



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

LUCINDA BOTELHO LIMA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL PARA  
EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO.**

Brasília – DF

2011

LUCINDA BOTELHO LIMA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL PARA  
EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO.**

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

Professor Orientador: Professor Gabriel de Araujo Spezia

Brasília – DF

2011

Ferreira, Lucinda Botelho Lima.

A Importância da Capacitação Profissional para Empresas do Agronegócio/ Lucinda Botelho Lima Ferreira. – Brasília, 2011.

72 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2006.

Orientador: Prof. Gabriel de Araujo Spezia, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico. 2. Capacitação Profissional. 3. Capacitação Profissional em Empresas do Agronegócio. I. A Importância da Capacitação Profissional para Empresas do Agronegócio.

LUCINDA BOTELHO LIMA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL PARA  
EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO.**

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

**Lucinda Botelho Lima Ferreira**

Professor Gabriel de Araujo Spezia  
Professor-Orientador

**Prof. Dra. Marina F. Moreira**

Professor-Examinador

Brasília, 04 de abril de 2011

Dedico este trabalho a meu marido Tarlei e meus filhos Pedro e César, pelo apoio durante todo o curso.

## AGRADECIMENTOS

À Deus que me deu saúde e energia para nunca desistir dos objetivos.

Aos professores Gabriel de Araujo Spezia e Mac Amaral Cartaxo por me acompanharem na construção deste trabalho.

Administre o seu destino, ou alguém o fará.

Jack Welch, CEO da General Eletric

## RESUMO

Este trabalho avalia a necessidade de treinamento organizacional em empresas do agronegócio, observando a necessidade em relação ao desenvolvimento das atividades a desempenhar nestas empresas, observando que a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Para isto a área de Recursos Humanos das empresas tem como propósito estratégico satisfazer as necessidades de quadro de pessoal através de um *planejamento estratégico de recursos humanos*. O processo educacional das empresas permite que as pessoas adquiram conhecimentos, atitudes e habilidades. No ambiente organizacional os conhecimentos transmitidos são específicos ao ambiente de trabalho e às atividades desenvolvidas pelo empregado, sendo que as idéias teóricas devem sempre encontrar suas aplicações práticas. A capacitação profissional tem grande influencia no sucesso das empresas em qualquer setor econômico, considerando que num mundo pautado pela tecnologia e pela ciência, tenta-se resgatar o homem como o valor mais essencial, não apenas em termos econômicos, mas principalmente, em termos pessoais, sociais e profissionais. O método utilizado para esta pesquisa foi o qualitativo através de pesquisas bibliográficas e questionário aplicado aos funcionários do departamento técnico das empresas Agrícola Ferreira Ltda., Gama Agrícola Ltda. e Produtec Comércio e Representações Ltda., empresas que dispuseram a participar da pesquisa, concordando que suas instalações fossem visitadas e permitiram que os empregados fossem entrevistados, desde que os mesmos concordassem em participar. Como resultado da pesquisa observou-se que os participantes do estudo referenciam a capacitação profissional como fator de grande importância para o sucesso empresarial, beneficiando tanto empresa como funcionários, além de trazer motivação para o trabalho, aumentando a produtividade dos empregados e conseqüentemente, maior lucratividade para a empresa. A capacitação também promove o desenvolvimento contínuo, trazendo novas perspectivas profissional.

Palavras-chave: Capacitação, Produtividade, Homem.

## SUMÁRIO

<a href="#">1 INTRODUÇÃO.....</a>	<a href="#">8</a>
<a href="#">2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</a>	<a href="#">12</a>
<a href="#">4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</a>	<a href="#">43</a>
<a href="#">3 CONCLUSÕES .....</a>	<a href="#">61</a>

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas são o principal ativo da empresa, sendo necessário, assim, que as empresas tornem-se mais conscientes e atentas a seus empregados. A Gestão de Pessoas nas empresas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. A área de Recursos Humanos é muito sensível à mentalidade que predomina nas empresas. Ela depende de vários aspectos, como a cultura de cada empresa, a estrutura organizacional, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis.

Os empregados podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma empresa, dependendo como são tratados. Para que os objetivos da empresa sejam alcançados, é necessário que os indivíduos sejam tratados como elementos básicos para o sucesso empresarial.

### 1.1 Contextualização

O Agronegócio é um dos principais setores da economia brasileira, tendo importância fundamental para o crescimento do país. O crescimento do setor nos últimos anos deve-se à busca permanente de novas tecnologias e valorização dos serviços prestados pelos profissionais da área. Profissionais que necessitam, cada

vez mais, estarem atualizados e capacitados a prestarem atendimento aos produtores rurais.

A importância da capacitação profissional para o sucesso das organizações é indiscutível, principalmente aquelas que envolvem em seus serviços o homem como fator principal.

A capacitação profissional influencia o desempenho em serviços, a produtividade e o desenvolvimento. A educação no trabalho possibilita melhor subsidio para tomada de decisão, em qualquer setor funcional.

A abrangência do papel do treinamento nas empresas objeto do estudo não se reduz apenas em oferecer condição para que o empregado melhor se capacite ou se desenvolva, mas, também, como força capaz de intervir na organização e no processo produtivo.

Apesar de muitas empresas detectarem a necessidade da aprendizagem de novas habilidades, os recursos investidos em treinamento ainda são pouco sistematizados e requerem maior atenção.

## **1.2 Formulação do problema**

Qual a importância da capacitação profissional para empresas do agronegócio, tendo como referência de estudo as empresas Agrícola Ferreira Ltda., localizada em Sylvania (GO), Gama Agrícola Ltda, localizada em Catalão (GO) e Produtec Comércio e Representações Ltda., localizada em Cristalina (GO)?

A competitividade nas organizações faz parte do processo de desenvolvimento e evolução empresarial. Para tanto, cabe ao administrador ou gestor a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela falta de treinamento no seu quadro funcional em relação à organização.

O problema gerador desta pesquisa é que nenhuma organização consegue manter um bom nível de produção sem que tenha uma equipe de profissionais bem preparados. Nesse contexto, treinamento e desenvolvimento devem ser pensados como um recurso estratégico que pode impulsionar a organização.

A pesquisa tem por base empresas do agronegócio e suas necessidades em capacitar seus empregados, buscando atingir a satisfação de seus clientes.

### **1.3 Objetivo Geral**

Avaliar a necessidade do treinamento organizacional nas empresas do agronegócio, observando a real necessidade em relação ao desenvolvimento das atividades a desempenhar, conforme seja a proposta pela unidade da organização.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Analisar como as ações dos empregados são influenciadas pela otimização dos recursos;
- Descrever o programa atual de capacitação das empresas;
- Identificar a percepção dos empregados sobre a necessidade de capacitação nas empresas.

### **1.5 Justificativa**

A área de Recursos Humanos foi escolhida com o propósito de buscar um conhecimento mais amplo de capacitação. Em virtude das pessoas criarem e atuarem significativamente nas organizações existe uma busca constante para a sobrevivência da competência e qualidade, assim, aplicar treinamento na empresa permite ao empregado rever seus conceitos descobrindo valores e conhecimentos que podem ser desenvolvidos ou enriquecidos.

Uma organização necessita constantemente manter a área de RH com excelência e em desenvolvimento para ter condições de vencer desafios. Cabe a organização investir em seus empregados com treinamento, garantindo melhoria contínua no desempenho de pessoal, promovendo assim o crescimento da mesma.

A área de Recursos Humanos de uma empresa tem como propósito estratégico satisfazer as necessidades de quadro de pessoal através de um *planejamento estratégico de recursos humanos*.

Este estudo foi centrado na qualificação dos empregados, para o sucesso da organização. Esse assunto é ainda mais válido nos dias atuais, onde a necessidade de adequação dos funcionários às novas tendências tecnológicas é imprescindível para que a empresa não pare no tempo, perdendo espaço para as concorrentes.

As empresas escolhidas prestam assistência técnica a produtores rurais nos municípios de Catalão, Cristalina e Silvania, todas pertencentes ao estado de Goiás.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente, considerando que o meio ambiente abrange forças econômicas e sociais. O referencial teórico desta pesquisa buscou desencadear uma discussão sobre a importância da capacitação profissional para o sucesso empresarial.

A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Os programas de treinamento além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, incluem também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Mintzberg apud Paschini (2006) conceitua estratégia da seguinte forma:

*“... planejar e fazer com arte é diferente de simplesmente mecanizar. Fazer estratégia com arte evoca habilidade tradicional, dedicação, perfeição pelo domínio no detalhe. O que surge à mente não é tanto pensamento e razão enquanto diretrizes do envolvimento, mas um sentido através de longa experiência e comprometimento. Formulação e implementação se fundem num processo fluído de aprendizagem, através do qual estratégias criativas se desenvolvem.”*

Mintzberg, segundo esta concepção de estratégia, concebe o gerente como um artífice e a estratégia como o material através do qual ele molda o futuro da empresa frente às inúmeras oportunidades de mercado, com base no conhecimento e na intimidade entre o estrategista e o negócio que gerencia.

Complementando Mintzberg, Hamel e Prahalad apud Paschini (2006), conceituam arquitetura estratégica:

*“... Uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto e o longo prazo. Mostra à organização que competências ela precisa começar a desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisa começar a desenvolver agora, que novos canais deveria estar explorando agora para interceptar o futuro. A arquitetura estratégica é um plano amplo para abordar a*

*oportunidade. A pergunta da arquitetura estratégica não é o que precisamos fazer para maximizar o nosso faturamento ou a fatia de mercado de um produto existente, mas sim o que precisamos fazer hoje, em termos de aquisição de competências, para nos prepararmos para capturar uma fatia significativa de faturamento em uma arena de oportunidades emergentes.”*

A empresa necessita de capital financeiro e humano, como também tecnologia para assegurar sua competitividade, sendo fundamental que exista uma estratégia de negócio a longo prazo. Assim cada área específica da empresa desenvolve sua estratégia alinhada à estratégia genérica da empresa. Assim a estratégia específica da área de recursos humanos deve ser reduzida em prioridades e decomposta em um plano de ação. As ações a serem implementadas por RH deverão ser definidas e implementadas de forma a assegurar a direta contribuição para a realização da estratégia de negócio da empresa.

O quadro a seguir exemplifica estratégias específicas de RH alinhadas à estratégia de negócios da empresa:

ELEMENTO DA ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	ESTRATÉGIA DE RH
Liderança em custo	Maximizar atividades caracterizadas por “bons custos” e que impactem diretamente na gestão dos custos da empresa
Liderança por inovação	Assegurar a atração de profissionais inovadores e de clima organizacional propício À atividade
Tecnologia de ponta	Garantir a atração e retenção de Talentos da área de interesse da empresa

Fonte: Selma Paschini (2006), com adaptações

Para possibilitar este alinhamento entre estratégia específica de recursos humanos e estratégia do negócio da empresa, é necessário que se cumpram as seguintes fases do processo de alinhamento:

- RH alinha as políticas e os processos;
- As políticas geram ou reforçam os comportamentos desejados;
- Comportamentos adequados impactam na consecução dos resultados e na implementação da estratégia;

- RH mede os resultados e ajusta as políticas;
- RH implementa as ferramentas de reconhecimento;
- Definição da cultura desejada: Valores e Princípios.

A área de recursos humanos é responsável por assegurar que os valores organizacionais estejam em sintonia com a estratégia da empresa e com o atual contexto sócio, político e econômico, para tanto é pré-requisito que os profissionais de RH possam compreender a estratégia de negócios da empresa, além de pensar de forma sistêmica

Cabe ao profissional de Recursos Humanos assegurar que políticas, metodologias, processos e ferramentas criadas por RH estejam alinhadas à cultura organizacional desejada, e este conjunto à estratégia de negócio.

Treinamento e desenvolvimento contínuo são fundamentais para a estratégia da empresa.

A área de RH possui a missão de maximizar com competência a gestão de pessoas de maneira a obter resultados, tanto para a empresa quanto para os empregados, agregando valores organizacionais e superando expectativas de seus clientes e mercado.

A adequada e eficaz administração do Ser humano é condição estratégica e diferencial de sucesso nas empresas, principalmente se conduzida de forma integrada aos fatores técnicos e econômicos da empresa.

Os profissionais de RH devem adquirir maiores competências e habilidades para perceberem oportunidades de mudança de cenário e desenvolverem estratégias melhores e inovadoras que assegurem o atendimento de grandes resultados.

As atividades da área de RH podem ser divididas em dois grandes grupos:

- Atividades de Desenvolvimento: concentram os programas voltados ao estabelecimento de ferramentas, instrumentos, planos, modelos de gestão que deverão sustentar o desenvolvimento profissional dos empregados na empresa, propiciarem a satisfação de suas necessidades e mantê-los motivados para o trabalho, dentro de objetivos e metas organizacionais predefinidas.
- Atividades de Apoio/Suporte, Controle e/ou de Manutenção: envolvem basicamente o acompanhamento, implementação e operacionalização dos

processos e serviços inerentes à área e possuem papel fundamental para garantir a eficiência e eficácia do sistema.

Planejamento Estratégico de RH consiste num conjunto de ações planejadas e organizadas de maneira estratégica para identificar necessidades das empresas quanto ao gerenciamento eficaz de seus Recursos Humanos, visando possibilitar ganhos reais de produtividade, qualidade e competitividade, bem como satisfazer os anseios pessoais e profissionais de seus empregados.

Os principais resultados alcançados pelas empresas com a implantação de um Planejamento Estratégico de RH são:

- Desenvolvimento de uma melhor visão do negócio da empresa e maior envolvimento e comprometimento de seus empregados.
- Aumento da visão operacional sobre os reflexos da administração de RH nas demais atividades e resultados da empresa.
- Elevação da motivação interna e, conseqüentemente, maior qualidade, produtividade, competitividade e lucratividade.
- Melhor atendimento dos clientes internos quanto às reais necessidades e instrumentos de gestão de pessoal.
- Garantia de retorno de investimentos realizados.
- Mudança total de enfoque de custo para investimento estratégico em relação às atividades e resultados que a administração de RH pode gerar.
- Melhoria do clima organizacional.
- Melhores produtos e serviços.

Para os empregados, pode-se citar como principais resultados:

- Conhecer de forma clara e estratégica as diretrizes, objetivos e metas da empresa.
- Saber direcionar o trabalho de maneira a possibilitar o desenvolvimento profissional aliado às necessidades de resultados da empresa.
- Visualizar reais perspectivas de crescimento profissional.
- Dispor de instrumentos, políticas e normas bem definidas e que possam servir de parâmetros de planejamento de carreira e desenvolvimento profissional.
- Maior participação nas decisões da empresa.
- Reconhecimento pelo esforço realizado.

A implantação do Planejamento Estratégico de RH habilita a empresa e seus empregados a transformarem seus conhecimentos, experiências, atitudes e habilidades em diversos outros tipos de contribuições que realmente agregam valores para a empresa sejam a curto, médio ou longo prazo.

O atendimento das exigências de mercado em termos de qualidade, competitividade e produtividade é conseguido através do eficaz gerenciamento técnico, comercial, operacional e econômico de seus recursos, porém, de maneira muito mais intensa e estratégica, de aspectos comportamentais de seus recursos humanos, os quais são os verdadeiros fatores diferenciais de empresas de sucesso.

## **2.1 Conceitos de treinamento**

O treinamento é a transformação das pessoas através de um processo educacional. Este processo permite que as pessoas adquiram conhecimentos, atitudes e habilidades. O treinamento só tem sentido quando auxilia a atingir objetivos de vida do ser humano. No ambiente organizacional os conhecimentos transmitidos são específicos ao ambiente de trabalho e às atividades desenvolvidas pelo empregado, sendo que as idéias teóricas devem sempre encontrar suas aplicações práticas.

