onde quer atuar para trabalhar feliz sempre pensando na qualidade de seu trabalho e no bem estar da organização.

Diante disto Carvalho (2001) retrata que o desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo se dá de através de três fatores: educação, instrução e treinamento.

### 2.1.1 Etapas de Treinamento

Atualmente as empresas estão focadas no fator humano, descobriram que não é apenas produzir e sim produzir com qualidade buscando sempre inovar, e para isso é necessário que possua uma equipe bem preparada.

Para se desenvolver um plano de treinamento dentro de uma organização são necessário seguir quatro etapas, são elas:

- ✓ Levantar as necessidades de treinamento;

- ✓ Desenhar o programa de treinamento;
- ✓ Aplicar o programa de treinamento;
- ✓ Avaliar o programa de treinamento

Não é só treinar por treinar, as necessidades de treinamento precisam ser levantadas é um programa contínuo, que deve está presente de forma constante na organização. Conforme destaca Marras (2000, p.53):

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada entre a área de Treinamento & Desenvolvimento e todas as demais da empresa. Na verdade o Treinamento & Desenvolvimento é somente um instrumento integrador e catalisador das necessidades organizacionais

## **2.2 Gestão de Pessoas**

No contexto em que mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

Segundo Drucker (1989), "é através da administração que os recursos humanos adquirem a capacidade de crescer , desenvolver-se e contribuir".

É necessário, então, estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo, em uma comunicação aberta, ou seja, com clientes internos e externos. O resultado dos recursos humanos em termos de desempenho da empresa tem representado significamente no desempenho financeiro, conforme destaca Ulrich (p.10, 2000):

O interesse de quantificar o impacto das práticas de RH no desempenho financeiro levou a alguns estudos que vinculam essas práticas a resultados específicos da empresa. A rotatividade de funcionários, por exemplo, tem sido ligadas à estabilidade no emprego, presença de sindicatos,

remuneração, cultura e demografia. A produtividade tem sido vinculada à práticas transformacionais de RH (aqueles que enfatizam a cooperação), programas de qualidade de vida profissional, círculos de qualidade, práticas de treinamento e recrutamento e sistema de incentivos relativos à remuneração tem sido ligado ao desempenho financeiro da empresa.

Passou-se a valorizar os Recursos Humanos como uma forma de aproximar os funcionários da empresa, de forma que o grupo trabalha para atingir um só objetivo. O momento atual exige ampla transformação, uma nova filosofia de gestão, o que implica numa grande mudança no paradigma anterior. Recurso humano é uma das áreas que, segundo Jucius (p.4, 1979), pode ser definida como:

O campo da administração que tem por escopo planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho, de forma que os objetivos para os quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos econômica e eficazmente, e os objetivos de todos os níveis de pessoal, bem como os da sociedade sejam devidamente considerados e atendidos.

Em outras palavras o autor quer demonstrar que a administração de recursos humanos colabora para o alcance dos objetivos individuais, para o alcance dos objetivos da organização e para o alcance dos objetivos da sociedade. Isso também demonstra o quanto o sucesso da organização está sempre ligado ao desempenho de seus funcionários.

Os desafios de uma organização são constantes e conforme relata Gil (p.23 2001), as empresas vem sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade e etc.

Infelizmente nem todas organizações sobrevivem a mudanças, muitas que permaneceram no mercado tiveram que, adotar a terceirização e a reengenharia. É extremamente importante reconhecer o empregado como parceiro nas organizações, uma vez que, todo processo de produção se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros como fornecedores, acionistas e clientes.

Vale ressaltar que os recursos humanos estão estritamente ligados ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais. Sendo assim, empresa e funcionário, devem está sempre envolvidos um com o outro. A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com

as pessoas que a compõem, consideradas hoje em dia parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais.

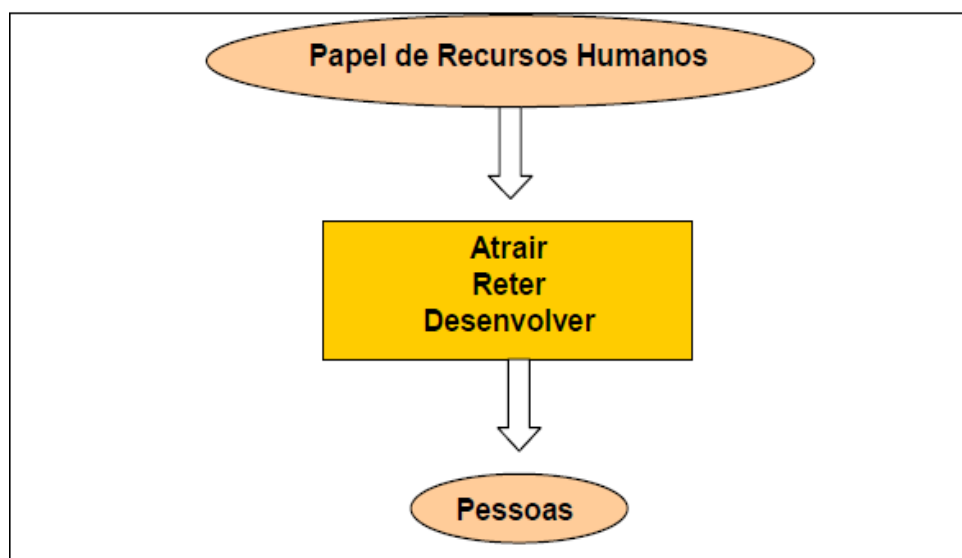


Figura 1 – O papel dos recursos humanos. Adaptado por Ribeiro (p.03, 2006).

