

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: ESTRUTURAÇÃO
DA ÁREA DE TREINAMENTO DA EMPRESA CRISTAL
ALIMENTOS**

Estudante: Danilo de Oliveira Soares
Orientadora: Especialista Ana Paula Ferreira de Carvalho Guimarães.

Aparecida de Goiânia, 2017

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: ESTRUTURAÇÃO
DA ÁREA DE TREINAMENTO DA EMPRESA CRISTAL
ALIMENTOS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do curso de Administração sob orientação da Prof.^a Especialista Ana Paula Ferreira de Carvalho Guimarães.

Aparecida de Goiânia, 2017

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Danilo de Oliveira Soares

**TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: ESTRUTURAÇÃO
DA ÁREA DE TREINAMENTO DA EMPRESA CRISTAL
ALIMENTOS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do curso de Administração sob orientação da Prof.^a Especialista Ana Paula Ferreira de Carvalho Guimarães.

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professora Orientadora – Especialista Ana Paula Ferreira Carvalho Guimarães

Professor Examinador – M.e Pedro Ramos Lima

Aparecida de Goiânia, 2017

RESUMO

O presente artigo foi realizado na empresa Cristal Alimentos, caracterizada como indústria do ramo alimentícia. Tendo como objetivo por meio de análises e estudos realizados *in loco*, o levantamento das necessidades para estruturação de um subdepartamento de treinamento e desenvolvimento, sob gerenciamento do departamento de Gestão de Pessoas. Nesse artigo será apresentada a satisfação dos colaboradores em relação aos treinamentos realizados pela empresa, na qual foi utilizada metodologia de pesquisa quantitativa e qualitativa, com aplicação de questionários, assim ficando evidenciado que há uma necessidade da estruturação da área de treinamento. Os resultados esperados são: garantir a satisfação dos colaboradores em relação aos cursos e treinamentos realizados pela empresa, aprendizagem organizacional em todos os níveis hierárquicos e desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Palavras-chave: treinamento; gestão de pessoas; subdepartamento.

ABSTRACT

The present article was carried out in the company Cristal Alimentos, characterized as the food industry. Aimed at analyzing and conducting studies carried out in loco, the survey of the needs for the structuring of a subdepartment of training and development, under the management of the Personnel Management department. This article will be designed to satisfy the employees regarding the training for the company, for the quality of the quantitative and qualitative research methodology, with the application of questionnaires, as well as to demonstrate that there is a need for structuring the training area. The expected results are: guarantee the satisfaction of employees in relation to courses and training for the company, organizational learning at all hierarchical levels and professional development of employees.

Keyword: training; people management; subdepartment.

Introdução

Com a chegada da Era da Informação as mudanças no cenário empresarial se tornaram algo natural e rotineiro, e isso fez com que aquele trabalho físico desse espaço ao trabalho do conhecimento e da comunicação. Com essas exigências as organizações necessitam estar preparadas para o atual momento (presente e futuro), pois os fatores internos e principalmente externos influenciam qualquer tomada de decisão.

Com isso as organizações necessitam capacitar e desenvolver o seu quadro de funcionário, para que a empresa seja competitiva no mercado e seus clientes internos e externos tenham suas necessidades supridas. A partir do momento em que a empresa desenvolve o funcionário com treinamentos, tanto para realização de tarefas ou de desenvolvimento, o seu cliente é valorizado, uma vez que ele terá um produto com melhor qualidade e que irá satisfazer suas necessidades, assim sendo fidelizado pela marca.

A área de Gestão de Pessoas sofre grandes mudanças e transformações desde a Revolução Industrial, e principalmente com a chegada da globalização dos negócios. Hoje e principalmente antes, era nomeada como Recursos Humanos (RH), união entre as áreas operacional que segundo Chiavenato (2010) é o setor responsável que presta serviços a outros departamentos da organização, conduzindo através do seu potencial as dificuldades pelo empregado ou gestor da área em relação ao funcionário.