Segundo McGehee e Thayer apud Carvalho (1999), treinamento pode ser caracterizado como:

*“(...) um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento face a problemas sociais complexos.”*

Carvalho e Nascimento (1993, p. 154), definem o treinamento como o processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Segundo Carvalho (1989, p.130), treinamento é a preparação das pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas das que elas estão engajadas. Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento se

propõem a suprir a empresa com as competências de que ela necessita para seu funcionamento.

O treinamento pode ser considerado, então, como processo contínuo e dinâmico, onde cada um enfrenta a realidade de modo criativo. Assim o treinamento conduz a um determinado propósito, gerando novas formas de perceber o ambiente e lidar com ele de forma determinada, perseverante e entusiástica.

## **2.2 OBJETIVOS DO TREINAMENTO**

O principal objetivo do treinamento é fornecer ao empregado maiores conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam o bom desempenho de suas atribuições, mantendo-o atualizado às constantes mudanças que ocorrem em seu campo de atuação.

A função primordial do treinamento é aumentar as habilidades das pessoas, tanto intelectuais como técnicas.

Para Carvalho e Nascimento (1993), devem ser características básicas dos objetivos de treinamento:

- A importância dos objetivos a serem atendidos;
- Deve estar sintonizado com a missão e os objetivos da organização, mantendo o foco no negócio;
- Deve ser viável;
- Respeito às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente;
- Pro - atividade, ou seja, antecipar-se ao problema minimizando os efeitos de sua ocorrência.

O treinamento permite que o empregado desenvolva suas habilidades e atitudes, adquira conhecimento, obtendo, assim, um desempenho satisfatório, tanto para resolução de problemas como nos processos de mudanças, otimização e planos de estratégia. E para tanto é indispensável o levantamento das necessidades de treinamento.

## **2.3 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

A empresa da atualidade, para ser proativa, deve ser capaz de mudar e aprender continuamente novos modos de agir, deve ter a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento.

As organizações estão em busca da contínua aprendizagem, portanto, é natural que o foco de gestão estratégica tome uma nova roupagem: gestão de pessoas. A preocupação anterior era com o posicionamento de mercado e atendimento ao cliente.

Agora, as competências agregadas ao fator humano possibilitam uma maior reflexão sobre as potencialidades inerentes a cada setor e deixa claro que existe um caminho seguro para o alcance de ótimos resultados no mercado.

O processo de planejamento de treinamento deve abranger três estágios, planejamento, programação e avaliação. Primeiramente é necessário conhecer os planos de negócios da empresa para garantir que o treinamento seja eficaz. Em segundo lugar faz-se a programação do treinamento de acordo com as necessidades da empresa. E em terceiro lugar, é feita a avaliação dos resultados com o treinamento, fazendo alterações necessárias ou validando o processo.

Considerando a importância estratégica do treinamento, a International Standardization Organization – ISO desenvolveu a norma ISO 10015: Gestão da Qualidade – Diretrizes para Treinamento. Esta norma foi editada no Brasil em abril de 2001 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

De acordo com a ISO 10015, o treinamento deve ser planejado e desenvolvido para atingir, entre outros, os seguintes resultados estratégicos:

- Aumentar a produtividade, as vendas, o lucro, o retorno do investimento;
- Reduzir custos, desperdícios, acidentes, rotatividade do pessoal; e
- Melhorar continuamente a Gestão da Qualidade.

A norma ISO 10015 deixa claro que o treinamento é um investimento e não uma despesa, e que, portanto, deve ser desenvolvido com o objetivo de obter resultados significativos e mensuráveis.

As normas ISO de gestão classificam como mandatório o seguinte:

- Os objetivos do treinamento têm que estar de acordo com a estratégia da organização;
- O resultado do treinamento tem de ser avaliado.

Para implementar um processo de melhoria do treinamento, é preciso conhecer a situação atual e definir a situação desejada. É preciso saber onde estamos e aonde pretendemos chegar. É, portanto, necessário fazer um diagnóstico e um prognóstico.

### **2.3.1 DIAGNÓSTICO**

O primeiro passo para iniciar a implementação de um processo é identificar claramente a situação atual. Fazer um diagnóstico com base em observações, e principalmente por meio de pesquisas junto a seus clientes e fornecedores internos.

As pesquisas devem ser feitas com dedicação total, considerando que se trata de tarefa de difícil execução, não podendo ser reduzida a um simples tratamento estatístico documental. A pesquisa feita de forma cuidadosa procura responder à questões como:

QUEM necessita de treinamento?

ONDE existe maior urgência de treinamento?

QUE espécie de treinamento é necessária?

O pesquisador deve considerar também os fatores que influenciam a pesquisa, para que a implantação do treinamento seja feito de forma adequada, entre estes fatores alguns merecem destaque:

- Situação da empresa no mercado.
- Nível tecnológico em que se encontra a empresa.
- Nível de racionalização das atividades da empresa.
- Meio ambiente onde a empresa se faz presente.

### **2.3.2 PROGNÓSTICO**

A competência é formada ao longo da vida do trabalhador, exigindo um processo de educação contínua; as habilidades devem seguir essa mesma configuração. Assim, habilidades básicas, específicas e de gestão podem ser desenvolvidas em qualquer momento da vida de uma pessoa.

O processo de capacitação profissional necessita de métodos para análise de atividades executadas e procedimentos, buscando levar o treinamento adequado aos empregados.

O método mais usual é o *Método de observação direta*, basicamente este método busca responder às seguintes questões:

- O que faz, de fato, o empregado?
- Como o empregado faz o trabalho?
- Por que o empregado realiza o trabalho?
- Quais são os requisitos exigidos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para se executar o trabalho?
- Em que condições físicas e ambientais o trabalho é desenvolvido?

Este método é mais bem aplicado para cargos onde as tarefas ocorrem em situações mensuráveis e tangíveis, como operações manuais e escritórios e trabalhos de caráter repetitivo.

#### VANTAGENS DO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO DIRETA

- Autenticidade e objetividade dos dados obtidos.
- A organização dos dados é feita de forma sistemática e homogênea.
- Adequada equivalência entre os dados obtidos e a fórmula básica de análise de cargos (O que faz? Como faz? Por que faz?).

#### LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO DIRETA

- O custo operacional é relativamente elevado, pois a observação exige um tempo prolongado no levantamento de dados.
- A simples observação, sem o diálogo com o empregado, faz com que a coleta de informações seja limitada.
- O empregado pode não aceitar o resultado da pesquisa por não ter participação com opiniões ou observações pessoais.

Outro método utilizado com relativa frequência é o *Método do questionário*, devendo ser utilizado em combinação com outros métodos. O público alvo deste método, preferencialmente, é o seguinte:

- Empregados que precisam estar atualizados com novos processos de trabalho.
- Novos ocupantes de cargos com pouca ou nenhuma experiência anterior.

- Ocupantes de novos cargos oriundos de transformações tecnológicas experimentadas pela empresa.
- Empregados necessitados de reciclagem para funções tradicionais.

O questionário deve ser formulado de forma clara, objetiva, lógica e direta, possibilitando o registro dos dados para utilização posterior.

A grande vantagem do método do questionário é a possibilidade de ser respondido simultaneamente pelo ocupante do cargo e seu supervisor, permitindo um enfoque mais completo do conteúdo e das características das respostas dadas.

As limitações deste método é a dificuldade de obter respostas padronizadas e raramente pode ser utilizado como único método.

O último método a ser explanado é o *Método de entrevista direta*. Este método consiste em recolher elementos concernentes ao setor da empresa que se deseja analisar, sendo realizado através de contato pessoal com o empregado que executa as atividades. A entrevista pode ser realizada tanto individualmente, com cada um dos empregados, como em conjunto, em um tipo de reunião de trabalho.

#### VANTAGENS DO MÉTODO DE ENTREVISTA DIRETA

- Obter informações sobre o setor analisado diretamente dos empregados que melhor o conhecem;
- Incentivar igualmente a participação de outros interessados diretamente ligados aos resultados da análise;
- As dúvidas podem ser discutidas e esclarecidas na hora.

#### LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE ENTREVISTA DIRETA

- Se não for corretamente aplicado, o método pode trazer inúmeros inconvenientes, entre eles: despertar no empregado entrevistado reações negativas, refletindo posteriormente em não-aceitação de alterações que possam ocorrer em seu cargo;
- Empregado isoladamente, sua eficácia é limitada;
- Para efetuar as entrevistas, há necessidade de entrevistadores bem qualificados, dotados de precisão, imparcialidade e objetividade em suas observações.

Podemos dizer que a junção dos três métodos seria a melhor forma de se obter um prognóstico da necessidade de treinamento na empresa, possibilitando definir estrategicamente a situação desejada. O prognóstico é mais do que um

simples sonho; é uma visão do que poderá acontecer se for implementado um processo de melhoria. A situação desejada deve ser uma meta.

Os planejamentos de desenvolvimento das habilidades básicas, específicas e de gestão devem prever o acompanhamento e a avaliação dos resultados obtidos.

A norma ISO 10015 enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz.

### **2.3.3 NECESSIDADES DE MELHORIAS**

A direção da empresa e os gestores devem, de tempos em tempos, fazer um levantamento das necessidades de melhorias. Estrategicamente, é preciso levantar todas as necessidades e não somente as necessidades de treinamento, é importante, também, conhecer a força de trabalho da empresa, para tanto algumas informações são indispensáveis, entre elas destacamos:

- Número de colaboradores por categoria funcional: direção, gerência superior e intermediária, técnicos de nível superior e intermediário, pessoal de operações qualificado, semi qualificado e não-qualificado.
- Número de empregados exigido por cada categoria acima especificada.
- Níveis de conhecimentos e de habilidades individuais exigidos para cada posto de trabalho da empresa.
- Atitudes do empregado frente ao seu trabalho e à empresa.
- Níveis de eficiência e eficácia individuais: qualidade e produtividade do trabalho executado.
- Níveis de habilidade e conhecimentos do empregado para outras tarefas não executadas habitualmente.
- Tempo de treinamento exigido para possíveis substituições.
- Movimento de pessoal num dado período.

### 2.3.4 ANÁLISE DAS NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO

Uma vez conhecidas as necessidades de melhoria, deve-se analisá-las para separar as necessidades relacionadas à competência, das outras necessidades requeridas pela organização. Para tanto se faz necessário buscar respostas às questões essenciais, como, por exemplo:

- Os recursos humanos da empresa são suficientes, adequados e capacitados para responder aos desafios propostos pelo mercado?
- Há, em todos os níveis da empresa, uma plena e suficiente utilização da produtividade dos empregados, da qualidade dos produtos e serviços produzidos e das relações com o mercado?
- O clima da empresa possibilita aos empregados executarem suas tarefas plenamente motivados, de modo eficiente e eficaz?

O sucesso da análise depende de alguns fatores, como:

- Conscientização e motivação da força de trabalho para a análise efetiva da empresa;
- O levantamento de dados da análise de necessidades da organização deve ser feito de maneira racional e objetiva, diagnosticando situações onde o desempenho dos empregados esteja aquém do desejado;
- Os dados da análise devem fornecer à direção da empresa subsídios decisivos para a elaboração de uma política de capacitação profissional, com seus planos, programas e diretrizes.

A racionalização, simplificação e objetividade dos dados torna-se imprescindível para que os resultados da análise sejam facilmente compreendidos por todos os interessados do processo.

### **2.3.5 NECESSIDADES RELACIONADAS À COMPETÊNCIA**

É conveniente que a organização defina a competência necessária a cada atividade que afeta a qualidade dos serviços e produtos, avalie a competência do pessoal para realizar a atividade e elabore planos para eliminar quaisquer lacunas que possam existir.

Convém que a análise das lacunas entre a competência existente e a requerida seja feita para determinar se tais lacunas podem ser supridas pelo treinamento ou se outro tipo de ação pode ser necessário.

Feitas as análises anteriores, e se a conclusão for favorável à realização do treinamento como recurso para melhorar a competência, deve-se programá-lo. E, para programá-lo, é preciso, antes, identificar, com muita clareza, os gaps, ou seja, as lacunas de competência que deverão ser solucionadas.

As empresas normalmente têm muitas outras necessidades, por exemplo, necessidade de novos equipamentos, de melhorar o sistema de manutenção, de novos investimentos, de novos produtos e muitas outras necessidades de melhoria.

Existem outras necessidades que, supridas, melhoram a competência dos profissionais e da empresa. Desenvolver programas de treinamento, muitas vezes é a pior alternativa. Se a empresa melhorar o processo de seleção e contratar pessoal mais competente, certamente, poderá deixar de desenvolver um ou vários programas de treinamento. Melhorar o plano de carreira, o plano de remuneração, a estrutura ou a estratégia podem ser ações mais eficazes do que o treinamento, para desenvolver ou reter pessoal competente. Outra solução é a terceirização, desde que se entenda a terceirização como a contratação de profissional altamente qualificado para desenvolver determinada atividade.

## **2.4 MÉTODOS DE TREINAMENTO**

A escolha do método de treinamento é extremamente importante na implementação do programa de capacitação. O treinamento pode ocorrer diretamente no local de trabalho ou a distancia, fora do local de trabalho.

### **TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO**

A maioria dos treinamentos ocorre durante a própria execução do trabalho, tendo como vantagem sua simplicidade e baixo custo. Outra vantagem é o fornecimento de experiências práticas sob as condições de trabalho normais e uma oportunidade para o treinador construir bons relacionamentos com novos funcionários. Como desvantagem existe a possibilidade de aumento dos erros na execução das tarefas devido à falta de experiência do treinando. Deve-se considerar, também, que a complexidade de determinadas atividades impossibilita seu treinamento no local de trabalho.

Outra opção de treinamento seriam as Universidades Corporativas, conceito adotado por algumas empresas para justificar a criação de estrutura de treinamento e desenvolvimento dentro da própria organização. Toda a responsabilidade de capacitação do quadro funcional seria da Universidade Corporativa, em razão de suas diretrizes.

### **TREINAMENTO FORA DO LOCAL DE TRABALHO**

As possibilidades de treinamento fora do trabalho são diversas, as mais comuns seriam palestras e seminários.

O empregado também busca sua própria capacitação através de cursos de especialização, aperfeiçoando suas habilidades, participando de treinamentos ofertados por empresas especializadas em educação profissional, e também buscando adquirir novos conhecimentos através de leituras e estudo sobre sua área de atuação.

Segundo Alves e Vieira (1995), o estado brasileiro deve responsabilizar-se pela capacitação profissional de jovens e adultos, através de órgãos como SENAR, SENAC e SENAI. Através destes centros de formação os trabalhadores desenvolveriam suas habilidades profissionais e estariam aptos ao mercado de trabalho. Outra preocupação dos autores é o baixo nível de escolaridade das pessoas que se apresentam no mercado de trabalho. Novamente o estado é

responsabilizado, devendo fornecer educação básica com a qualidade necessária ao desenvolvimento das pessoas.

O treinamento, para ser efetivo, é necessário o envolvimento das partes, empregador e empregado, utilizando-se por vezes, dos centros de formação (SENAR, SENAC e SENAI). O desenvolvimento de um sistema de treinamento deve ser planejado e ambientado de forma que, durante seu curso, todas as informações sejam efetivamente transferidas e assimiladas pelos aprendizes.

## 2.5 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FUNCIONAL

Através da avaliação de desempenho a empresa acompanha a efetividade do treinamento, comprovando tratar-se de investimento ou apenas custo desnecessário. A finalidade do programa de treinamento é aprimorar o aprendizado organizacional, influenciar o comportamento no trabalho, obtendo resultado financeiro para a organização.