A figura 2 vem relatar a função do gestor de pessoas, que é o de atrair, reter e desenvolver as pessoas. O planejamento dos Recursos humanos tem que ser parte do plano estratégico de uma empresa, senão muitos recursos serão altamente desperdiçados.

### 2.3 Características do Trabalhador da ZFM

O povo manauense ou manauara formou-se da forte imigração no final do século XIX e início do século XX, trouxe para o estado, pessoas de todas as partes do mundo, desembarcaram no Brasil e alguns se fixaram no Amazonas. A população depende principalmente de imigrantes europeus, que aqui se misturaram com índios e caboclos da região formando assim os mestiços.

Geralmente é um povo alegre e hospitaleiro, gosta de ser sociável, e adere a princípios que lhes são impostos. Embora se assemelhe ao do povo brasileiro em geral, o processo de formação do povo amazonense foi fortemente marcado pela presença das comunidades indígenas que habitavam na Amazônia desde os tempos imemoriais. Na Amazônia as três etnias matriciais (européia, africana e indígena)



foram a partir do século XVII, protagonistas de um processo de fusão sem precedentes no próprio Brasil, país multi-étnico por excelência.

Com o início da produção extrativista da borracha na década de 1870, houve uma explosão populacional na Amazônia, em que os principais elementos a se fixarem na região, foram os nordestinos. O processo de formação do povo amazonense contou também, com elementos de outras partes do Brasil e de outros países, especialmente da Europa, sendo que Portugal sempre liderou a imigração europeia para o Amazonas.

No início do século XX, a cidade de Manaus era cosmopolita, onde se ouvia os idiomas francês, inglês, alemão, italiano, árabe e iídiche, cujos falantes deixaram descendentes há muito incorporados à população do Estado. Desde a década de 1930, os japoneses também passaram a contribuir para a formação do povo amazonense. Com a implantação das indústrias do Pólo Industrial de Manaus, a partir da década de 1970, intensificou-se a migração proveniente de praticamente todos os outros estados brasileiros e a imigração de diversos países, com destaque para Europa e Ásia, resultando na atual geração amazonense que apresenta uma multiplicidade étnica ímpar.

Aqui no Amazonas, por ter um sistema educacional ainda precário, vide resultados do ENEM e ENADE, a questão da qualificação e capacitação da mão de obra diz respeito às áreas de competência tanto do governo quanto do agente empresa. Denota-se que essa contribuição pelo agente governo tem sido efetiva, vide esforços e ações da Fundação de Amparo do Amazonas – FAPEAM, na qualificação de mestres e doutores, via concessão de bolsas de estudos, apoio e financiamento de projetos de pesquisas e de outras produções científicas.

Entende-se que a produtividade e o bom desempenho estão diretamente ligados à satisfação do profissional. Visto que, para uma organização ser bem sucedida ela necessita contar com pessoas qualificadas e capacitadas. Organizações que almejam o desenvolvimento e estabilidade precisam preparar e desenvolver o potencial humano visando as inovações tecnológicas, mudanças constantes no mercado de trabalho determinando indispensável qualidade total.

Investir no desenvolvimento de pessoas significa qualidade de serviços que determinada empresa pode ter para oferecer se esse investimento alcançar todo

departamento que incorpora essa empresa, tendo como resposta um resultado positivo. Chiavenato (2000, p.514), faz uma abordagem compondo dois termos: “instrutores x aprendiz” nas seguintes definições: Aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

O cenário de competição empresarial exige das empresas diversas posturas diferenciadoras, dentre estas, posturas que sejam capazes de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. As organizações atuando em mercado cada vez mais competitivo e globais, se vêem desafiadas a encontrar caminhos para sobrevivência e prosperidade. Na vereda do desenvolvimento sócio-econômico, as organizações precisam apoiar as transformações que se fazem necessárias para a capacidade de realizações das pessoas.

No atual período em que o mundo dos negócios está passando por uma turbulenta transformação, as organizações contam com o trabalho humano para seus processos produtivos. Então se sua ferramenta é a mão de obra, ela deve estar sempre motivada e deverá estar em condições de demonstrar sua qualidade como diferencial buscando manter o seu quadro de empregados sempre reciclados e treinados.

Por isso que o perfil do emprego industrial tem passar por mudanças estratégicas, para ter impacto além da remuneração, nas exigências quanto a capacitação e qualificação profissional do trabalhador industrial. O emprego tem diminuído em seguimento da indústria dinâmica em virtude da falta de mão-de-obra qualificada no Pólo Industrial de Manaus (PIM), caracterizado por avanço de processos tecnológicos e absorção cada vez menor de mão-de-obra, exigindo mais alto grau de capacitação e qualificação de trabalhadores.