Atualmente, o termo RH deu lugar a Gestão de Pessoas e não se trata apenas de uma mudança de nomenclatura, os objetivos e conceitos também sofreram alterações. Chiavenato (2010) diz que Gestão de Pessoas é a área de maior responsabilidade em uma empresa competitiva e renomada, pois são os indivíduos que este departamento contrata e desenvolve que sustentam e fazem o nome da marca crescer. A nomenclatura Recursos Humanos deu lugar ao nome Gestão de Pessoas, visto que os trabalhadores nos quais compõem uma organização precisam ser tratados como pessoas e não como recursos, já que o título RH caracteriza algo mecânico.

Para Marras (2011) um subsistema de treinamento e desenvolvimento, traz para a organização, em especial para o departamento de Gestão de Pessoas, uma melhoria para a empresa, dado que pessoas treinadas e desenvolvidas reduzem o *turnover* e aumentam a satisfação dos colaboradores.

Uma empresa hoje para ser referência no mercado atuante, precisa planejar, controlar e investir em pessoas, uma vez que estas estando preparadas e bem qualificadas são um diferencial mais competitivo das organizações porque são as pessoas que produzem, higienizam, vendem, coordenam e gerenciam ações de melhoria da empresa. Diante disso, esse artigo tem por objetivo o levantamento das necessidades para estruturação de um subdepartamento de treinamento e desenvolvimento, no qual o mesmo coordenaria juntamente com o departamento de Gestão de Pessoas o fluxograma de treinamentos necessários para os seus colaboradores.

Com isso, a implantação de um subsistema de treinamento na empresa Cristal Alimentos fará com que o responsável pelo subdepartamento tenha como objetivo controlar e gerenciar as capacitações necessárias. Isso fará com que os colaboradores ocupem cargo e realizem tarefas, estando preparados para realização das mesmas, tornando assim pessoas qualificadas, produtivas, inovadoras e motivadas e dessa forma a empresa consiga ter eficiência para ascender suas metas e objetivos.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram a exploratória e de campo por meio do método quantitativo e qualitativo. O método qualitativo foi utilizado através de coleta de dados não mensuráveis, que em geral permite uma visão macro das necessidades existentes de capacitação e desenvolvimento organizacional na empresa. Já o método quantitativo é aquele em que pode-se medir, sendo assim foi aplicado um questionário com perguntas objetivas e subjetivas para se obter um melhor diagnóstico. Juntamente com esses métodos descritos acima, fez-se utilizar a técnica por meio de observação nos departamentos, em que foram levantadas informações de melhoria e realinhamento dos processos dos treinamentos.

Treinamento & Desenvolvimento

As empresas estão investindo na preparação e capacitação do funcionário, já que o trabalhador precisa ter satisfação no local de trabalho, pois passa grande parte do tempo trabalhando, além disso é através do desenvolvimento de seu cliente interno que a própria empresa identifica os talentos existentes no quadro de funcionários.

Para Marras (2011), afirma que o treinamento é um processo de aprendizagem em curto prazo que busca preparar o colaborador para um novo cargo ou tarefa. Já Lacombe (2011), diz que pode ser simplesmente o ato de ensinar como fazer um trabalho ou executar uma função, e não somente um treinamento externo ou o treinamento introdutório. A capacitação tem como foco a realização de tarefas específicas, pois promove não somente a facilidade de aprendizagem, mas também uma integração das pessoas da organização e troca de informações entre departamentos.

Cada organização define de acordo com o seu ramo de atividade a forma de seus treinamentos, entretanto Chiavenato define o real significado de treinamento como:

Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefas específicas, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar às pessoas os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente (CHIAVENATO, 2003, p.29).

Chiavenato (2010) complementa que o treinamento é o meio de impulsionar a atuação e o desempenho do cargo, além de ampliar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) tornando as pessoas mais produtivas e inovadoras, com isso a contribuição será a melhoria dos objetivos da organização.

Para Chiavenato (2010), as competências das pessoas são compreendidas a partir da sigla CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes), em que o conhecimento refere-se ao saber no qual a informação é gerada através de estudos ou pela experiência que uma pessoa utiliza. Já a habilidade está ligada ao saber fazer, ou seja é a capacidade de realizar uma ou mais tarefas de acordo com a exigência do

cargo. Por fim, a atitude reflete o querer e o como fazer, é o comportamento e a vontade do funcionário em ter ânimo e ação juntamente com a habilidade para realizar uma tarefa.