A avaliação de desempenho está diretamente relacionada com a capacitação para o trabalho. Assim, Bateman et al (1998, p. 288), diz que a avaliação de desempenho tem dois propósitos básicos. Primeiro *propósito administrativo*, que é fornecer informações para decisões relativas a salários, promoções e demissões. Segundo, e talvez mais importante, *propósito de desenvolvimento*, fornecendo informações sobre necessidades de treinamento, planejamento de carreira e assuntos afins.

O treinamento e a própria avaliação de desempenho estão ligadas à capacitação profissional, criando oportunidades de adaptação do empregado ao trabalho, preparando-o para maximizar seus esforços de acordo com as necessidades das organizações.

Entende-se, assim, que a aprendizagem caracteriza-se como o processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento e ocorre em função da prática e experiência crítica, produzindo uma mudança relativamente permanente no comportamento.

## 2.6 CAPACITAÇÃO E MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

Os trabalhadores são a base do progresso e da manutenção das empresas e se sentem produtivos, realizados, quando encontram satisfação naquilo que fazem.

O trabalhador motivado executará suas tarefas com afinco buscando atingir metas de desempenho. E, este trabalhador, tendo habilidade e entendimento adequados de sua função, será altamente produtivo.

O trabalhador, na empresa, não é simples fator de produção, mas, sobretudo elemento participante, que busca qualidade e cujo crescimento traz resultados positivos para a organização e a sociedade.

Herber A. Thelen apud Vieira Carvalho (1999, p. 172), escreveu que o importante é a boa vontade, a vontade de fazer alguma coisa, e não apenas ideologia. Divergências ideológicas não são obstáculos enquanto durar a vontade comum de agir. E Vieira Carvalho (1999, p. 172) complementa:

*“A “vontade comum de agir” deve ser a característica central do indivíduo que faz parte de qualquer grupo, porque está motivado para isso. É o sentimento de pertencer a uma equipe, adotando seus valores e normas. Pode-se dizer, mesmo, que esse desejo é uma vontade íntima de participação no grupo de forma cooperativa.”*

O capital humano de uma empresa é mais importante que seu patrimônio, existe identificação entre os empregados de pertencerem a um grupo socialmente definido.

Atualmente, para serem competitivas as empresas têm que produzir mais, gerar novas receitas e diminuir gastos. A tendência, então, é reduzir o quadro de pessoal e exigir mais produtividade daqueles que permanecem empregados. Mas, enfrentando momentos de maior ou menor conflito nas relações entre empregados e empregadores, o desafio das empresas é manter a mão de obra da empresa integrada, motivada e produtiva.

Percebe-se que o indivíduo, ao ingressar na organização, traz com ele os fatos de sua vida, sua história como pessoa. Ele não se transfere, totalmente, para a empresa. Embora empregado, continua a pertencer a outros grupos e a desempenhar vários papéis ao mesmo tempo. Sua família, os amigos, o sindicato, a religião permanecem fora da empresa.

Muitas vezes, esse “lado de fora” tem apelos motivadores mais fortes que os incentivos que as empresas proporcionam. Isso é conhecido como inclusão parcial, e faz com que o trabalhador dê mais atenção a acontecimentos externos à empresa.

Um dos grandes desafios das empresas é reduzir a inclusão parcial e transformar o local de trabalho num ambiente que o empregado se sinta bem. Se isso não acontece, a organização, com sua estrutura e suas normas, acaba por desmotivá-lo, afastando-o cada vez mais.

O treinamento é importante para o empregado e a empresa, mas se for uma iniciativa isolada tende ao fracasso. O programa de treinamento deve ser internamente consistente com outras iniciativas que enfocam a mudança cultural, para que possam complementá-las.

Uma política de integração contribui, pois, para reduzir o conflito entre capital e trabalho e busca criar laços fortes e duradouros entre as empresas e as pessoas que nelas trabalham, reduzindo a rotatividade e melhorando o rendimento.

O foco direcionado na capacitação pessoal dos empregados da empresa evidencia a ação pró-ativa organizacional e faz com que a empresa ganhe destaque no mercado.

Convém ressaltar que a valorização das pessoas irá fortalecer ainda mais o relacionamento com a empresa, principalmente quando elas mesmas perceberem motivação para seu desenvolvimento, quando elas se sentirem membros da empresa e de fato perceberem que a sua contribuição é significativa e decisória em alguns processos.

## **2.7 CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL – DESAFIO PARA AS EMPRESAS**

Em seu artigo *CAPACITAÇÃO DE SERES HUMANOS: O DESAFIO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS* (1999), Wanusa Campos Centurion diz que o envolvimento dos funcionários nas tarefas e objetivos da empresa é o que mais se busca atualmente. O diferencial de uma empresa é seu funcionário, pois com pessoas qualificadas a empresa mantém-se firme no mercado competitivo. Com base nisto ela demonstra a importância de capacitar pessoas.

Para a empresa ser dinâmica as pessoas que a compõem também devem ser. A capacitação não é uma questão econômica e sim de uma nova filosofia e mentalidade. Um programa de capacitação profissional pode ser bem estruturado, porém pouco resolve se não existir uma consciência empresarial e individual de aceitação às alterações necessárias.

O processo de aprendizado organizacional deve ter o apoio da alta administração fazendo um planejamento detalhado, enfatizando os objetivos da organização, buscando que o processo de capacitação seja um investimento feito pela empresa e que traga benefícios concretos para a organização e para os colaboradores.

As etapas relevantes para o processo de capacitação são as seguintes:

- Conscientização de toda equipe gerencial de que o gerente é um educador e formador de equipes;
- Formação de multiplicadores dentro da organização;
- Identificação das pessoas que irão participar do processo educacional;
- Levantamento das necessidades para viabilizar o processo educacional;
- Execução do processo de capacitação profissional, através da elaboração de programas estruturados e específicos; e
- Avaliação dos resultados.

O recrutamento e a seleção executados de forma adequada são prioritários para facilitar o processo de capacitação profissional dentro de uma organização.

As principais vantagens da aplicação do processo de capacitação profissional dentro de uma organização são, entre outros:

- Conscientização dos colaboradores;
- Sinergia de equipes;
- Redução de custos;
- Redução de rotatividade de pessoal;
- Ampliação da capacidade intelectual dos colaboradores.

Apesar de o lucro ser o primeiro indicador de sucesso de uma organização, outros indicadores também devem ser considerados, tais como: clientes fiéis, tecnologia atualizada, imagem positiva, fornecedores parceiros, qualidade total, produtividade, competitividade e equipe motivada e capacitada.

A autora conclui que educação nunca é demais, que a empresa só tem a ganhar, pois com pessoas qualificadas e criativas em seu quadro é possível maximizar resultados, minimizar custos, oferecendo aos clientes serviços e produtos de qualidade.

## **2.8 CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

As empresas têm consciência da importância da educação em seu cotidiano no aumento da produtividade e o prejuízo e dificuldades para seus empreendimentos devido à baixa escolaridade de seus empregados. Por este motivo muitas empresas investem em educação básica para seus empregados, seja fornecendo elas próprias cursos aos empregados e familiares ou contribuindo com o governo em seus programas de capacitação profissional.

Segundo Vieira Carvalho (1999, p. 58) a educação sozinha não opera milagres, mas contribui de forma efetiva nas mudanças.

Almeida (2009) apresenta a capacitação profissional dos membros da empresa como forma de responsabilidade social. Tanto empresa como colaborador são beneficiados com a capacitação, a empresa atinge maior produtividade e o colaborador atinge a auto-estima e o bem estar social.

O tempo em que a empresa tinha como meta somente aumentar lucros ficou para trás, atualmente uma empresa socialmente responsável está preocupada não só em atender exigências corporativas, mas está preocupada em promover a construção de uma sociedade mais humana, justa e limpa e não só voltada aos compromissos legais, mas sociais e ambientais.

A responsabilidade social nas empresas abrange ações internas e externas. As ações internas são aquelas que envolvem os funcionários em treinamentos, recrutamentos, seleção, planos de assistência odontológica, médica e social, o transporte, a alimentação, a participação nos lucros, a capacitação e qualificação profissional dos funcionários, entre outros. Já a responsabilidade social externa que são desenvolvidas pela empresa são as ações que beneficiam a sociedade como

um todo, e essas ações estão alicerçadas nas áreas da saúde, educação, meio ambiente, assistência social, entre outros.

Almeida (2009) sugere, ainda, que a capacitação profissional é imprescindível na estrutura de uma empresa, pois além de ser um exercício de responsabilidade social voltada ao público interno, é também extensivo às relações familiares, pois, verifica-se o reconhecimento e valorização deste colaborador no ambiente de trabalho.

## **2.9 CAPACITAÇÃO E A COMPETITIDADE EMPRESARIAL**

A economia mundial vem passando por uma grande transformação, que se manifesta tanto na base produtiva quanto nos âmbitos financeiro e político. Essas mudanças têm-se refletido sobre os diversos mercados e estão associadas à emergência da denominada Terceira Revolução Industrial, à formação de blocos econômicos, ao grande aumento do volume de recursos transacionados no sistema financeiro internacional e ao fortalecimento do liberalismo como a expressão política desse novo processo.

Pode-se afirmar que a mudança é a coisa mais certa no instável e surpreendente mundo das relações organizacionais, como também as mutações comportamentais do indivíduo num mundo globalizado. Portanto, as empresas necessitam adaptar-se às alterações por que passa a sociedade como um todo. E para que as empresas possam criar, sustentar e aplicar estratégias de crescimento e até mesmo de sobrevivência é necessário que a capacitação profissional seja, de forma permanente, um hábito, tanto para empresários como para empregados.

O fenômeno da globalização está presente e parece irreversível. No aspecto organizacional, ele se manifesta na aceleração da internacionalização produtiva e financeira, o que provoca mudanças internas em diversos níveis. Parece necessário fazê-las avançar com o estudo das mudanças organizacionais, ocorridas a partir de adoção de estratégias internacionais referentes à importância da gestão do conhecimento.

O conhecimento tornou-se o recurso econômico proeminente, mais importante do que matéria prima e muitas vezes mais importante que o dinheiro.

Reconhece-se, hoje, que somente através do conhecimento as empresas podem se inovar, mantendo-se vivas, ativas e competitivas. A capacitação tem o poder de transformar a força de trabalho, tornando-a mais criativa, inovadora e capaz de resolver problemas, dando maiores condições à empresa de responder às mudanças.

As empresas tendem a se diferenciar pelo que sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento. Numa economia global, o conhecimento se torna a maior vantagem competitiva de uma organização.

Atualmente as empresas têm concentrado esforços para preparar os profissionais necessários para superar o desafio da competitividade. Novamente as Universidades Corporativas tem papel de destaque na formação /reciclagem completa dos profissionais, atuando de forma intensiva e permanente, dando a eles a devida cultura da empresa e capacitando-os gerencial-técnico-cientificamente nas demandas do crescimento e sobrevivência da corporação. Schneider e Donatelli em seu artigo *A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E A CERTIFICAÇÃO DE PESSOAS COMO INSTRUMENTOS PARA PROMOVER A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL* dizem que as empresas grandes têm mais facilidades na capacitação profissional que pequenas e médias empresas. Para superar as dificuldades encontradas na capacitação dos profissionais, eles sugerem uma parceria empresa-universidade. Consideram que a simples preparação de talentos (graduação e/ou pós-graduação) não é suficiente para colocar os profissionais no mercado, é necessário despertar e aperfeiçoar um conjunto de habilidades pessoais e oferecer programas de ensino consistentes com as demandas de função.

Existe a preocupação em desmistificar a competência do conceito de qualificação, que de certa forma determinava os requisitos associados à descrição ao cargo ou função. Não se pode mais ficar preso apenas à descrição de cada função a ser desempenhada ou a um processo metódico e burocrático; as empresas hoje em dia adquiriram uma posição mutável e para tal, exigem-se profissionais que atendam perfis baseados em combinações de capacidades complexas. Isto significa incluir nas definições tradicionais de execução de tarefas resultados, conceitos que representem características de quem está executando o trabalho, como habilidades, atitudes, valores, orientações e comprometimentos. Ao definir competência, Ruzarrin apud S. Guimarães (2005, p.9), afirma que as competências representam

características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizem um desempenho superior.

O foco principal está em agregar valor às empresas, ou, em outras palavras, o quanto de valor está sendo entregue pelas pessoas para a organização. O ponto chave para a definição de competência está nessa nova postura que o funcionário deve adotar dentro da empresa, nesse mundo de globalização e mutações constantes.

Se de um lado temos o indivíduo, do outro temos a organização. Cada qual com seu conjunto de competências. Indivíduo e organização proporcionam uma relação mútua de troca, uma simbiose que tem como foco o crescimento e desenvolvimento dos valores pertinentes à corrida por vantagem competitiva.

Assim, espera-se adequar a empresa à competição pelas oportunidades de negócios, e como estratégia de participação nessas oportunidades, toda empresa precisa estar pronta para gerir seu portfólio de recursos, sejam eles físicos, organizacionais ou humanos.

Bateman et al (1998, p. 508) nos diz que para aprender continuamente, a empresa precisa de meta estratégica e clara de adquirir novas capacidades e um comprometimento real com a experimentação contínua.

*O aprendizado contínuo é um caminho vital para uma vantagem competitiva renovável.* (Slocum et al apud Bateman et al, 1998 p. 508)

## **2.10 NECESSIDADES HUMANAS E SUA RELAÇÃO COM A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL**

Bateman et al (1998, p. 365 e 366) faz um comparativo entre a HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW e a TEORIA ERG DE ALDERFER. A teoria da **hierarquia de necessidades**, apresenta necessidades do ser humano em uma escala de prioridade:

1 – Fisiológicas (comida, água, sexo e abrigo)

2 – Segurança (proteção contra ameaça ou privação)

3 – Sociais (amizade, afeição, aconchego e amor)

4 – Ego (independência, realização, liberdade, status, reconhecimento, auto-estima)

5 – Auto-realização (conscientização do próprio potencial total, tornar-se tudo de que se é capaz).

De acordo com esta teoria, as pessoas são motivadas a satisfazer suas necessidades mais básicas antes que tentem satisfazer às mais elevadas, e uma vez satisfeita uma necessidade ela deixa de ser motivadora.

Já a **teoria ERG** apresenta três conjuntos de necessidades do ser humano:

- Necessidades existenciais (*Existence*), representam desejos materiais e fisiológicos;
- Necessidades de relacionamento (*Relatedness*), representam relações com outras pessoas, e são satisfeitas pelos processos de partilha mútua de pensamentos e sentimentos;
- Necessidades de crescimento (*Growth*), motivam as pessoas a transformar seu ambiente ou a si mesmas de forma criativa e produtiva. A satisfação dessas necessidades advém da plena utilização das capacidades pessoais e do desenvolvimento de novas capacidades.

Esta teoria propõe que várias necessidades diferentes podem estar em ação ao mesmo tempo.

O ser humano tem uma necessidade compulsória de capacitar-se continuamente, adaptando-se, assim, à vida e a estrutura social e econômica em que vive.

A capacidade de auto-aperfeiçoamento e a constante busca de conhecimento são a raiz de toda aprendizagem, inclusive da aprendizagem organizacional.

A capacitação permite ao homem a reorganização e renovação de suas experiências, levando à transformação de sua realidade. Aprendendo, o homem passa por um processo de modificação constante.

Vieira Carvalho (1999, p. 81) escreve sobre auto-aprendizagem:

*“...o núcleo fundamental da auto-aprendizagem reside no fato de o indivíduo ser e saber ser alguém em busca constante de seu aperfeiçoamento intelectual, moral, espiritual e profissional.”*

O aprendizado do homem é um processo ativo, recebendo e reagindo de modo produtivo, desenvolvendo a atenção como um processo vivo, exercitando plenamente seu modo de ser.