Essa realidade se passa no ajuste do emprego e faz parte de mudanças significativas em nível microeconômico, em face da competitividade de mercado que envolve e reestruturação organizacional da produção na indústria, na segmentação do comércio e na alta especialização dos serviços. Fato marcante sobre isso, é o que se tem constatado em seguidas Reuniões do CODAM – Conselho de

Desenvolvimento do Amazonas, com aprovação de projetos que apresentem aumento da intensidade de capital e a diminuição na absorção do fator trabalho, ou baixa intensidade de mão-de-obra e seus respectivos reflexos nas exigências quanto à qualificação do trabalhador do Amazonas.

### **2.3.1 Fatores que influenciam na qualificação do trabalho**

Nas últimas décadas à proporção que aumenta a competitividade na economia brasileira em que os padrões de eficiência econômica produtiva passaram a ser mais exigido, o Brasil ingressou realmente na economia de mercado, provocado pela abertura econômica das importações e exportações na integração do comércio internacional.

Esse processo ainda está em curso nas organizações, a adoção de novas tecnologias, novo método da gestão produtiva, provocou forte impacto no mercado de trabalho, mudanças estruturais na absorção do fator trabalho – estrutura do emprego na economia – mudanças nos padrões de remuneração e no perfil da demanda por mão-de-obra.

No cenário econômico atual, é cada vez maior o número de organizações e indivíduos que buscam os aprimoramentos pessoais, profissionais e institucionais. É imperativa esta busca por instrumentos, ferramentas e técnicas para um melhor posicionamento e uma melhor atuação. Este fato se dá entre outros motivos, em função do enfretamento da competitividade e das adversidades do mercado, dos consumidores e clientes cada vez mais exigentes.

É essencial manter um alto padrão de qualidade em mão de obra e serviços para poder estar apto a competir no mercado de trabalho. Para atender essa necessidade e se manter neste cenário, faz se necessário as organizações investirem no desenvolvimento das pessoas. Neste sentido o treinamento é uma ferramenta de qualificação e de desenvolvimento de competências, agregando valores aos profissionais e à empresa. Ter profissionais qualificados favorece a melhoria da Imagem da Empresa junto aos consumidores, e propicia a otimização dos resultados.

Entretanto não se deve “Treinar por Treinar”, ou porque está na moda, ou ainda para justificar a aplicação de uma “verba que está sobrando no orçamento”. Treinamento deve ser encarado como um grande investimento sob medida, atendendo necessidades. Antes de iniciar qualquer programa de treinamento, a organização deve realizar um diagnóstico, verificando a necessidade organizacional e as competências dos cargos atuais e as competências das pessoas.

É de fundamental importância fazer uma análise da influência do treinamento no comportamento do indivíduo, pois se entende que a finalidade principal do treinamento é melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e no desempenho das suas funções, além de ser um processo com visão preparatória ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização. MARRAS (2001, p.145), diz que: “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

O processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é norteado por necessidades e finalidades, as quais exigem que a empresa defina o planejamento envolvendo etapas. A definição dessas técnicas se configura como uma etapa relevante na aplicação do treinamento porque são elas que facilitam a construção de novas aprendizagens das pessoas.

ROBBINS (2202-b p.469) relata que: “A maioria dos treinamentos visa a atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Observa-se que o treinamento pode trazer grande retorno para o profissional e também para a empresa porque um profissional qualificado terá maior motivação e o resultado na realização de suas tarefas terá maior produtividade e resultados satisfatórios para a empresa.

CHIAVENATO (1999, p. 294), diz que: “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização, e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. Como o aprendizado continua sendo vista no mundo empresarial como diferencial e fator de sobrevivência das organizações, Senge (2000, citado por Chiavenato, 2005), defende que: a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável. Portanto, precisa-se treinar e desenvolver os colaboradores com a

finalidade de habilitar e capacitar a força de trabalho dentro de suas funções e permitir a esses colaboradores uma visão global da organização.

Os trabalhadores são responsáveis por grande parte do sucesso de qualquer organização, para tanto é necessário que os mesmos estejam preparados para desempenhar suas funções e tomar decisões que melhor atendam as necessidades da empresa. Ou seja, investir na formação profissional através de treinamento, é uma estratégia orientada ao desenvolvimento organizacional.

Então que as organizações vejam o treinamento como um fator que eleva o padrão de qualidade das pessoas conseqüentemente, das organizações, permitindo-lhes poder de decisão, uma vez que toda decisão é baseada em informações e conhecimento. A falta de possibilidade de desenvolvimento desestimula as pessoas a desempenhar suas tarefas. Sendo assim, as organizações que não reconhecerem esse valor são capazes de interpretar as mudanças do ambiente somente como ameaças e não como oportunidades, por isso:

o desenvolvimento organizacional surgiu de quatro atividades organizacionais, as quais foram desenvolvidas para alcançar a melhoria contínua nos processos administrativos e operacionais. A primeira refere-se à formação e atuação de equipes multidisciplinares, habilidades e competências que permitam tomar decisões. A segunda trata do desenvolvimento de pesquisa através de entrevistas e feedback, relação favorável à troca de informação entre a equipe. A terceira refere-se à qualidade de vida no trabalho. E a quarta de pesquisas de ações direcionadas a eficácia organizacional. (Oliveira, 2008, p.194)

As pessoas que possuem maior comprometimento com o trabalho se sentem estimuladas a participar, e em geral produzem efeitos positivos, mas para isso precisam ser estimuladas e treinadas pelas organizações.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A pesquisa sem nenhuma dúvida trata-se de uma pesquisa científica, pois, teve por finalidade analisar e explicar a natureza da formação cultural, social, e mão-de-obra do povo da Amazônia, visto que a Amazônia vem se destacando dos demais estados por possuir uma flora abundante, uma extensa biodiversidade e um forte vetor em sua economia, que é a Zona Franca de Manaus.