O desenvolvimento de pessoas está associado com a educação e ampliação das habilidades dos profissionais para futuras responsabilidades, com foco na carreira futura do funcionário.

Segundo Lacombe (2011), o desenvolvimento quando aplicado em pessoas de uma organização é planejado para a aprendizagem em longo prazo, buscando aperfeiçoar as capacidades e motivações dos trabalhadores. Marras (2011), acrescenta que os programas de desenvolvimento de trabalhadores têm por objetivo investir a médio e longo prazo em pessoas que a organização entende que serão essenciais para o crescimento organizacional e competitivo tanto no presente quanto no futuro.

De acordo com Chiavenato (2010), o desenvolvimento para a organização de indivíduos é sem dúvida o fator mais importante da moderna Gestão de Pessoas, dado que é através do desenvolver que as pessoas criam novos conceitos de como gerenciar seu setor, modificam seus comportamentos e atitudes, dessa forma realizam mudanças nos processos para a melhoria da organização e de si mesmos.

Lacombe (2011), afirma que para planejar um programa de desenvolvimento é primordial diagnosticar as necessidades presentes e futuras, alinhando assim com os objetivos da organização e também buscar capacitar e desenvolver o quadro de funcionários. Esse planejamento deve ter o foco nos objetivos organizacionais futuros da empresa, sejam eles de expansão da empresa ou redução de quadro de empregados, além de também ter o foco nas pessoas que a empresa acredita serem interessantes e os vê como possíveis líderes futuramente.

Segundo Marras (2011), o investimento em um programa de desenvolvimento dos colaboradores não deve se entender como obrigatoriedade apenas da empresa em desenvolver seus funcionários, mas também por parte dos profissionais, visto que com a globalização e novas exigências do mercado o profissional, é necessário investir no seu próprio desenvolvimento, independente da atitude da organização.

Levantamento das necessidades de treinamento

A educação profissional faz parte do cenário organizacional de uma empresa, e é encargo da organização qualificar e preparar os seus colaboradores para desenvolver suas atividades com competência e segurança. Com isso, obter aumento de produtividade e qualidade nos processos, melhorando o clima organizacional e o atendimento de exigências de vários fatores. Diante disso, surge a demanda dos treinamentos, ou seja, é o momento em que a empresa deve analisar e pesquisar quais as necessidades de treinamentos existentes nos diversos locais de trabalho.

Para uma organização realizar um investimento em treinamento não pode ser uma ação sem planejamento, por isso existem ferramentas para o diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento. Esse diagnóstico busca definir a real necessidade para a realização da capacitação necessária, tendo uma visão no futuro.

Como modelos de diagnóstico temos o Levantamento das Necessidade de Treinamento (LNT), que analisa por meio de observações, reclamações de clientes, questionários, entrevistas com supervisores e colaboradores, qual a real necessidade de investir em treinamentos. Realiza-se também perguntas como: o porquê de se realiza treinamentos? Quem deve ser treinado? Quando deve ser ensinado? Depois de levantados esses pontos, a empresa necessita comparar o que os colaboradores já possuem de conhecimento e o que ainda necessitam adquirir. A diferença é o que constitui a necessidade de treinamento, que serão os treinamentos que devem ser realizados.

Antes mesmo de executar um treinamento é necessário planejar, com isso o LNT é um processo ideal para traçar e alcançar objetivos relacionados a treinamentos. A ISO 10015, define:

Para selecionar e implementar o treinamento que objetiva reduzir as lacunas entre as competências requeridas e as existentes, recomenda-se que a gerência monitore os seguintes estágios:

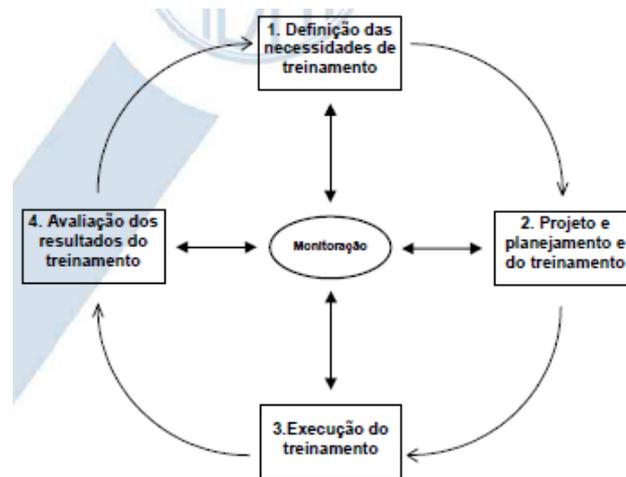
- a) definição das necessidades de treinamento;
- b) projeto e planejamento do treinamento;

c) execução do treinamento;

d) avaliação dos resultados do treinamento (ABNT ISO 10015, 1999, p.3).

A citação a cima está solidificado na figura abaixo:

Figura 1 – Ciclo das etapas de treinamento



Fonte: ABNT ISO 10015, 1999.

Conforme figura acima, o ciclo de LNT é um ciclo de 4 estágios, em que cada estágio alimenta a entrada do estágio seguinte.

Treinamento de Integração

Outra forma de capacitação para os colaboradores é o método do treinamento de integração ou introdutório, essa técnica é aplicável aos novos funcionários da empresa contratante.

Segundo Boog (2006), o objetivo desse treinamento é a socialização entre empregado e empregador, tendo como conteúdo do treinamento boas-vindas, histórico da empresa, apresentação da missão, visão, valores, informação sobre a estrutura da empresa com alguns de seus departamentos, explicação dos benefícios e direitos que possuem e os tipos de produtos produzidos.

Lacombe confirma o mesmo pensamento sobre o treinamento de integração:

A integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e

comportamentos se esperam dele, entre outras informações (Lacombe, 2011, p.114).

O treinamento de integração é muito significativo para uma organização, pois é o momento do novo funcionário iniciar o processo de adaptação à empresa. Nesse processo os maiores resultados demonstram que além de dar todas as informações necessárias, faz com que o colaborador se sinta acolhido, assim fazendo parte do time, inicie as suas atividades com melhor desempenho do que se não tivesse realizado o treinamento.

Boog (2006), enfatiza que o treinamento de integração é necessário, porque o novo funcionário não está doutrinado sobre a cultura da empresa, assim podendo facilmente criar problemas em relação às convicções e outros costumes já vigentes com os colegas de trabalho. Para ele com o treinamento essas peculiaridades são minimizadas, já que tem uma série de informações a passar para o recém-admitido que esclarecem algumas dúvidas pertinentes.

Para Boog (2006, p. 118), “É por meio das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e os comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros”. O treinamento também é uma forma de mostrar como a organização é administrada.

Esse programa de integração deverá ser realizado sempre que tiver novas admissões ou quando tiver necessidade para ser reciclada com pessoas do quadro de funcionários. O treinamento poderá ter duração de quatro a oito horas, dependendo do grau de complexidade dos processos da empresa.

Para concluir o processo de integração e o início das atividades dos novos colaboradores é ideal que a empresa elabore manuais de integração com diversas informações sobre a empresa e/ou cargo, para que sejam entregues logo após a integração.

Multiplicadores Interno de Treinamento

Na maior parte dos casos as empresas utilizam ferramentas e recursos de treinamentos compostos por cursos de qualificação, treinamentos externos,

palestras, workshops, entre outros. Estes, via de regra, quase sempre são treinamentos externos e os investimentos são altos.

Assim, para reduzir esses gastos é ideal que a empresa obtenha pessoas bem capacitadas para atuarem como multiplicadores internos de treinamentos, contribuindo para o desenvolvimento dos demais colaboradores e consequentemente e o crescimento da empresa.