O aprendizado organizacional deve ser baseado em uma ética responsável, não excluindo do empregado suas formas de viver, sobreviver e competir, deve, sim, fazê-lo utilizar o máximo de sua capacidade mental. Einstein apud Vieira Carvalho (1999, p. 96,97) escreveu sobre a aprendizagem organizacional:

*“Não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará assim uma máquina utilizável, mas não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que é belo, do que é moralmente correto. A não ser assim, ele se assemelhará, com seus conhecimentos profissionais, mais a um cão ensinado do que uma criatura harmoniosamente desenvolvida...”*

A transformação orientada para a aprendizagem organizacional só é possível na medida em que começa a transformação contínua do indivíduo. O auto-aperfeiçoamento, na aprendizagem organizacional, possibilita ao empregado a conquista de sua autonomia como ser, permitindo-lhe fazer escolhas durante todo o seu aprendizado, que ocorre constantemente. A aprendizagem incentiva a autonomia do empregado, estimula seu pensamento crítico e faz com que ele reconheça-se como indivíduo.

A capacitação profissional prepara o empregado para as mudanças e seu conseqüente desenvolvimento profissional. Para isto tornar-se possível é necessário que a empresa seja um sistema aberto, disposta a interagir com o ambiente externo de forma regular.

O ponto central do raciocínio em relação às necessidades humanas é a noção que as pessoas estão em processo de contínuo desenvolvimento, sendo que desta maneira uma pessoa pode atingir seu objetivo gradualmente, através da educação e capacitação permanente em sua vida pessoal e profissional,

confirmando a relação das necessidades humanas com os objetivos da capacitação profissional interna nas organizações.

## **2.11 EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO**

A capacitação profissional tem um papel de destaque nas empresas, fazendo com que elas desenvolvam a capacidade de se modificarem, de se adaptarem e de apresentarem alternativas criativas para a solução de problemas, ou seja, as empresas também aprendem, e atualmente o aprendizado é questão de sobrevivência para as empresas.

A educação do ser humano é uma contínua reconstrução de sua experiência pessoal. Na verdade, é válido lembrar que esse tipo de reconstrução é caracterizado pela observação, e também a prática do dia-a-dia da existência do ser humano. O aumento da competitividade aliado ao contínuo e assustador avanço da tecnologia, faz com que as empresas passem a se preocupar com o freqüente aperfeiçoamento de seus funcionários.

Para Carvalho e Nascimento (1993, p. 154), é praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual, pois é através da educação que as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como a capacidade de lidar com problemas diversos, possibilitando que encarem os obstáculos.

O Prof. João Mariano de Almeida em seu artigo *A ESCADA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL!* apresenta uma análise dos membros de uma empresa considerando como uma escada, possibilitando programar treinamento adequado para cada “degrau”. Apresentou 4 degraus na escada, sendo o 1º degrau composto pelos operadores, aqueles que cumprem o que é determinado pelos “degraus” acima. Em seguida vem o 2º degrau, formado pela gerência, no 3º degrau vem a diretoria e no último degrau os proprietários.

Muitos programas de capacitação estão desvinculados das reais necessidades, potencialidades e características dos empregados. Isto demonstra que não houve pesquisas e estudos para verificação da real necessidade da

empresa e de seus empregados, é um programa de treinamento improvisado. É necessário que a capacitação profissional seja reconhecida como de fundamental importância para a empresa e que sua implantação ocorra de forma responsável e de acordo com as necessidades da empresa e do empregado.

Para que uma organização aprenda é preciso que os empregados estejam em constante aprendizagem, sendo encorajados a pensar criticamente e a assumir riscos com novas idéias, e suas contribuições devem ser devidamente valorizadas, portanto as empresas devem tornar-se verdadeiras escolas, trazendo a tona o verdadeiro sentido da educação, que é o de desenvolver a capacidade física, intelectual e moral do ser humano, levando este a interagir e integrar com o meio que o cerca.

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

A proposta deste trabalho é apresentar uma análise sobre treinamento organizacional nas empresas Agrícola Ferreira Ltda., Gama Agrícola e Produtec Representações Ltda., sob a ótica de planejamento estratégico, com base em pesquisas bibliográficas e no aprendizado acadêmico. O objetivo é suprir de informações teóricas baseadas em pesquisas bibliográficas junto a autores consagrados na abordagem dos temas envolvidos, entre os autores destaca-se CARVALHO (1999).

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Este trabalho visa explicar teorias sobre a importância da capacitação profissional para o sucesso das organizações, em especial para as empresas objeto do estudo. Através de pesquisas bibliográficas, documental e descritiva, além de observação visual, pretende-se contextualizar a atividade exercida pelas empresas, sua gerência e a necessidade de capacitação e qualificação dos empregados.

A pesquisa bibliográfica procurou explicar a importância da capacitação profissional para as empresas a partir de referências teóricas publicadas, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas sobre o assunto capacitação profissional.

Este trabalho evidencia-se como pesquisa qualitativa, observando a importância da capacitação profissional para o sucesso das organizações, e verificando as relações internas e externas do ambiente empresarial.

## 3.2 Caracterização das empresas

A empresa Agrícola Ferreira Ltda. foi constituída em 25/07/2000 pelos sócios Márcio Alex Ferreira, Milton Ferreira Carvalho Junior e Tarlei Ferreira de Souza Neto, iniciando suas atividades no dia 01/08/2000. A empresa está localizada no município de Sylvania/GO e seu ramo de atividade é a comercialização de defensivos agrícolas, sendo representante da multinacional Syngenta. Atualmente o quadro da empresa conta com 10 empregados, sendo a gerência exercida pelo sócio Márcio Alex Ferreira.

A empresa Agrícola Ferreira, atuando no mercado de defensivos agrícolas, tem como objetivos, não somente o resultado financeiro, mas também ser co-responsável pelo desenvolvimento da agricultura na região de Sylvania, através da prestação de serviços de assistência técnica e consultoria agrônômica.

Para atingir seus objetivos a empresa conta com dez empregados:

2 recepcionistas

1 encarregado do depósito de produtos

1 contabilista

1 auxiliar de escritório

3 técnicos agrícola

2 agrônomos

A administração geral é exercida pelo Sr. Márcio, os outros sócios, Milton e Tarlei, não têm participação direta na funcionalidade da empresa. Os três sócios atuam conjuntamente como representantes da empresa perante a Syngenta, sendo que as decisões sobre atuação no mercado e produtos a serem comercializados são feitas sempre pelos três.

A responsabilidade pelo departamento financeiro é do Sr. Nelson Ferreira de Souza, possuindo procuração para representar a empresa em conjunto com o Sr. Márcio perante bancos e instituições públicas. O Sr. Nelson também é responsável pela contratação e demissão de empregados, exceto do departamento técnico.

O departamento técnico é de responsabilidade do Sr. Ricardo Guarido, sendo suas atribuições contratação, demissão e treinamento dos técnicos, bem como acompanhamento das metas. Este é o departamento que mais requer capacitação. O Sr. Ricardo vem desenvolvendo um programa dentro da empresa com a finalidade de manter seus técnicos sempre atualizados e capacitados para atendimento aos clientes.

A empresa Agrícola Ferreira está no mercado há dez anos e já é reconhecida na região como empresa consolidada.

A empresa Gama Agrícola Ltda. foi constituída em 18/12/1997 pelos sócios Douglas Rezende e Roberto Oliveira Maurício, iniciando suas atividades no dia 02/01/1998. A empresa está localizada no município de Catalão/GO e seu ramo de atividade também é a comercialização de defensivos agrícolas, representando diversas empresas, entre elas BASF. Atualmente o quadro da empresa conta com 6 empregados, sendo a gerência exercida pelo sócio Douglas Rezende.

A empresa Gama Agrícola também presta serviço de assistência técnica aos produtores, além de comercialização de defensivos agrícolas.

O quadro de empregados da empresa Gama Agrícola está assim distribuído:

- 1 recepcionista
- 1 encarregado do depósito de produtos
- 1 auxiliar de escritório
- 2 técnicos agrícolas.

A administração geral é exercida pelo Sr. Douglas que também acumula a função de responsável pelo Departamento Financeiro. O Sr. Roberto é responsável pelo Departamento Técnico, atuando também diretamente no campo. A responsabilidade por contratação e demissão de empregados é dos proprietários, atuando de forma conjunta.

A empresa Gama Agrícola embora atuando no mercado há 13 anos não tem participação expressiva na cidade de Catalão e região.

A empresa Produtec Comércio e Representações Ltda. foi constituída em 04/01/1995 pelos sócios Filipe de Andrade e Maria Aparecida Ribeiro de Andrade, iniciando suas atividades no dia 25/01/1995. A empresa está localizada no município de Cristalina/GO e seu ramo de atividade é a comercialização de defensivos agrícolas, sendo, também, representante da multinacional Syngenta. Atualmente o

quadro da empresa conta com 15 empregados, sendo a gerência exercida pelo sócio Filipe de Andrade.

Quadro de empregados da empresa Produtec:

3 recepcionistas

2 encarregados do depósito de produto

1 gerente de recursos humanos

1 contabilista

3 auxiliares de escritório

1 técnico agrícola

4 agrônomos

A administração geral é exercida pelo Sr. Filipe, a sócia Maria Aparecida não tem participação direta na funcionalidade da empresa.

A responsabilidade pelo Departamento Financeiro é da Sra. Aline de Souza Bastos. O Departamento de Recursos Humanos é de responsabilidade da Sra. Jane Fernandes.

O Departamento Técnico é de responsabilidade do Sr. Denilso Sonza. O desenvolvimento e aplicação de treinamentos neste departamento são feitos conjuntamente pelo Sr. Denilso e pela Sra. Jane.

A empresa Produtec é a mais antiga do município de Cristalina e ocupa lugar de destaque entre os produtores rurais.

### **3.3 Participantes do estudo**

O foco da pesquisa será o departamento técnico das empresas objeto do estudo, sendo no total 13 (treze) entrevistados, 7 (sete) agrônomos, sendo um deles o Sr. Roberto Oliveira Maurício sócio proprietário da empresa Gama Agrícola Ltda e 6 (seis) técnicos agrícola.

Os participantes do estudo foram escolhidos devido ao reconhecimento por parte dos dirigentes das empresas da importância de capacitar os técnicos que atendem os produtores rurais, lembrando da necessidade de mantê-los atualizados.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Os dados primários foram coletados através de questionário e a própria observação em visitas realizadas às empresas, criando assim um ambiente propício à visualização da importância da capacitação para o sucesso das organizações. Os dados secundários foram coletados através de livros, artigos, revistas, internet, arquivos e relatórios da empresa onde se realizou o trabalho.

Os dados foram coletados mediante técnicas qualitativas, como pesquisas bibliográficas e questionário aplicado aos empregados do departamento técnico.

Os dirigentes das empresas permitiram a consulta, dentro da própria empresa, de alguns documentos internos, como contrato social, relação de empregados. A empresa Agrícola Ferreira permitiu a consulta ao contrato de parceria entre ela e a multinacional Syngenta. O questionário foi enviado por e-mail aos participantes do grupo de estudo, e durante as visitas observou-se o ambiente, o comportamento dos participantes do grupo de estudo e seu programa de treinamento.

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

Visando obter a percepção sobre capacitação profissional entre os empregados do departamento técnico das empresas analisadas, elaborou-se um questionário que será aplicado aos 13 (treze) técnicos.

A seguir, observou-se a análise dos dados obtidos na pesquisa através do questionário, tendo como foco a importância da capacitação para empregados e gestores, as vantagens para os profissionais, seu significado para o sucesso empresarial e pessoal, a influência da capacitação na empresa e pessoas, entre outros aspectos observados do ponto de vista dos técnicos em geral, obtendo assim a perspectiva dos empregados sobre os aspectos relacionados à capacitação profissional.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visando obter a percepção sobre capacitação profissional entre os empregados de empresas do agronegócio, elaborou-se um questionário o qual foi aplicado a treze técnicos de três empresas analisadas.

A seguir, observa-se a análise dos dados obtidos na pesquisa através do questionário, tendo como foco a importância da capacitação para empregados e gestores, as vantagens para os profissionais, seu significado para o sucesso empresarial e pessoal, a influência da capacitação na empresa e pessoas, entre outros aspectos observados do ponto de vista dos técnicos em geral, obtendo assim a perspectiva dos empregados sobre os aspectos relacionados à capacitação profissional.

### PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Através dos indicadores de faixa etária pode-se observar as potencialidades dos empregados, como experiência profissional, saúde funcional e rendimento eficiente e eficaz do homem em ambiente laboral.

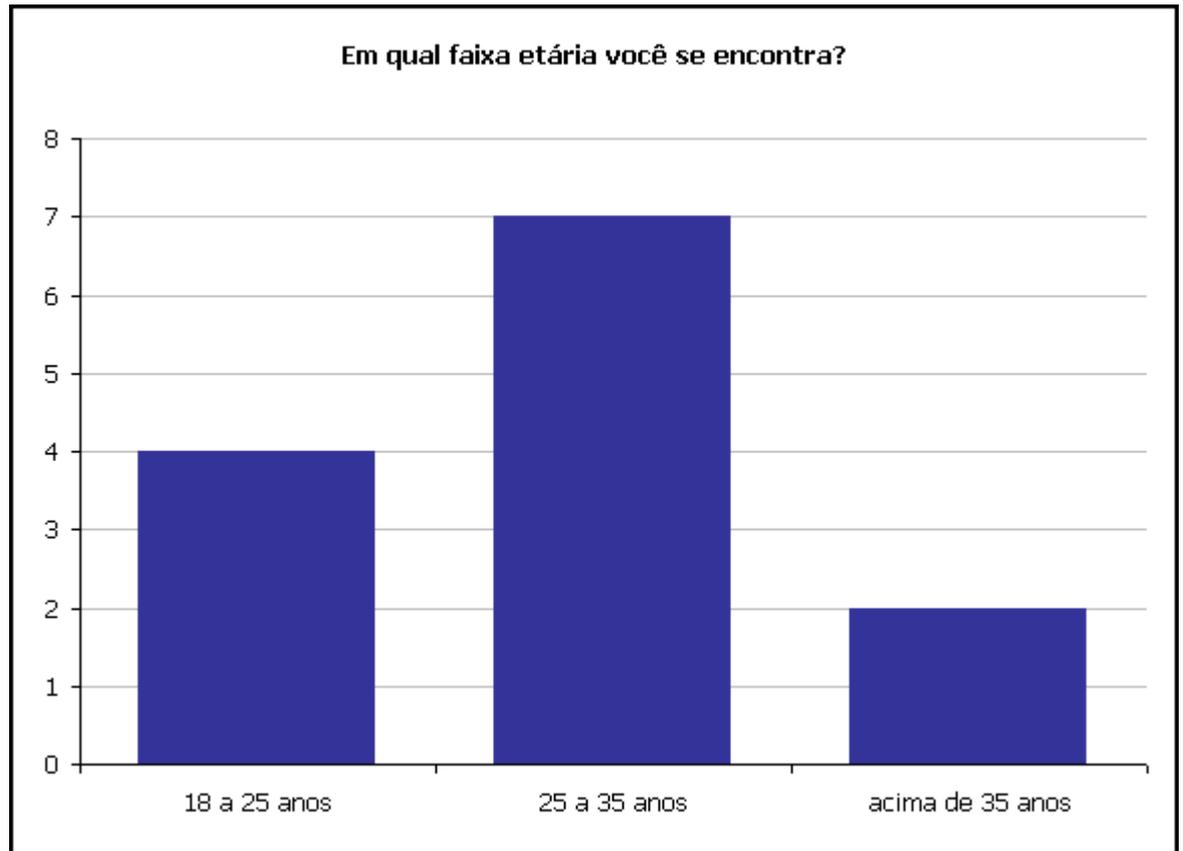
#### **Idade dos entrevistados**

A pesquisa demonstra que 54% dos entrevistados estão entre 25 e 35 anos, pessoas nesta faixa etária já possuem bom nível de experiência e geralmente de conhecimento, facilitando muitas vezes o aprendizado específico para exercerem suas atividades na empresa.