Segundo Zanella (2006), o método de uma pesquisa é seu procedimento geral, ou o caminho que é percorrido em uma investigação. Neste sentido esta pesquisa usou-se de um método qualitativo que é justamente empregado quando o pesquisador quer saber a preferência, a importância e a posição do serviço ou produto que é mais viável para seu cliente. Neste caso os clientes são os trabalhadores e a pesquisa focou-se em saber se o produto Treinamento é importante ou não para eles.

Cervo e Bervian (2002 apud Zanella) reforçam que o método se materializa a partir de um conjunto de diversas etapas que devem ser dadas para a realização da pesquisa.

Diante deste contexto, a pesquisa foi também exploratória por ter tido a vontade de identificar onde estão os problemas da mão-de-obra dos industriários do Pólo Industrial de Manaus a fim de minimizá-los. Explorou a fundo o assunto e conseguiu responder a sua problemática.

Por fim pode-se dizer que a metodologia da pesquisa é fundamental a um trabalho, pois, é a partir dela que passamos a identificar os recursos.

#### **3.1 Caracterização da organização, setor ou área**

O Decreto Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, deu origem a Zona Franca de Manaus, absorvendo várias indústrias e principalmente tornando-se uma grande potência para a Economia Local.

A empresa AB Norte foi criada em Masaru Ibuka e Akio Morita em um turbulento Japão Pós-Guerra. Os dias atuais a confirmam como uma das maiores empresas do mundo, que aliou inovação técnica, firmeza de propósitos e qualidade, despontando assim, como líder mundial em áudio e vídeo. Pertence ao ramo de eletroeletrônico, super potência também em informática. Situa-se no Pólo Industrial de Manaus desde 1985. A empresa possui ISO 9001 e 14000 por isso é bastante focada em sustentabilidade. Atualmente, a empresa fabrica os melhores produtos eletrônicos do mundo, como câmeras digitais, aparelhos de televisão, som, home theaters, computadores, vídeo games, softwares, CDs, DVDs e muitos outros. Todos os artigos são reconhecidos mundialmente pela excelência na qualidade de fabricação. Sendo assim, o consumidor pode contar com produtos revolucionários que tendem a facilitar a vida no dia a dia. Possui mais de 800 funcionários, divididos nos turnos de funcionamento e por funções, ou seja, funcionários da produção, gerentes, supervisores, engenheiros e terceirizados.

### 3.2 População e amostra ou participantes do estudo

A pesquisa realizada na fábrica AB Norte obteve como amostra parte dos funcionários do horário comercial de três setores foram eles: Setor Financeiro, Administrativo e Produção. Contando com um universo de 50 (cinquenta) funcionários, sendo distribuídos conforme a tabela a seguir:

**Tabela 1 – Parte dos Funcionários do horário Comercial da Empresa AB Norte**

Setores	Turno	Quantidade
Financeiro	Comercial	05
Produção	Comercial	35
Administrativo	Comercial	10

Fonte: Autoria própria, pesquisa de campo em Setembro de 2011.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Os instrumentos utilizados na pesquisa foram livros, artigos científicos encontrados na internet, documentos adquiridos na empresa estudada e posteriormente documentos adquiridos mediante questionários respondidos pelos próprios funcionários da empresa. O questionário, instrumento principal da pesquisa foi composto por 30 questões, onde foi respondido por um universo de 50 funcionários dos três setores. As respostas totalizaram 100% do universo pesquisado, ou seja, todos aqueles que receberam o questionário o responderam consideravelmente, contribuindo para uma conclusão a cerca da problemática levantada.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Nesta etapa, foram feitas 30 questões voltadas para o lado profissional de cada funcionário da empresa. O questionário foi aplicado pessoalmente em uma dia, intercaladamente, seguindo o intervalo de cada setor no refeitório. A coleta aconteceu em meados de setembro, mês este bastante agitado, pois, é o mês de pico de produção nas fábricas do Pólo Industrial de Manaus, motivo pela qual só podia-se aplicar o questionário no momento do intervalo. Já com os questionários em mãos foram criadas tabelas e gráficos em um computador, utilizando-se de software próprio (Excell 2007).

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva que utiliza-se de gráficos e tabelas para mensurar e interpretar os dados coletados. Além de estudar os dados individualmente, análise uniu variada; foi explorada a relação entre as variáveis estudadas, análise também multivariada.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Capítulo destinado a apresentação dos resultados produzidos pela pesquisa realizada, de acordo com os objetivos propostos.