O multiplicador atuará como facilitador do desenvolvimento organizacional e profissional dos demais colaboradores. Como maioria dos treinamentos na empresa estão relacionados à segurança do trabalho para o nível operacional, o foco é formar os técnicos em segurança do trabalho para atuarem como instrutores de treinamentos que promovam a consciência do trabalho seguro, além de benefícios como a redução de custos, a capacitação padronizada de acordo com os riscos existentes na empresa e outros.

Metodologia

O presente trabalho busca analisar as necessidades existentes referentes aos treinamentos internos, propondo melhorias para o desenvolvimento organizacional da empresa. A pesquisa para ser coerente necessita ser aprofundada em métodos que melhor se encaixem no modelo de pesquisa a ser realizada.

Os métodos de pesquisa explorados foram: método quantitativo e qualitativo, que segundo Cajueiro (2013) o método qualitativo é a análise das particularidades do objetivo da pesquisa e que não utiliza dados estatísticos, ou seja, não se quantifica. Este será utilizado através de coleta de dados não mensurados e em geral, permitindo uma visão superficial das necessidades existentes de capacitação e desenvolvimento organizacional na empresa. Já o método quantitativo é aquele onde pode-se mensurar, sendo assim foi-se realizado uma pesquisa de campo com perguntas objetivas para melhor diagnóstico, no período de 03/04/2017 à 07/04/2017 (três de abril de 2017 a sete de abril de 2017), no qual foi entrevistado 94 (noventa e quatro) colaboradores aleatoriamente.

Juntamente com o método qualitativo e quantitativo utilizou-se a técnica por meio de observação nos departamentos, onde foram levantadas informações de

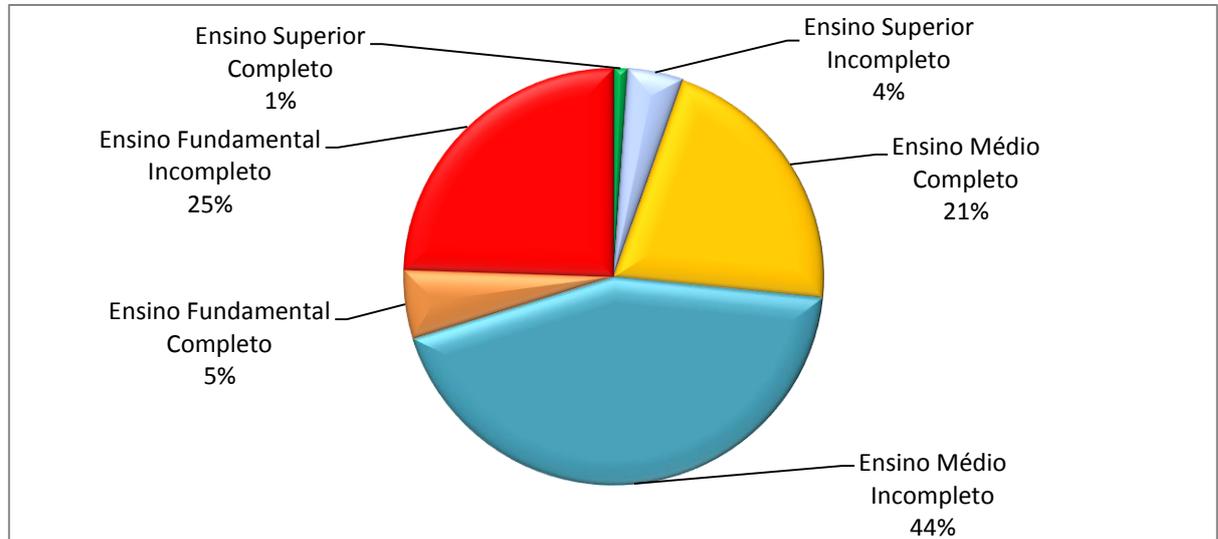
melhoria que serão estudadas e caso sejam pontos de desenvolvimento para empresa, serão sugeridas as mudanças para à Diretoria desta.

Pesquisa de Satisfação

Todo trabalho acadêmico necessita ser fundamentado em pesquisas, sejam elas bibliográficas ou de campo, com isso foi realizada uma pesquisa qualitativa entre os dias 03 a 07 de abril de 2017, sendo aplicados questionários na amostragem de 94 (noventa e quatro) colaboradores de vários setores da empresa. A pesquisa teve como objetivo avaliar a satisfação em geral dos colaboradores em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa Cristal Alimentos, assim avaliando e analisando a pesquisa, verifica-se a necessidade da estruturação de um subdepartamento de treinamento e desenvolvimento.