Os entrevistados que estão entre 18 e 25 anos representam 31% do total de participantes da pesquisa. Estas pessoas estão iniciando suas carreiras e demonstram grande interesse em aprender, buscando, inclusive, orientação com pessoas mais experientes na empresa.

## QUESTÃO 1

18 a 25 anos	4	31%
25 a 35 anos	7	54%
acima de 35 anos	2	15%
	13	



Análise técnica		Conclusões destacadas
Média	1,846	"84,62%" escolheram:
Intervalo de confiança (95%)	[1,472 - 2,221]	25 a 35 anos
Tamanho da amostra	13	18 a 25 anos
Desvio padrão	0,689	A opção menos escolhida representa "15,38%":
Erro amostral	0,191	acima de 35 anos

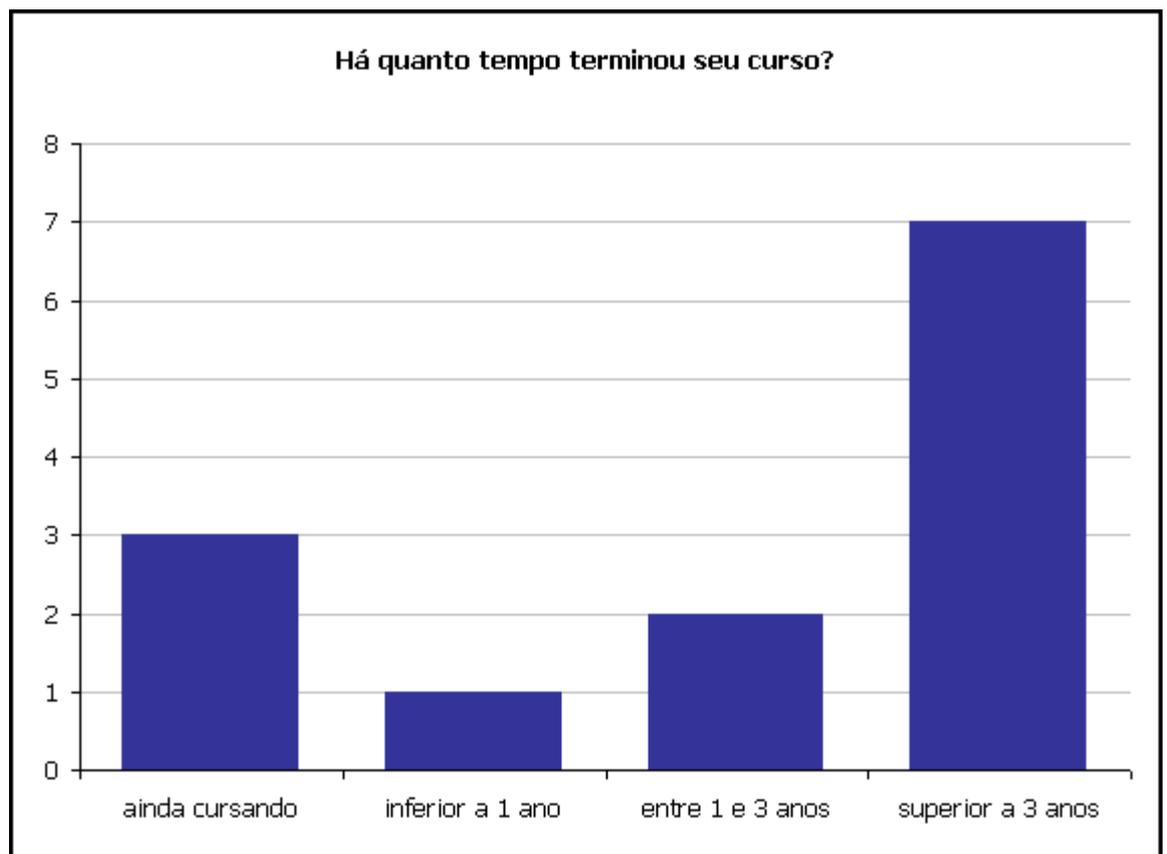
### Tempo fora da escola

Dentre os entrevistados, 54% terminaram seu curso há mais de três anos, porém através das empresas estão sempre aperfeiçoando seus conhecimentos.

Interessante observar que três técnicos agrícolas estão fazendo curso de agronomia à noite e finais de semana, demonstrando o interesse em capacitarem-se cada vez mais.

### QUESTÃO 2

ainda cursando	3	23%
inferior a 1 ano	1	8%
entre 1 e 3 anos	2	15%
superior a 3 anos	7	54%
	13	



#### Análise técnica

Média	3,000
Intervalo de confiança (95%)	[2,298 - 3,702]
Tamanho da amostra	13
Desvio padrão	1,291
Erro amostral	0,358

#### Conclusões destacadas

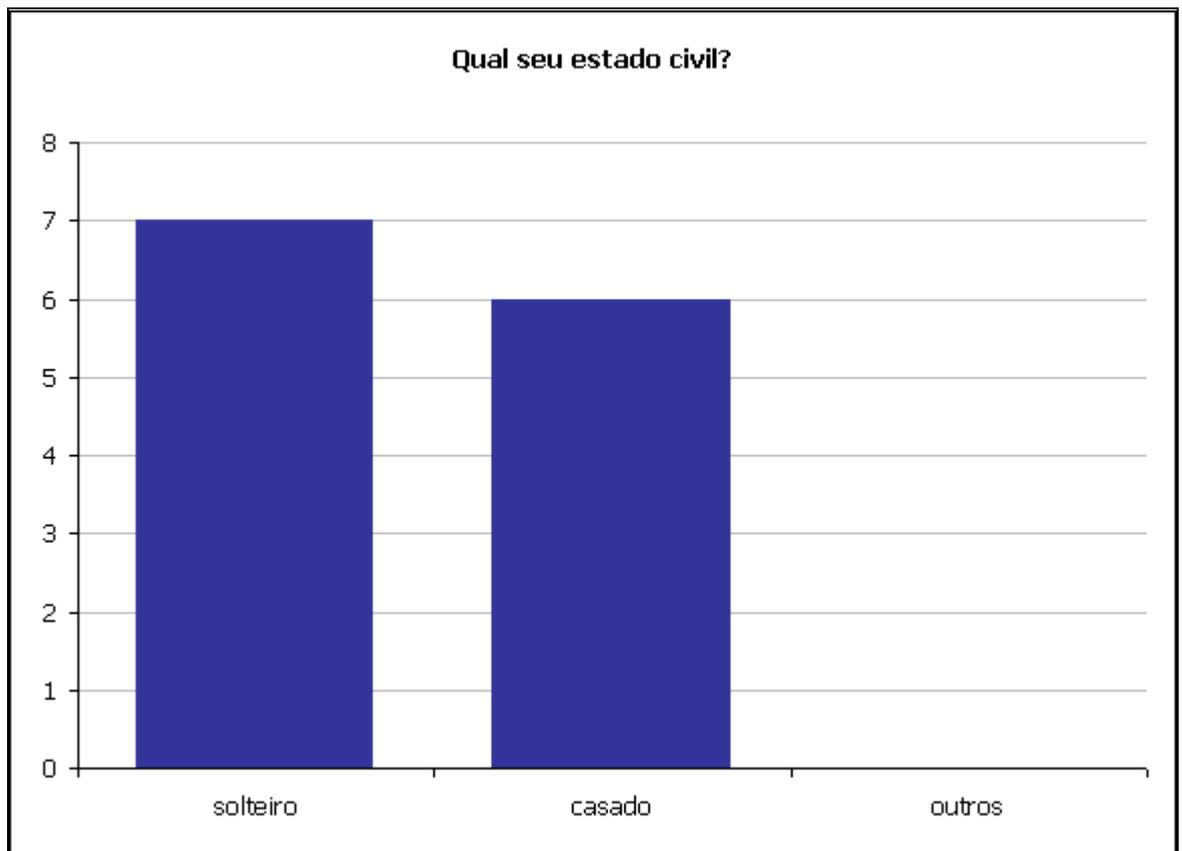
"76,92%" escolheram:  
superior a 3 anos  
ainda cursando  
A opção menos escolhida representa "7,69%":  
inferior a 1 ano

## Estado Civil

O estado civil dos entrevistados não influencia diretamente no processo de capacitação, porém pode-se observar que os técnicos que estão cursando agronomia são solteiros. O fato de o técnico ser solteiro possibilita maior disponibilidade de tempo para atividades extra-trabalho, não significando, obrigatoriamente, que o técnico casado não demonstre disponibilidade ou mesmo interesse no aprendizado organizacional.

## QUESTÃO 3

solteiro	7	54%
casado	6	46%
outros	0	0%
	13	



### Análise técnica

Média	1,462
Intervalo de confiança (95%)	[1,179 - 1,744]
Tamanho da amostra	13
Desvio padrão	0,519
Erro amostral	0,144

### Conclusões destacadas

"100,00%" escolheram:  
solteiro  
casado  
A opção "outros" não foi escolhida por ninguém.

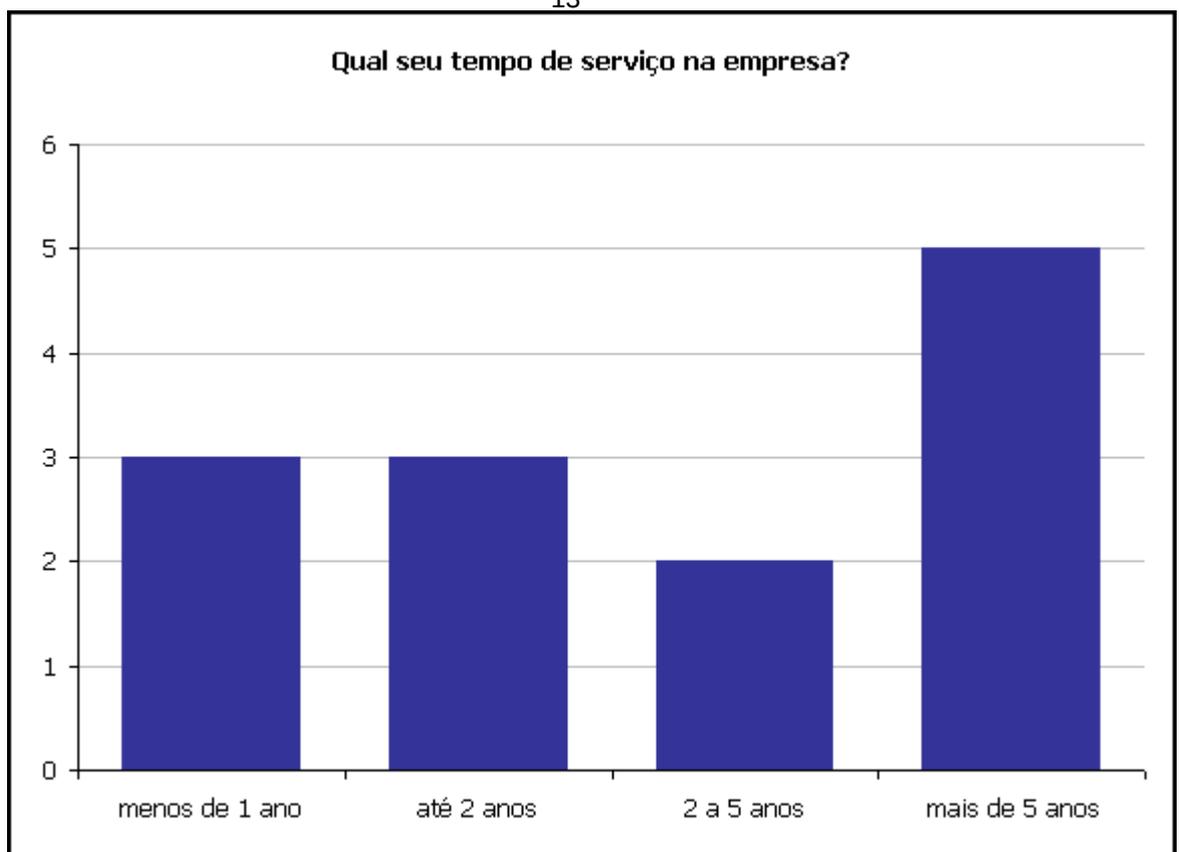
### Tempo de serviço

O tempo de permanência na empresa está assim distribuído, cinco técnicos estão há mais de cinco anos na empresa, três técnicos estão há menos de dois anos e cinco estão entre dois e cinco anos.

Observa-se que a experiência na empresa é um fator positivo, possibilitando a disseminação da cultura organizacional dos mais antigos para os mais jovens. A experiência dos mais antigos na empresa aliada à disposição dos mais novos facilita o desenvolvimento da empresa, novas idéias alicerçadas em experiências passadas.

### QUESTÃO 4

até 2 anos	3	23%
2 a 5 anos	2	15%
mais de 5 anos	5	38%
	13	



Análise técnica

Média	2,692
Intervalo de confiança (95%)	[2,012 - 3,372]
Tamanho da amostra	13

Desvio padrão	1,251
Erro amostral	0,347

Conclusões destacadas

"61,54%" escolheram:  
mais de 5 anos  
menos de 1 ano  
A opção menos escolhida representa  
"15,38%":  
2 a 5 anos

## FATOR TREINAMENTO EMPRESARIAL

Os participantes do estudo referenciam a capacitação profissional como fator de grande importância para o sucesso empresarial, além de acreditarem que tanto a empresa como os funcionários são beneficiados com a capacitação. Sugerem que a capacitação traz a motivação para o trabalho, aumentando a produtividade dos funcionários e conseqüentemente a maior lucratividade da empresa, além de promover o desenvolvimento contínuo, trazendo novas perspectivas profissionais.

### **Importância da capacitação profissional**

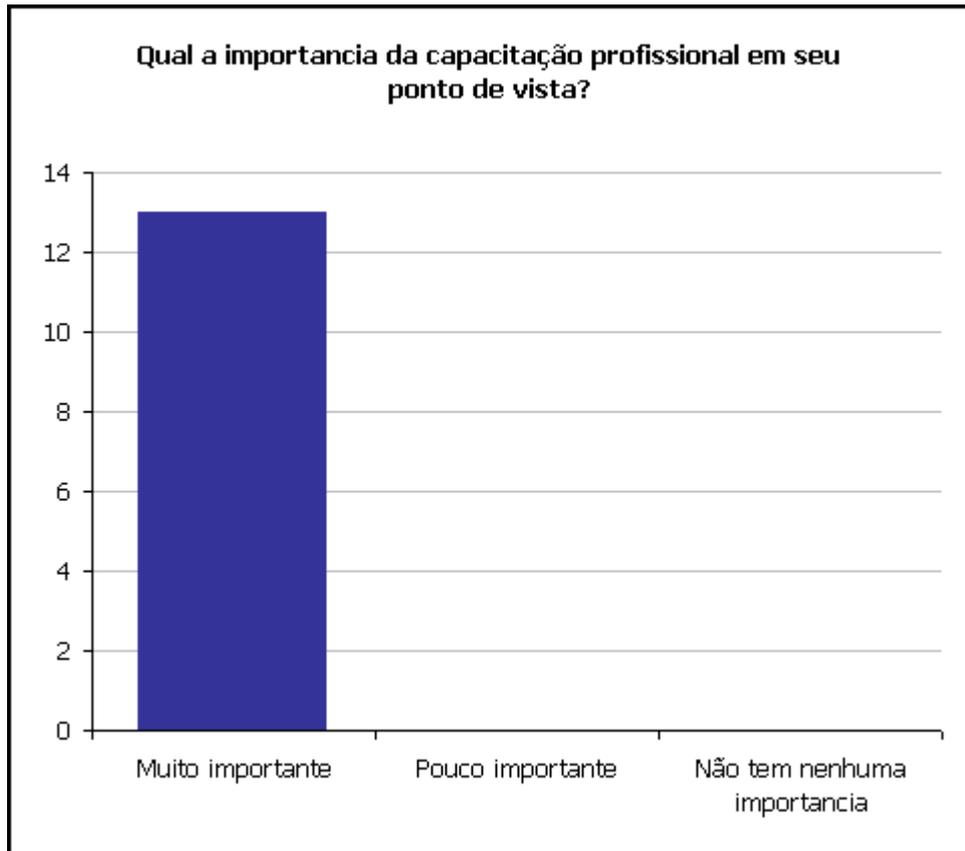
Todos foram unânimes neste quesito, todos a consideram muito importante. Verificamos que os técnicos têm oportunidades de capacitação dentro da empresa e reconhecem seu valor. Podemos observar, também, que alguns buscam além da oferta da empresa, como exemplo pode-se citar os técnicos que estão cursando agronomia, apesar das dificuldades de conciliação entre trabalho e estudo.