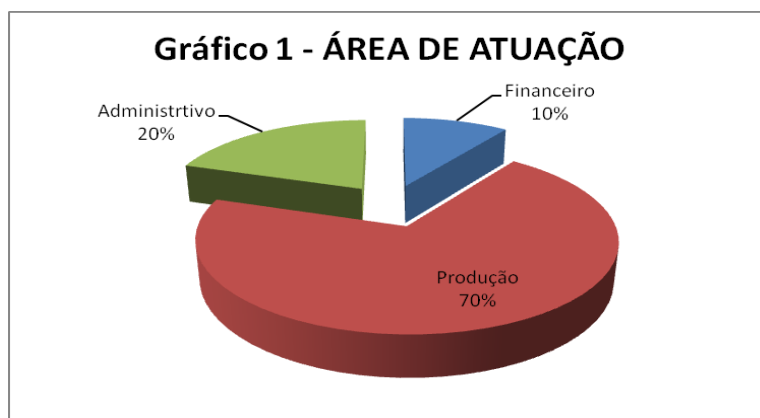
### 4.1 Limpeza e Tratamento dos Dados

Foram distribuídos 50 questionários e todos foram respondidos, dessa forma, considera-se que a quantidade de questionários recebida foi satisfatória, pois representa 100% do universo pesquisado.

O primeiro passo foi à realização da análise de dados por meio de gráficos e tabelas, ou seja, uma análise descritiva. Esta análise também é estatística, demonstrando em percentual o que cada funcionário expressou a cerca de seu desenvolvimento profissional e pessoal, mediante treinamentos na organização.

### 4.2 Identificação da Área de Atuação

A pesquisa de campo iniciou-se na escolha de três setores da indústria AB Norte, sendo que na área da produção passou-se o questionário por somente uma linha.

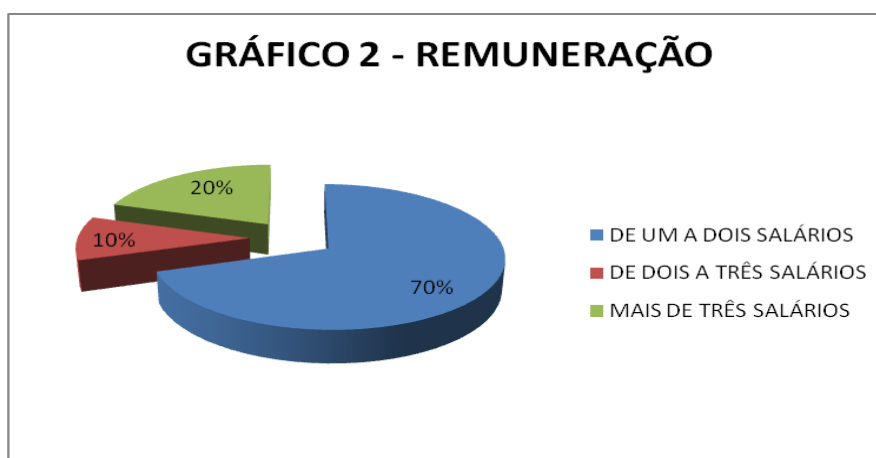


Fonte: Dados primários coletados pela autora.

O gráfico acima foi estruturado a partir de dados coletados na empresa e, pode-se perceber com ele que a parte interessada em participar da pesquisa em um Universo de 50 pessoas está dividida em 20% do setor administrativo, 10% do setor financeiro e 70% dos colaboradores da produção. Isso mostra o quanto e onde os treinamentos mais impactam e mais são valorizados, tendo em vista que este processo colaborou e muito com o desenvolvimento de boa parte desses colaboradores.

### 4.3 Remuneração

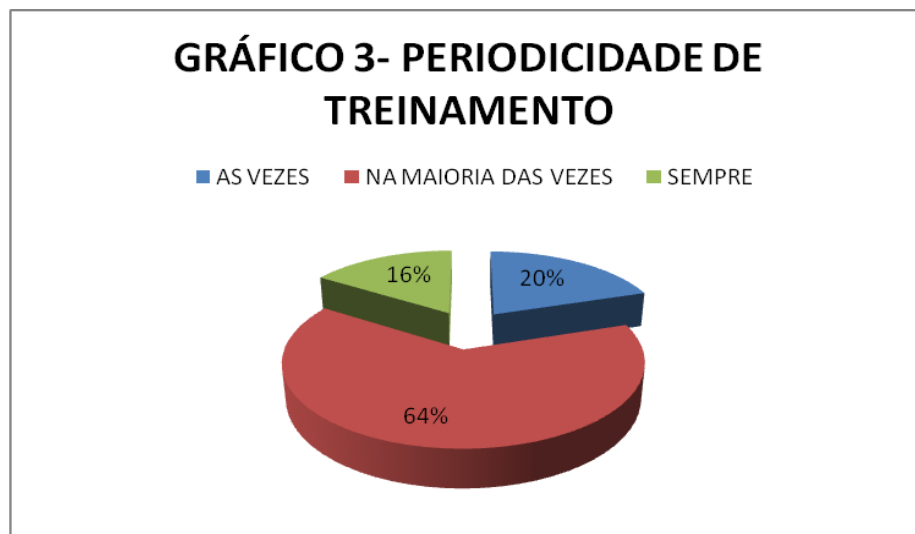
Quanto à remuneração foi obviamente percebido que o setor da produção é o que recebe menor salário, com bem mais esforço físico, com mais horas trabalhadas. Daí entrou o depoimento de muito deles onde os mesmos diziam se decidir em estudar para mudar de profissão, para trabalhar com menos esforço e bem mais exercício mental e isso surgiu a partir de treinamentos desenvolvidos, queriam ficar na produção mais em uma área a qual estavam estudando. Outros disseram amar o que fazem e que com a ajuda de treinamento para aperfeiçoar seu trabalho gostam mais ainda, porém, precisam e querem ganhar mais e melhor para obter mais conforto, e isso advém de mais e mais conhecimentos, que é a palavra chave para o futuro. O gráfico a seguir demonstra como está o nível salarial na indústria:



Fonte: Dados Coletados pela autora.