Segue abaixo a tabulação dos dados:

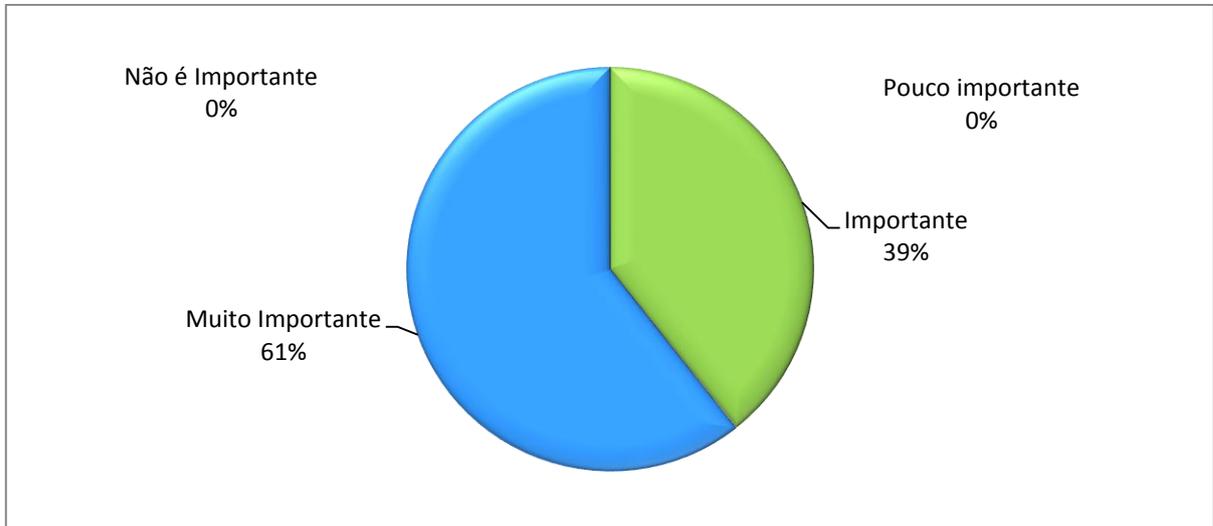
Gráfico 1 - Grau de escolaridade



Fonte: elaborado pelo aluno.

O grau de escolaridade dos entrevistados apresenta um domínio daqueles que não concluíram o ensino médio, cerca de 44%. Aqueles que possuem ensino médio completo ficam com 21%, os com nível fundamental completo somam 5% e 25% com ensino fundamental incompleto. Já 1% tem ensino superior completo e ensino superior incompleto totalizam 4% dos entrevistados.

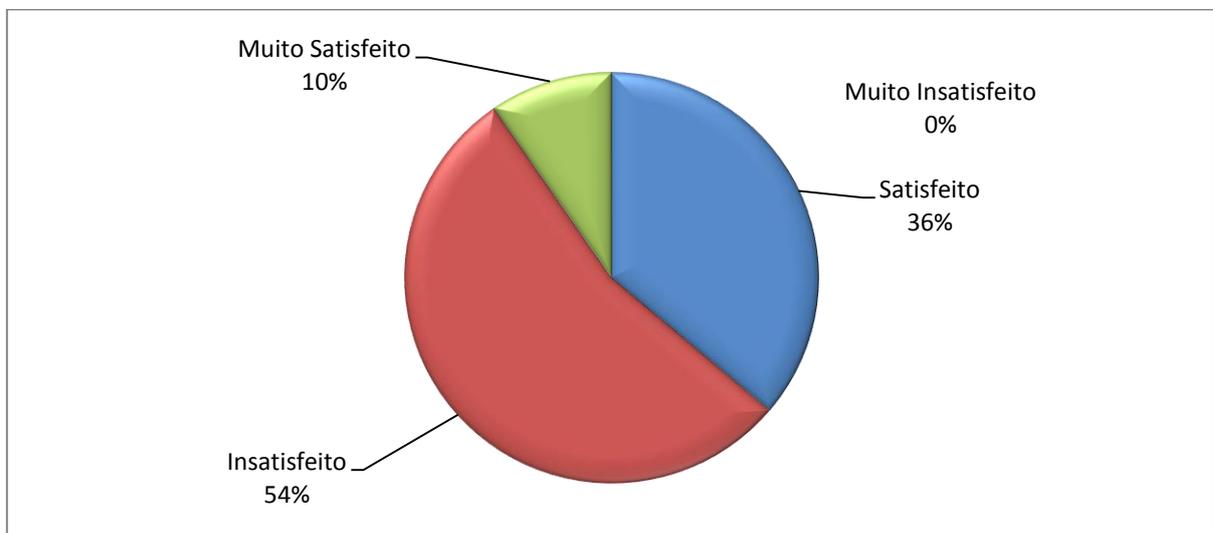
Gráfico 2 - Os treinamentos é fator importante para o desenvolvimento em novas funções?