A grande maioria identificou que a capacitação beneficia tanto o funcionário como a empresa, somente uma pessoa identificou que o benefício da capacitação é somente para o funcionário. Aqui se identifica que o desenvolvimento das pessoas traz reflexos positivos para a empresa, afinal são as pessoas que fazem a empresa.

Todos os técnicos foram unânimes em responder que sempre participam de treinamentos. Porém nas visitas que foram feitas às empresas e nos contatos com alguns empregados foi possível observar que o treinamento é todo direcionado ao departamento técnico, faltando investimento nos demais departamentos das empresas. Um bom exemplo é a recepção, onde ocorre o primeiro contato com o cliente, as pessoas selecionadas para este cargo não tem formação alguma, ocorrendo muitas vezes grande rotatividade.

## QUESTÃO 6

Muito importante	13	100%
Pouco importante	0	0%
Não tem nenhuma importância	0	0%
	13	



### Análise técnica

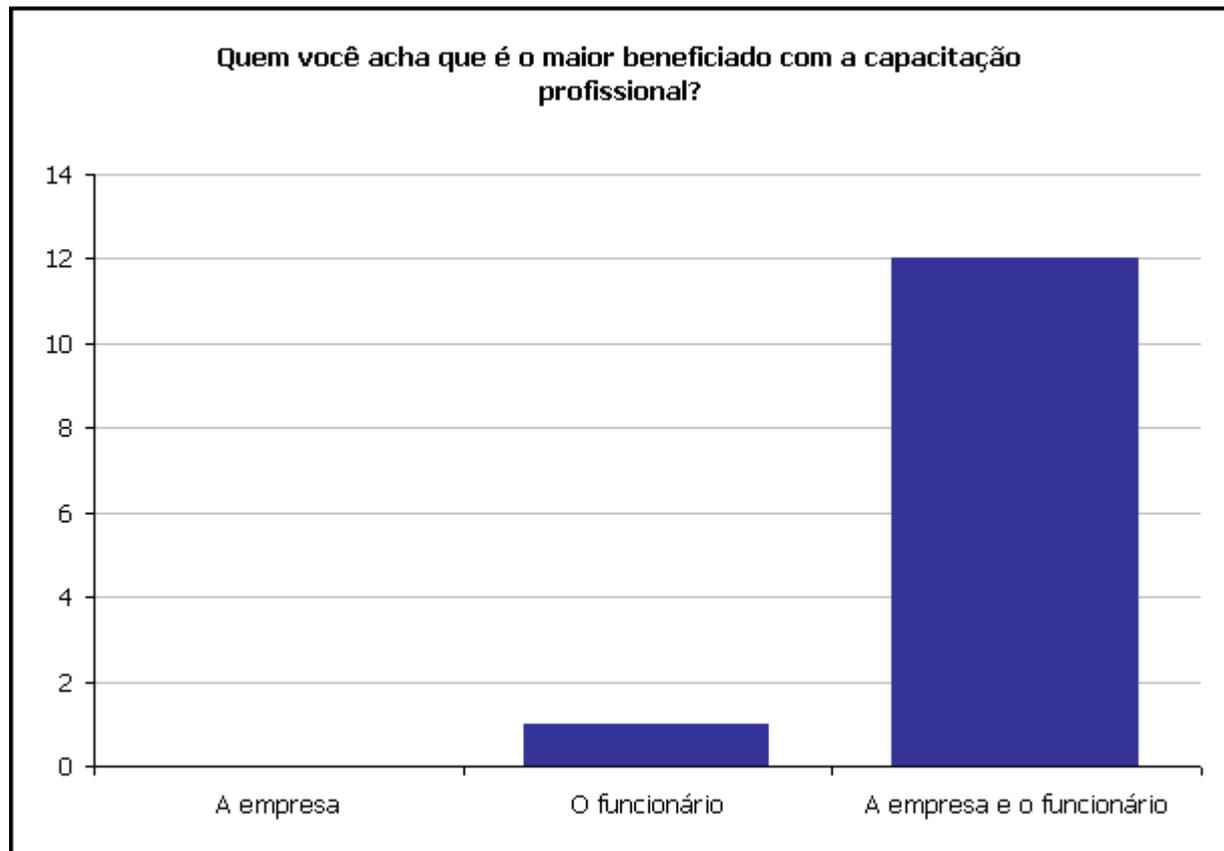
Média	1,000
Intervalo de confiança (95%)	[1,000 - 1,000]
Tamanho da amostra	13
Desvio padrão	0,000
Erro amostral	0,000

### Conclusões destacadas

"100,00%" escolheram:  
Muito importante  
Muito importante  
2 opções não foram escolhidas.

## QUESTÃO 7

A empresa	0	0%
O funcionário	1	8%
A empresa e o funcionário	12	92%
	13	



### Análise técnica

Média	2,923
Intervalo de confiança (95%)	[2,772 - 3,074]
Tamanho da amostra	13
Desvio padrão	0,277
Erro amostral	0,077

### Conclusões destacadas

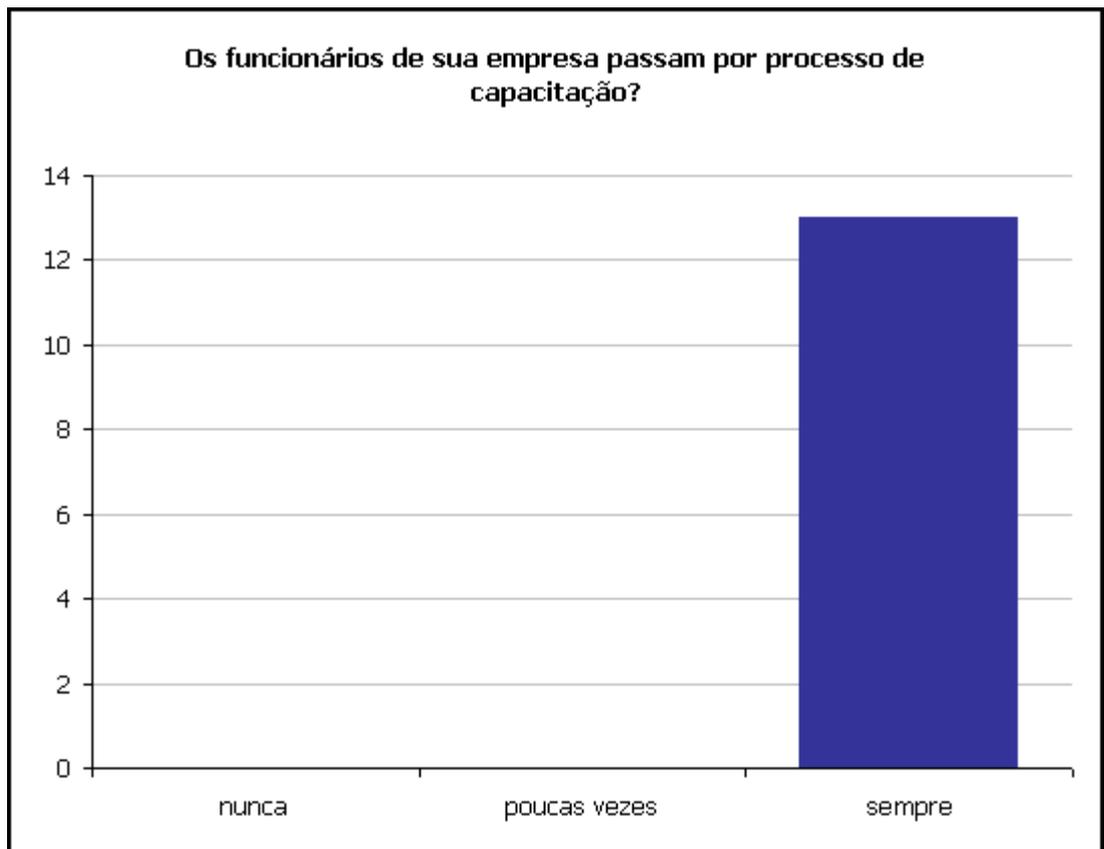
"100,00%" escolheram:  
 A empresa e o funcionário  
 O funcionário  
 A opção "A empresa" não foi escolhida por ninguém.

### Dificuldade das empresas em relação à capacitação profissional

Alguns técnicos apresentaram dificuldades enfrentadas pela empresa e por eles próprios no processo de capacitação. Analisando suas respostas pode-se verificar que a principal dificuldade é o deslocamento para outras cidades, devido à falta de profissionais e também de local adequado ao treinamento. Este deslocamento gera custo à empresa, fazendo com que haja redução parcial dos treinamentos durante o ano.

#### QUESTÃO 8

nunca	0	0%
poucas vezes	0	0%
sempre	13	100%
	13	



#### Análise técnica

Média	3,000
Intervalo de confiança (95%)	[3,000 - 3,000]
Tamanho da amostra	13
Desvio padrão	0,000
Erro amostral	0,000

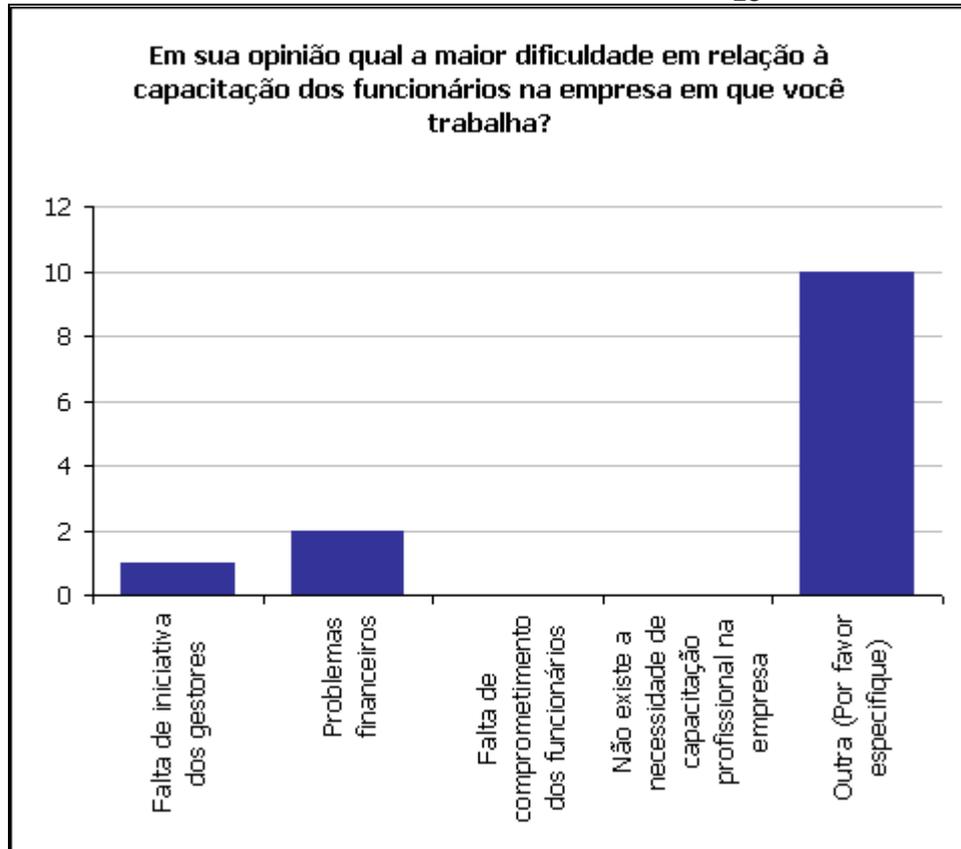
#### Conclusões destacadas

A opção mais escolhida foi "sempre".

A opção menos escolhida foi "nunca".

### QUESTÃO 9

Falta de iniciativa dos gestores	1	8%
Problemas financeiros	2	15%
Falta de comprometimento dos funcionários	0	0%
Não existe a necessidade de capacitação profissional na empresa	0	0%
Outra (Por favor especifique)	10	77%
	13	



Análise técnica

Média

Intervalo de confiança (95%)

Tamanho da amostra

Desvio padrão

Erro amostral

Conclusões destacadas

4,231 "92,31%" escolheram:  
[3,426 - Outra (Por favor  
5,036] especifique)

13 Problemas financeiros  
2 opções não foram  
escolhidas.

1,481  
0,411

Detalhe Outras:

Distancia de grandes centros

Não existe dificuldade

Falta de pessoas especializadas na cidade

Nenhuma

A empresa proporciona treinamento aos funcionários

Desconheço

Falta de oferta de capacitação no mercado local

Tempo para treinamento/capacitação

Sem dificuldades

Ambiente próprio para treinamento

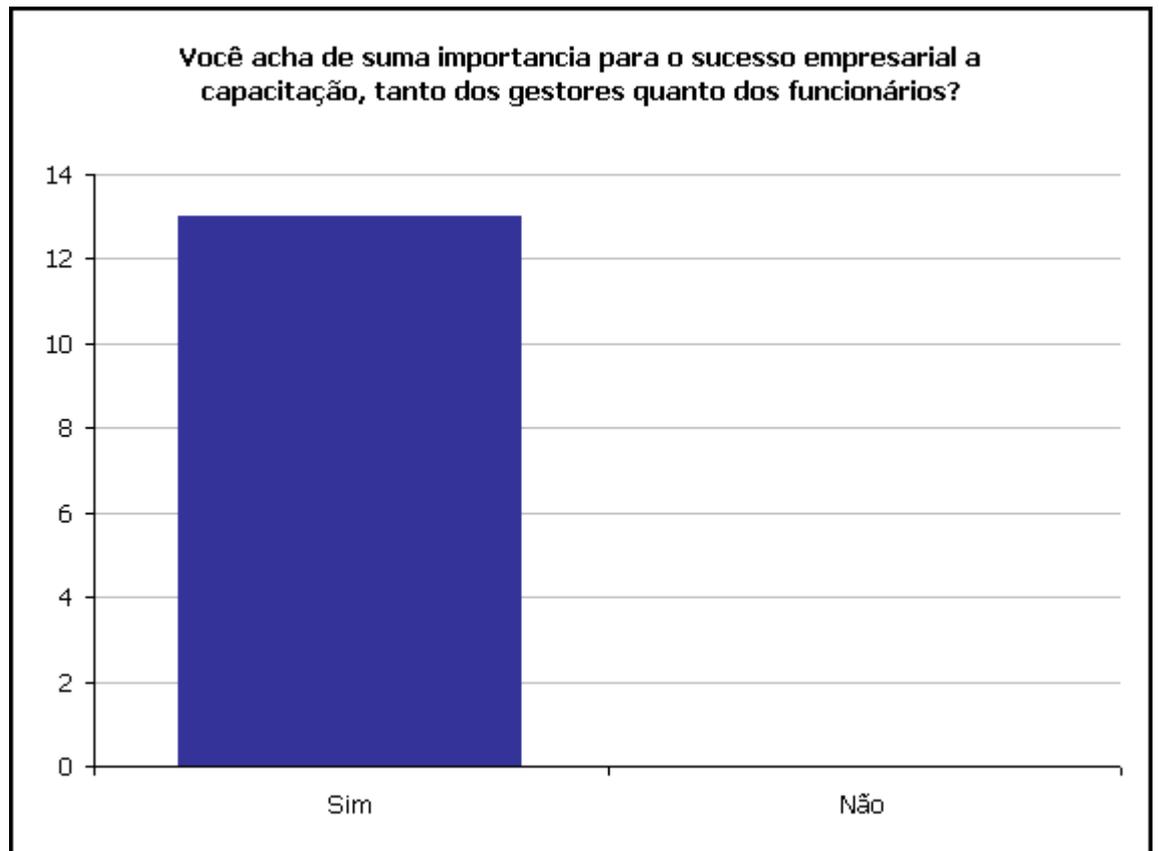
### **Influência da capacitação para as empresas e os funcionários**

A influência da capacitação para a empresa, na visão dos entrevistados, está dividida entre os quatro fatores do questionário, demonstrando sua importância e abrangendo a empresa no todo. Os quatro fatores, aumentar a lucratividade, desenvolver-se continuamente, adaptar-se ao mercado e criar novas perspectivas de negócios, estão interligados entre si e a capacitação torna-se exatamente o elo entre eles. A capacitação torna possível o desenvolvimento contínuo da empresa, que por sua vez proporciona a criação de novos negócios e sua adaptação ao mercado, gerando, assim, aumento da lucratividade.