#### 4.4 Periodicidade de Treinamento

A empresa se destaca ainda mais por priorizar seus colaboradores buscando sempre seu desenvolvimento. Mediante questionário aplicado e da satisfação de cada colaborador com as freqüências de todos os treinamentos já realizados por eles, ficou fácil detectar o quanto o treinamento os desenvolveu. É o que mostra o gráfico abaixo:



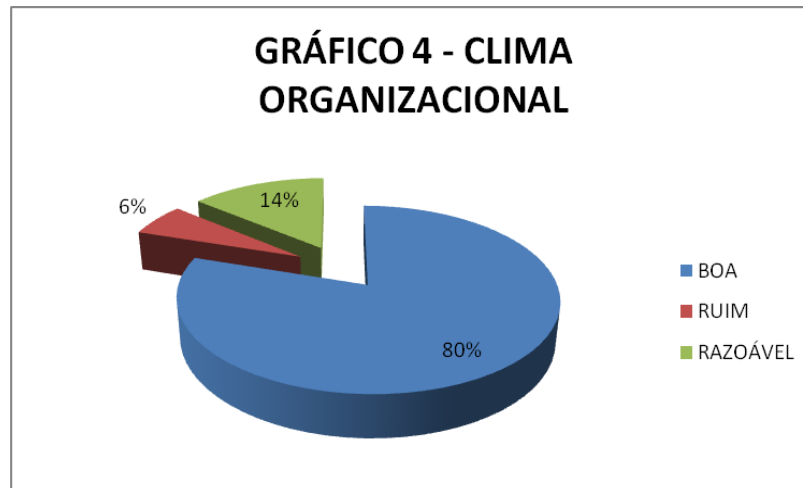
Fonte: Dados primários coletados pela autora.

Nota-se que, 64% dos colaboradores afirmaram acontecer periodicamente um treinamento na organização, isso foi expressamente concluído com a expressão “na maioria das vezes”. Em seguida aqueles que cursam um nível superior optaram em responder às vezes. Isso ocorreu justamente pela falta de tempo em participar dos treinamentos e pelo medo em responder a verdade, ou seja, que estudam.

#### 4.5 A influência do Treinamento no Clima Organizacional

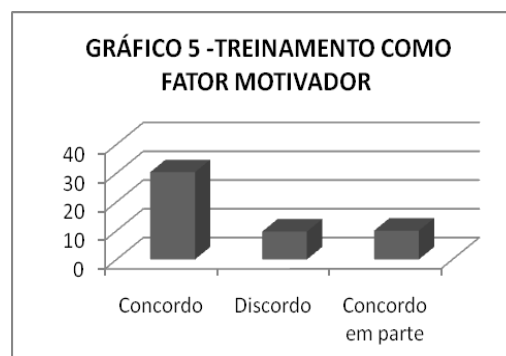
Os colaboradores pesquisados apresentaram bastante coesão entre os colegas, com o mais expressivo no que tange ao clima organizacional. O fator influência do treinamento sobre o clima organizacional obteve uma aceitação positiva de cerca de 80% do universo pesquisado. Isso vem demonstrar através de suas complementações nas respostas, o quanto o treinamento colaborou no dia-a-

dia de cada um. Depois de treinados passaram a conversar sobre outros assuntos o que no passado praticamente não existia, a linha de produção principalmente, afirmaram passar cerca de 70% do horário trabalhado voltado para assuntos pornográficos e/ou problemas familiares. Isso fica nítido no gráfico abaixo:



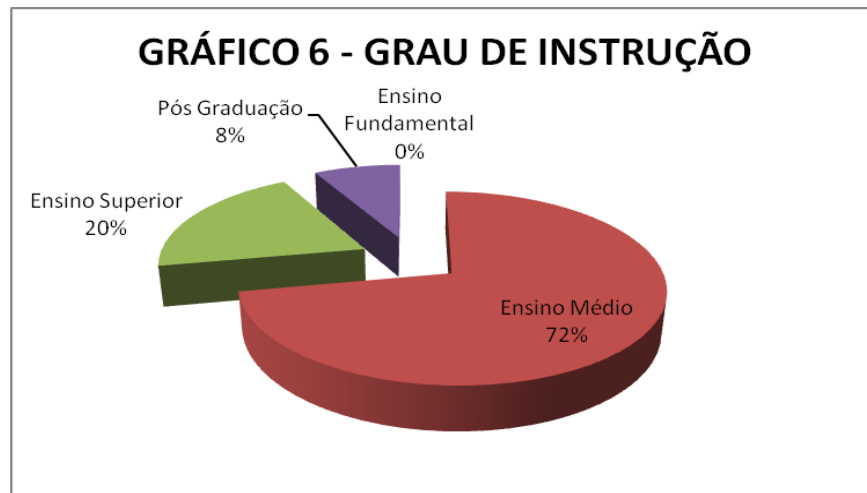
Fonte: Dados primários coletados pela autora

Vale ressaltar também o quanto o treinamento motivou os funcionários a buscarem fazer o que gostam e, a identificar novos talentos. Pode se perceber que a cada novo treinamento surgia um profissional capacitado que antes a organização buscava de fora, ou seja, antes de adotar os treinamentos existiam muitas seleções internas, o que reduziu bruscamente passando a existir recrutamento interno e colaborador qualificado para assumir tais cargos. Isso além de colaborar com o funcionário reduziu de forma significativa os custos da organização. É isso que demonstra o gráfico a seguir:



Fonte: Dados primários coletados pela autora.

#### 4.6 Grau de Instrução dos Colaboradores da AB Norte.



Fonte: Dados primários coletados pela autora

Notou-se neste gráfico que, grande parte da composição organizacional é composta por funcionários que possuem apenas o ensino médio, o que corresponde a 72% do Universo pesquisado. Vale ressaltar que parte do Ensino Superior adquirido por tais colaboradores partiram do pós-treinamento, onde os mesmos descobriram sua verdadeira vocação.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Nessa seção será apresentada a síntese dos principais resultados, as contribuições e limitações da pesquisa, bem como as recomendações para estudos futuros.

### **5.1 Síntese dos resultados**

O principal objetivo da pesquisa realizada foi verificar se o treinamento desenvolve os funcionários, bem como contribui para um melhor clima organizacional entre os colaboradores lotados em uma Fábrica de eletro-eletrônicos do Pólo Industrial de Manaus. O objetivo Geral da Pesquisa foi de identificar as necessidades dos colaboradores em aprender diversas coisas, aquelas ligadas ao seu meio de trabalho e também àquelas que nem imaginavam gostar. Os objetivos específicos buscaram mostrar a importância dos treinamentos para organização em conjunto com seus gestores e também identificar os fatores que influenciam na qualificação dos colaboradores desta fábrica, tanto os da produção, quanto os do administrativo e financeiro.

Quanto ao diagnóstico do Treinamento como fator motivacional, verificou-se que os colaboradores fizeram uma avaliação positiva, pois a maioria dos fatores pesquisados foram bem avaliados e tenderam para o desenvolvimento pessoal e profissional. Em relação a “fazer o que gostam” muitos deles, principalmente os que atuam na produção, não estão satisfeitos, pois, dizem ser algo repetitivo e, através dos treinamentos e palestras começaram a perceber que têm que ir mais além, outros já amam o que fazem e só pensam em inovar para obterem um ambiente de trabalho melhor. O bom mesmo foi o bom relacionamento entre os líderes da equipe e seus colaboradores.

## **5.2 Contribuições e limitações**

A pesquisa foi de suma importância, pois, contribuiu com uma melhora em relação à qualificação da mão-de-obra dos colaboradores do Pólo Industrial de Manaus. Contribuiu também para com os colaboradores de uma maneira individual, fazendo-os perceber que aprender é uma grande oportunidade para crescer e fazer expandir a empresa onde se atua.

Com isto, o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, os colaboradores passaram a se qualificar e se desenvolver através de treinamentos. Os dados da pesquisa com certeza contribuirão para a mudança em diversos segmentos da área industrial de Manaus.

No que tange às limitações, não houve, pois, a pesquisa foi aplicada em todos os setores da empresa buscando com isso generalizar os resultados.

Quanto ao referencial, foi extremamente direto, totalmente ligado ao tema, usando teorias que evidenciaram a importância de se valorizar o fator humano, capacitando-o, ampliando seus conhecimentos para que com isto o mesmo possa descobrir sua vocação e trabalhar com mais afinco, sem ser por obrigação, ou para simplesmente sobreviver.

## **5.3 Recomendações para estudos futuros**

O presente trabalho partiu de uma experiência profissional única, sofrida e transformadora. Sugiro que os treinamentos existentes não se restrinjam tão somente aos colaboradores descomissionados, mas a todos aqueles que possuem comissão e/ou cargos, tais como supervisores, líderes, gerentes e etc. O Desenvolvimento é para todos; um gestor bem capacitado terá plenas condições de conduzir sua equipe, tentando minimizar os erros e os impactos causados pela demanda de Mercado, pela falta de planejamento e principalmente pela falta de humildade em interagir com sua equipe.

Outra Recomendação é o de realizar treinamentos focados não somente na área da indústria, mas também no comércio na informática, nos cursos de línguas estrangeiras, até mesmo de oratória, para que, muitos que possuem a timidez aguçada interajam com a equipe.

Desta forma, as recomendações sugeridas não esgotam os temas, apenas visam ressaltar a necessidade de mais pesquisas sobre as variáveis estudadas, de forma a desenvolver alternativas para um melhor ambiente de trabalho, onde os colaboradores possam melhor desenvolver suas capacidades, tendo em vista o fato de que quando as pessoas entram em uma organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na área de trabalho. Algumas vezes são perceptíveis, outras são difíceis de determinar ou satisfazer. Torna-se útil então verificar as necessidades do indivíduo e realizar programas de treinamento que visem suprir as dificuldades encontradas no cotidiano organizacional.