A pesquisa demonstra, também, que a grande influência da capacitação para o funcionário é o aumento de seus conhecimentos. E novamente os fatores estão interligados entre si. A capacitação possibilita o maior conhecimento dos funcionários, facilitando o aprendizado de novas habilidades e estando preparados para atender melhor às exigências da empresa e do mercado, conseqüentemente ocorre o aumento da renda, seja por promoção na própria empresa ou nova colocação em outra empresa.

## QUESTÃO 10

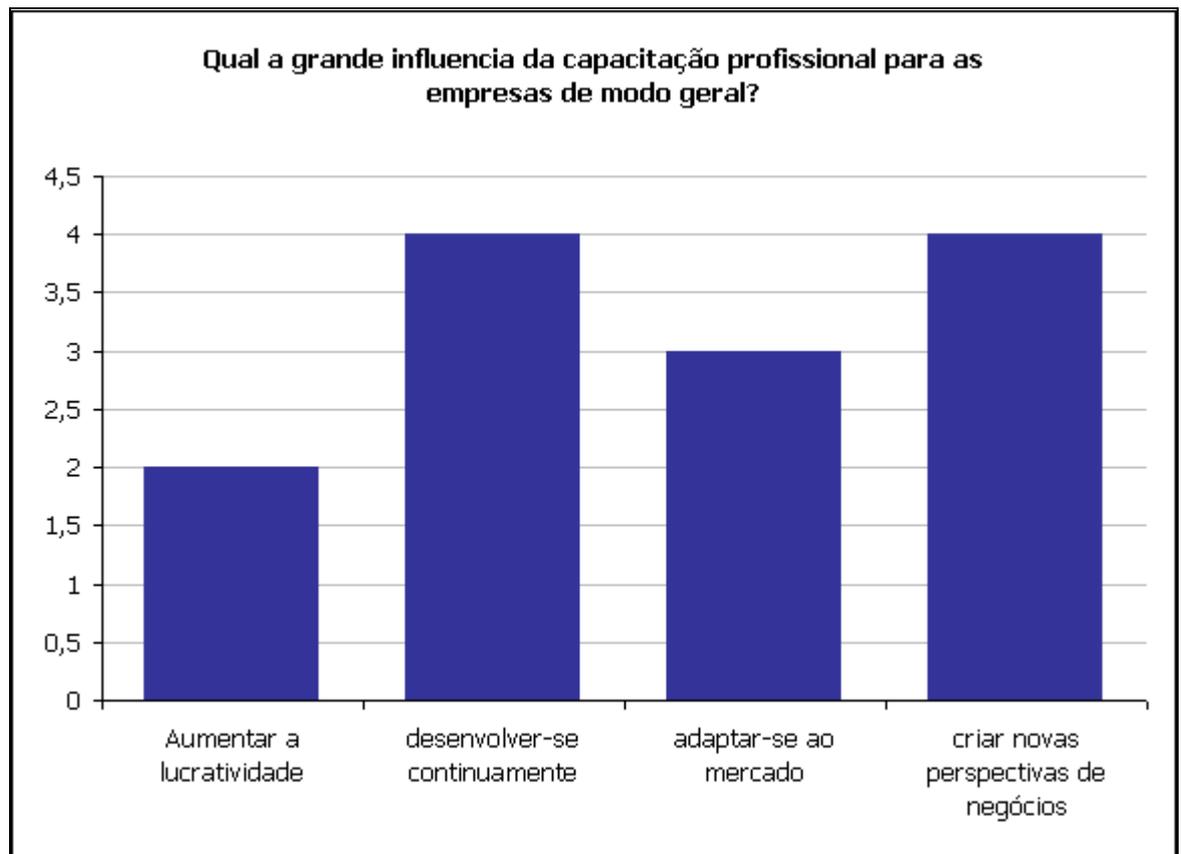
Sim	13	100%
Não	0	0%
	13	



Intervalo de confiança (95%)	[1,000 - 1,000]	Sim
Tamanho da amostra	13	Sim
Desvio padrão	0,000	A opção "Não" não foi escolhida por ninguém.
Erro amostral	0,000	

## QUESTÃO 11

Aumentar a lucratividade	2	15%
Desenvolver-se continuamente	4	31%
Adaptar-se ao mercado	3	23%
Criar novas perspectivas de negócios	4	31%
	13	



### Análise técnica

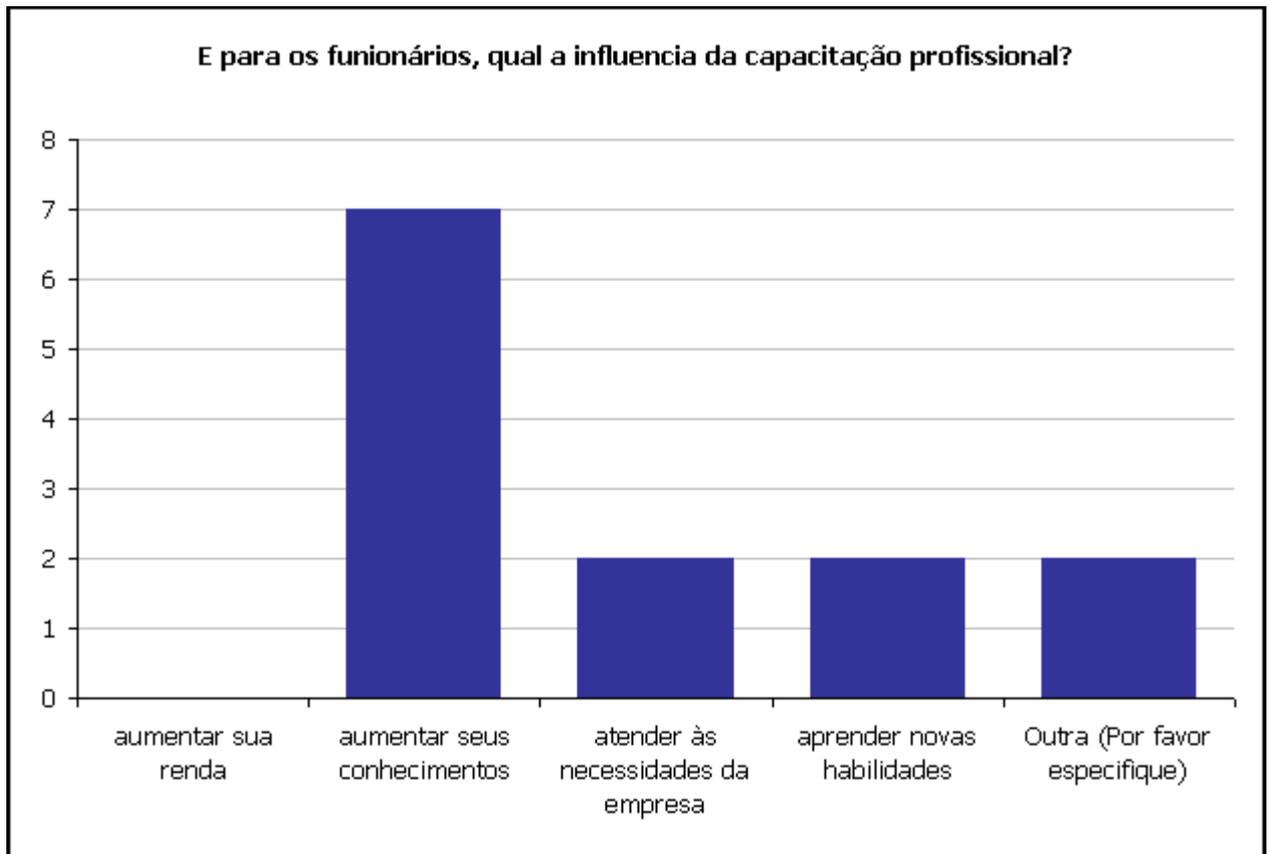
Média	2,692
Intervalo de confiança (95%)	[2,089 - 3,295]
Tamanho da amostra	13
Desvio padrão	1,109
Erro amostral	0,308

### Conclusões destacadas

"61,54%" escolheram:  
desenvolver-se continuamente  
criar novas perspectivas de negócios  
A opção menos escolhida representa "15,38%":  
Aumentar a lucratividade

## QUESTÃO 12

aumentar sua renda	0	0%
aumentar seus conhecimentos	7	54%
atender às necessidades da empresa	2	15%
aprender novas habilidades	2	15%
Outra (Por favor especifique)	2	15%
	13	



### Análise técnica

Média	2,923
Intervalo de confiança (95%)	[2,278 - 3,569]
Tamanho da amostra	13
Desvio padrão	1,188
Erro amostral	0,329

### Conclusões destacadas

"69,23%" escolheram:  
 aumentar seus conhecimentos  
 atender às necessidades da empresa  
 A opção "aumentar sua renda" não foi escolhida por ninguém.

### DETALHE OUTRAS:

Todas as alternativas  
 Estar melhor preparado para o mercado

### **Método de desenvolvimento da capacitação profissional**

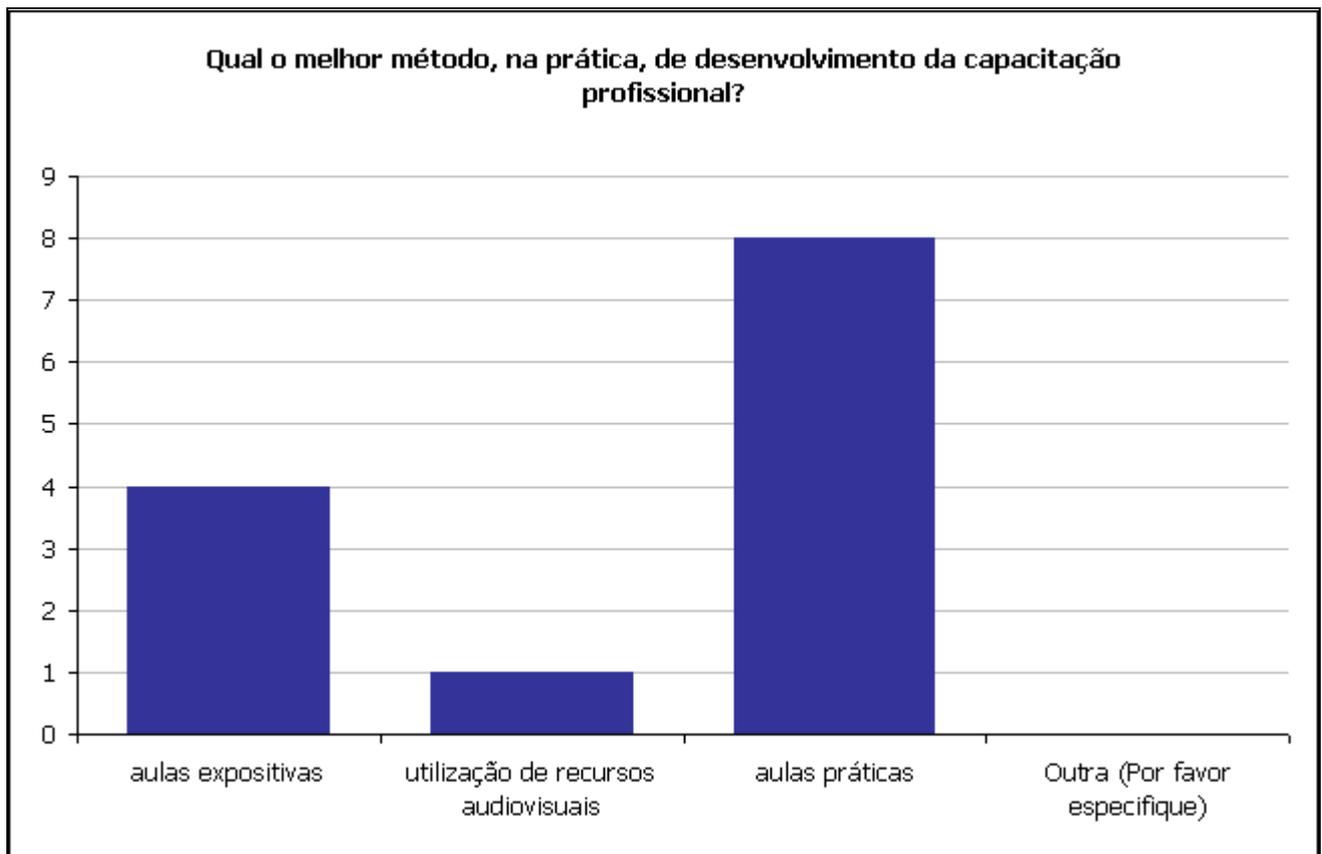
Atualmente as empresas representantes da multinacional Syngenta contam com uma parceria para o desenvolvimento da capacitação dos técnicos, ocorrendo dois encontros semestrais. Estes encontros contam com a participação de vários técnicos empregados em empresas de uma micro região específica, ocorrendo geralmente em Goiânia, como é o caso das empresas aqui analisadas, Agrícola Ferreira e Produtec. Ao final dos encontros, após a disseminação dos conhecimentos, os técnicos são submetidos a testes, e a pontuação de cada um é transferida para suas empresas, estas notas são avaliadas pela multinacional, podendo ser revertidas em benefícios financeiros para a empresa através de programa de relacionamento da multinacional.

A empresa Gama Agrícola também envia seus técnicos para participarem de encontros profissionais durante o ano, porém não existe um cronograma pré-estabelecido, ao surgirem oportunidades de treinamentos os técnicos buscam participar.

A entrevista demonstrou que o método de aulas expositivas é utilizado atualmente com maior frequência, porém o questionário demonstra que a preferência seria por aulas práticas, do tipo fazendo e aprendendo.