Além da realização de Treinamentos, o Gestor em Recursos Humanos deve avaliar os resultados e, a relação na eficiência do treinamento. Os principais objetivos dessa avaliação serão os de identificar os resultados e as repercussões obtidas e concluir se a situação posterior ao treinamento é melhor do que a anterior. Espera-se que esta pesquisa possa vim a colaborar com outra pesquisa do tema e que a mesma seja dada continuidade, porque o ato de treinar é: “melhor prevenir do que remediar”.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Aldair Oliveira de: O perfil do trabalhador da indústria de eletroeletrônicos da Zona Franca de Manaus.

BOOG, Gustavo ( coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um Guia de operação manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Artur, Tradução Maria Lúcia Rosa. Treinamento e Desenvolvimento, In: Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson, 2003.p.133-173. Tradução de : Managing human resources MOREIRA, M A. Ensino e Aprendizagem; Enfoques teóricos 3ª Ed. São Paulo: Editora Moraes 1983.

CARVALHO, A.V. & Nascimento, L.P. (1997), Administração de Recursos Humanos (Vol. 1), São Paulo: Pioneira

CENTÚRIA SISTEMAS DE SEGURANÇA LTDA. Programa de Treinamento – Treinamento Básico de Fiscalizadores. Espírito Santo: 2000.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 6ª.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A.C. Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994..

MAIA, E.M. (Coord). Parâmetros Curriculares Nacionais – Ensino Médio. Brasília Ministério da Educação, 1999.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 4ª ed. São Paulo: Futura, p.44, 2001

MENDES, L. Treinamento. Treinar RH. Disponível em: <http://www.treinarh.com.br/rhpos/treinamento.htm>. Capturado em 30 de agosto de 2004.

MINICUCCI, a. Psicologia Aplicada à Administração. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 (b).

SALAS, E.;CANNON-BOWERS, J. The science of training: a decade of progress. Annval Review of Psychology, v.52, p.471-499,2001.

TAYLOR, P.J., Lamers, A., Vicent,, M.P.& O'Driscoll,M.P.(1998).FONSECA, J. C. P. Uma Análise Setorial: Telebrasil. **Revista Brasileira de Telecomunicações**, Ano XXVI, n 147, p. 10-13, Jan./Fev. 2001.

## APÊNDICE

### Instruções para aplicação do questionário

Sou aluna do Curso de Graduação em Administração à Distância da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre Treinamento e Desenvolvimento. Esta pesquisa tem por finalidade dar subsídios técnicos à minha monografia de conclusão de curso.

A sua aplicação está direcionada aos servidores lotados na Indústria AB Norte, mas precisamente nos setores de produção, administração e financeiro.

As informações serão analisadas prometendo total sigilo no que tange a identificação dos respondentes, mantendo o anonimato da pesquisa.

Obrigada por sua colaboração!!!

Ana Maria Oliveira de Souza

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO

- 1- Em que área da empresa voce atua?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2- Qual a sua remuneração?  
De um a dois salários mínimos ( )  
De dois a três salários mínimos ( )  
De três a seis salários mínimos ( )
- 3 -Desde que chegou na empresa atua no mesmo setor?  
SIM ( )  
NÃO ( )
- 4- Com que freqüência e aplicado o treinamento em sua organização?  
As vezes ( )  
Na maioria das vezes ( )  
Sempre ( )
- 5- De que forma o Treinamento influencia no relacionamento interpessoal e no clima organizacional de sua empresa?  
BOA ( )  
RUIM ( )  
RAZOAVEL ( )
- 6 Seu setor é informado das decisões que o envolvem?  
Sim ( )  
Não ( )  
As vezes ( )
- 7 Os conflitos que acontecem em sua organização são resolvidos pelo próprio grupo?  
  
Sim ( )  
Não ( )  
As vezes ( )
- 8 As atividades que demandam mais tempo para executar são acompanhadas por um orientador e tem treinamento específico?  
Sim ( )  
Não ( )  
As vezes ( )

9 O Gestor(chefe) ajuda-o no desenvolvimento de suas atividades?

Sim ( )

Não ( )

As vezes ( )

10 Você e sua equipe são elogiados quando realizam um bom trabalho?

Sim ( )

Não ( )

As vezes ( )

11 As mudanças na organização são comunicadas com antecedência a todos?

Sim ( )

Não ( )

As vezes ( )

12 Em sua organização há planejamento para a execução das tarefas?

Sim ( )

Não ( )

As vezes ( )

13 As idéias dadas por você em sua organização são aceitas e valorizadas?

Sim ( )

Não ( )

As vezes ( )

14 O Gestor de sua empresa tem respeito por você e seus colegas de trabalho?

Sim ( )

Não ( )

15 A sua produtividade influencia em seu salário?

Sim ( )

Não ( )

As vezes ( )

16 Você desenvolve habilidades que julga importante?

Sim ( )

Não ( )

As vezes ( )

17 Você recebe treinamentos para realizar tais atividades que julga importante?

- Sim ( )
- Não ( )
- As vezes ( )

18 Você faz o que realmente gosta?

- Sim ( )
- Não ( )

19 Qual seu grau de instrução?

- Ensino Fundamental ( )
- Ensino Médio ( )
- Ensino Superior ( )
- Pós Graduação ( )

20 Você acredita que um treinamento quando bem definido é favorável para o desenvolvimento educacional em sua organização?

- Sim ( )
- Não ( )
- As vezes ( )