### QUESTÃO 13

Aulas expositivas	4	31%
Utilização de recursos audiovisuais	1	8%
Aulas práticas	8	62%
Outra (Por favor, especifique)	0	0%
	13	



#### Análise técnica

Média	2,308
Intervalo de confiança (95%)	[1,793 - 2,823]
Tamanho da amostra	13

Desvio padrão	0,947
Erro amostral	0,263

#### Conclusões destacadas

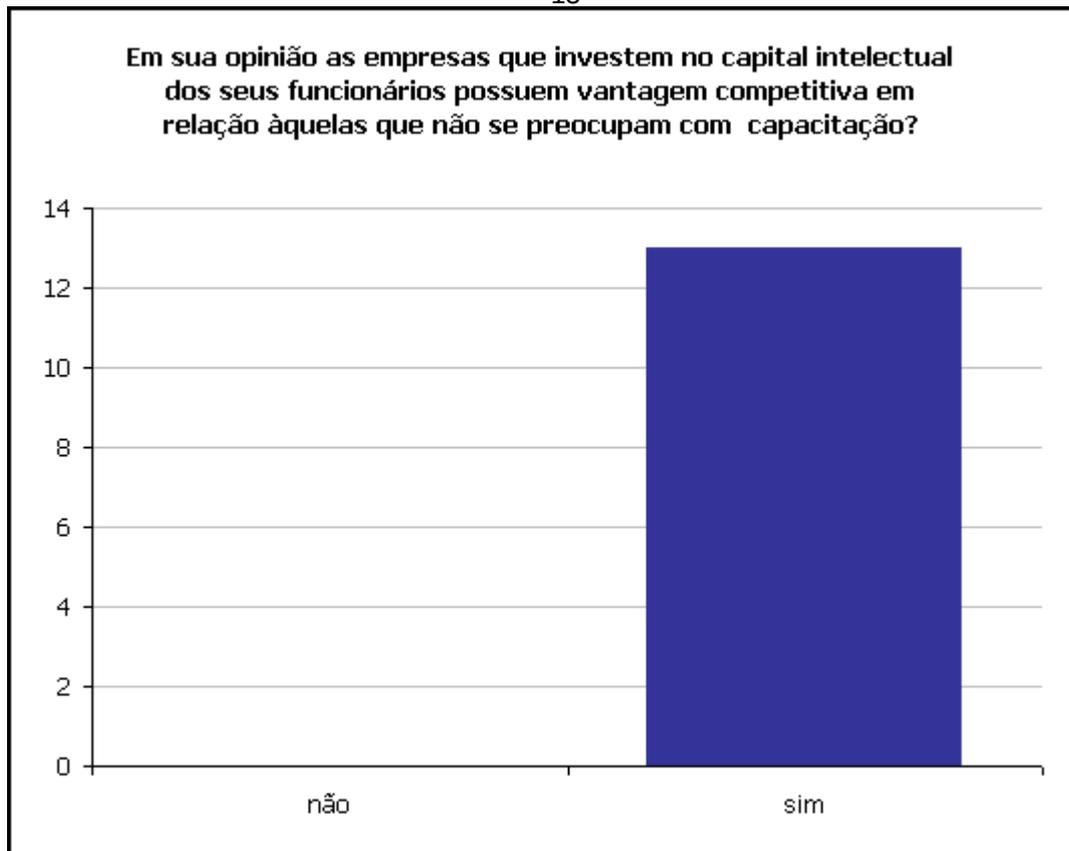
"92,31%" escolheram:  
 aulas práticas  
 aulas expositivas  
 A opção "Outra (Por favor especifique)" não foi escolhida por ninguém.

## Vantagem competitiva para as empresas que investem em capacitação profissional

Todos os entrevistados foram unânimes em concordarem que a empresa que investe na capacitação profissional apresenta vantagem competitiva perante as demais. As vantagens apresentadas pelos entrevistados são variadas, mas pode-se destacar o melhor atendimento ao cliente com aumento de sua satisfação, garantindo a participação da empresa no mercado. Outra vantagem apresentada é a satisfação do próprio funcionário, sua capacidade de atendimento aos problemas dos clientes o aumento de sua autoconfiança, tudo isto gerando benefícios não só para o funcionário como para a empresa, afinal o funcionário motivado traz retorno à empresa.

### QUESTÃO 14

Não	0	0%
Sim	13	100%
	13	



#### Análise técnica

Média	2,000
Intervalo de confiança (95%)	[2,000 - 2,000]
Tamanho da amostra	13
Desvio padrão	0,000
Erro amostral	0,000

#### Conclusões destacadas

A opção mais escolhida foi "sim".

A opção menos escolhida foi "não".

## QUESTÃO 15

- No conhecimento para se adequar as necessidades, do dia a dia, resolução dos problemas em curto tempo, sem que o cliente fique esperando por soluções demoradas e desgastantes, que você pode perder o cliente.
- As vantagens seriam maior conhecimento sobre os assuntos tratados por esta empresa, maior capacitação para atender os clientes desta empresa e melhora na autoconfiança destes funcionários.
- Essas empresas vão possuir funcionários com mente sempre atualizada para utilizar no mercado.
- Comprometimento e aperfeiçoamento as exigências do mercado.
- Vantagem competitiva em relação às demais que não se preocupam com capacitação.
- Em todos os aspectos.
- Com essa capacitação profissional os funcionários estarão sempre prontos para os problemas do dia-dia na empresa e sempre pronto para ajudar no crescimento da empresa.
- Funcionários melhor capacitados têm maior facilidade em resolver os obstáculos que vão surgindo, além de terem os conhecimentos atualizados.
- Rapidez nas decisões, melhor atualização de cada situação, argumentos mais fortes, etc.
- A empresa sempre terá em sua equipe pessoas capacitadas para atender às necessidades de seus clientes.
- Seus profissionais estarão em melhores condições de prestar o atendimento necessário aos clientes.
- O funcionário capacitado tem mais satisfação em trabalhar.
- A empresa que capacita seus funcionários está à frente da concorrência, buscando melhores clientes e possibilitando atendimento de excelência.

### 3 CONCLUSÕES

Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. Planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise; constitui um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por administradores, que freqüentemente recorrem ao conhecimento e experiência dos empregados em toda a organização. O planejamento provê aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que esse mapa pode levar em consideração circunstâncias únicas e mutantes.

O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização.

Uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da empresa. A estratégia que uma empresa implementa é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da empresa com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada empresa tem certos pontos fortes e certos pontos fracos. As ações, ou estratégias, que a empresa implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores e a outros atores-chaves do ambiente externo. Além disso, certas organizações podem implementar estratégias que modifiquem ou influenciem o ambiente externo.

Ao administrar seres humanos lida-se com uma grande diversidade de elementos comportamentais, os quais nem sempre possibilitam o atingimento dos melhores resultados. Neste momento a empresa precisa possuir visão, maturidade, boas técnicas e instrumentos de gerenciamento para identificar desvios e redirecionar ações estratégicas que possam assegurar e garantir melhores condições de atingimento de resultados.

Assim, o treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da empresa.

A capacitação profissional, então, torna-se tema atual e voltado sem dúvida alguma, para o sucesso do homem em ambiente laboral, e em conseqüência disso o crescimento e desenvolvimento racional das organizações, tanto na indústria, comércio, serviços e na tecnologia da informação mostram-se como resultado desta capacitação.

À medida que se identifica necessidades de melhorias no trabalho, bem como suas possíveis causas e conseqüências para implementação de soluções que possam agregar melhores resultados organizacionais, torna-se imprescindível mergulhar em análises profundas e detalhadas que dêem subsídios para avaliações de causa e efeito, não esquecendo nunca de considerar todos os fatores que possam interferir de maneira positiva ou negativa para o sucesso de projetos e programas de trabalho.

A área de recursos humanos juntamente com todas as áreas da empresa atuando de forma centrada no desenvolvimento da aprendizagem, dotado de visão sistêmica, com pleno conhecimento da cultura da organização e alinhado com as estratégias de negócios da empresa são capazes de identificar, analisar e avaliar todos os fatores que influem no atingimento de resultados, podendo planejar de forma estratégica e competente todas as necessidades, ações envolvidas, etapas, formas de operacionalização e controle de processos, atividades e projetos.

A fonte fundamental dos conflitos organizacionais, não será essencialmente na estrutura nem em questões econômicas, e sim na ideologia do desenvolvimento sustentável, onde cada vez mais os recursos tangíveis e intangíveis, se perdem sem nenhuma forma de retorno.

Neste aspecto inovador, as ações relativas à capacitação profissional, são em razão do homem, pois ele é a parte propulsora do processo empresarial, nesta linha de raciocínio este potencial humano deve ser direcionado, desenvolvido e influenciado, enfim disciplinado para o sucesso empresarial, caracterizando a expansão de sua importância no contexto socioeconômico em que vivemos.

Com os avanços da ciência e da tecnologia, o futuro nunca foi tão real pelo homem, propiciando o planejamento eficiente e eficaz, principalmente em capacitação de recursos humanos. As empresas que se prezam, devem saber onde, como e quando, preparar seus quadros para o sucesso empresarial.

As empresas aqui analisadas não são diferentes das demais empresas que visam o sucesso em suas operações, pois a qualidade em seus produtos e serviços

realmente absorve no mercado seu fator humano, visto que é a garantia do alcance de seus objetivos, conduzindo e facilitando a melhor tomada de decisão em relação à capacitação de seus empregados.

Com isso atualmente a visão competitiva faz parte da estratégia global e operacional das organizações, filtrando e integrando respectivamente suas necessidades em relação ao mercado, clientes, concorrentes, fornecedores e principalmente sua sobrevivência em ambientes extremamente turbulentos do nosso tempo, transferindo assim esta competência ao homem, que deve ser preparado e capacitado continuamente, criando o perfil profissional necessário ao cenário empresarial atual.

As empresas analisadas adotam a política de capacitação de seu quadro de técnicos, preocupando-se em mantê-los atualizados e capazes de atenderem aos clientes com o profissionalismo necessário na área do agronegócio. Porém os demais setores estão carentes de treinamento, sendo necessário um investimento maior nestes setores a fim de manter o mesmo nível de capacitação entre todos os empregados das empresas.

A capacitação profissional tem grande influencia no sucesso das empresas em qualquer setor econômico, considerando que num mundo pautado pela tecnologia e pela ciência, tenta-se resgatar o homem como o valor mais essencial, não apenas em termos econômicos, mas principalmente, em termos pessoais, sociais e profissionais.

A capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos difere drasticamente de uma empresa para outra. A empresa que reconhece que a principal vantagem competitiva das empresas são as pessoas está à frente das demais e seu sucesso tende a ocorrer de acordo com o crescimento profissional de seus empregados.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980

CARVALHO, Antonio Vieira. Recursos Humanos: Desafios e Estratégia. São Paulo: Pioneira, 1989

CARVALHO, Antonio Vieira. Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudanças. São Paulo: Pioneira, 1999

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 1993

GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994

HARRISON, Jeffrey S. Administração Estratégica de Recursos e Relacionamento. Porto Alegre: Bookman, 2005

MARQUES, Wagner L. Diário de um Empreendedor. Curitiba: Fundação Biblioteca Nacional, 1994

ORLICKAS, Elizenda. Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: Ibpex, 2010

PASCHINI, Selma. Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

PONCHIROLLI, Osmar. Capital Humano. Curitiba: Juruá, 2005

S. Guimarães, J. de Paiva Campos. Em Busca da Eficácia em Treinamento. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.  
SILVA, Neise Freitas. Recursos Humanos – Administração e Qualidade. SENAC/DN, 1999

SILVA, Mário Celso Marcondes e. Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

ALMEIDA, João Mariano. A escada da capacitação profissional! Disponível em: <<http://www.erickdealbuquerque.com.br/?p=1206>>. Acesso em: 22 jun. 2010

ALMEIDA, Livia Carla de Souza. Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/25153/1/.../pagina1.html>>. Acesso em: 22 jun. 2010

ALVES, Edgard Luiz Gutierrez; VIEIRA, Carlos Alberto dos Santos. Qualificação profissional: uma proposta de política pública. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_376.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_376.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2010

CASTRO, Aline Cruz. A Importância da Capacitação Profissional para o Sucesso Empresarial na Empresa Sertavel Motos. Disponível em: <[http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arg/TCC2006\\_2/TCC%20-%20Aline%20Cruz%20Castro.pdf](http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arg/TCC2006_2/TCC%20-%20Aline%20Cruz%20Castro.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2010

CENTURION, Wanusa Campos. Capacitação de Seres Humanos: o desafio das empresas brasileiras. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Desenvolvimento/Artigo>>. Acesso em: 22 jun. 2010.

SCHNEIDER, Carlos Alberto; DONATELLI, Gustavo Daniel. A capacitação profissional e a certificação de pessoas como instrumentos para promover a competitividade empresarial. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arg1229430389.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2010

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### QUESTIONÁRIO

Senhor técnico,

As informações aqui solicitadas são exigências curriculares para a obtenção do título de bacharela em Administração de empresas, objetivando concluir o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que tem como tema, “A Importância da Capacitação Profissional para Empresas do Agronegócio.”. Neste sentido a sua colaboração é de grande influência e consideração para os resultados esperados nesta pesquisa.

Agradeço a atenção dispensada e aproveito para informar que o objetivo do trabalho é puramente acadêmico.

Saudações

Lucinda Botelho Lima Ferreira

---

#### Parte I – Perfil

1 – Em qual faixa etária você se encontra?

( ) 18 a 25 anos

( ) 25 a 35 anos

( ) acima de 35 anos

2 – Há quanto tempo terminou seu curso?

( ) ainda cursando

- inferior a 1 ano
- entre 1 e 3 anos
- superior a 3 anos

3 – Qual seu estado civil?

- solteiro
- casado
- outros

4 – Qual seu tempo de serviço na empresa?

- menos de 1 ano
- até 2 anos
- 2 a 5 anos
- mais de 5 anos

5 – Atualmente, qual seu cargo na empresa?

- agrônomo
- técnico agrícola

Parte II – Fator treinamento empresarial

6 – Qual a importância da capacitação profissional em seu ponto de vista?

- Muito importante
- Pouco importante
- Não tem nenhuma importância

7 – Quem você acha que é o maior beneficiado com a capacitação profissional?

- A empresa
- O funcionário
- A empresa e o funcionário

8 – Os funcionários de sua empresa passam por processo de capacitação?

- Nunca

- Poucas vezes
- Sempre

9 – Em sua opinião qual a maior dificuldade em relação à capacitação dos funcionários na empresa em que você trabalha?

- Falta de iniciativa dos gestores
- Problemas financeiros
- Falta de comprometimento dos funcionários
- Não existe a necessidade de capacitação profissional na empresa
- Outros: \_\_\_\_\_

10 – Você acha de suma importância para o sucesso empresarial a capacitação, tanto dos gestores quanto dos funcionários?

- Sim
- Não

11 – Qual a grande influencia da capacitação profissional para as empresas de modo geral?

- aumentar a lucratividade
- desenvolver-se continuamente
- adaptar-se ao mercado
- criar novas perspectivas de negócios

12 \_ E para os funcionários, qual a influencia da capacitação profissional?

- aumentar sua renda
- aumentar seus conhecimentos
- atender às necessidades da empresa
- aprender novas habilidades
- outros: \_\_\_\_\_

13 – Qual o melhor método, na prática, de desenvolvimento da capacitação profissional?

- aulas expositivas
- utilização de recursos audiovisuais

aulas práticas

outros: \_\_\_\_\_

14 – Em sua opinião as empresas que investem no capital intelectual dos seus funcionários possuem vantagem competitiva em relação àquelas que não se preocupam com capacitação?

não

sim

15 – Se sim, qual seria a vantagem?