Fonte: elaborado pelo aluno.

Conforme as avaliações de pesquisa, torna-se evidente que os treinamentos são peça chave no que diz respeito a assumir novas funções, ou seja, ter uma promoção ou qualificação da suas habilidades, com isso 61% dos entrevistados assinalaram que os treinamentos são muito importante para desenvolver novas funções e os demais 39% informaram ser importante, não importante e pouco importante ficaram com 0% dos entrevistados.

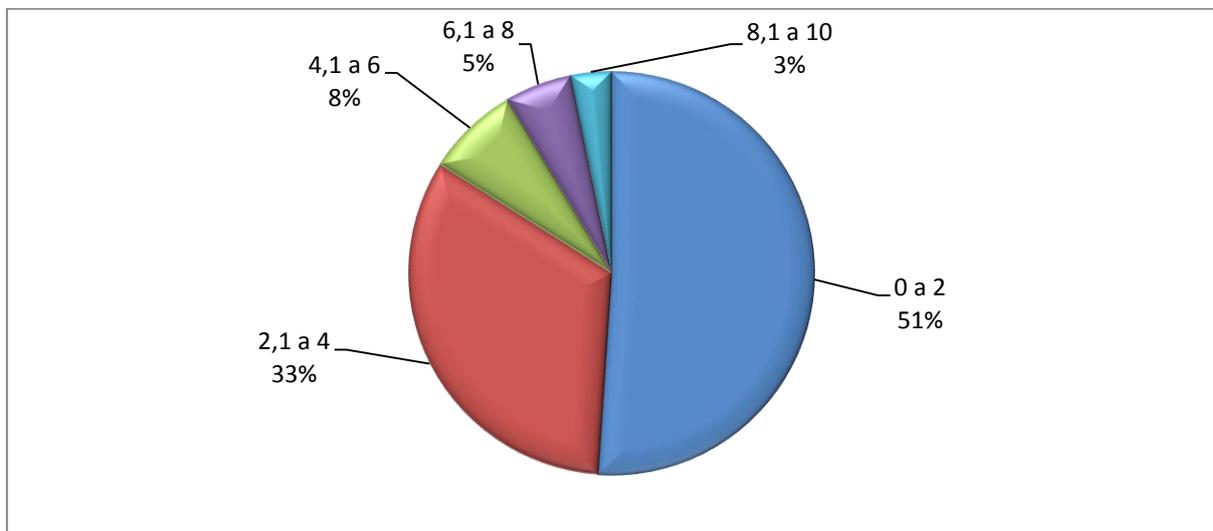
Gráfico 3 - Considera que a empresa investe em treinamentos para desenvolver melhor as tarefas e garantir a segurança do trabalho?



Fonte: elaborado pelo aluno.

De acordo com a pesquisa realizada 10% apenas dos entrevistados informaram que estão muito satisfeitos com os investimentos em treinamentos para a conscientização sobre segurança do trabalho, 36% estão satisfeitos com os treinamentos e 54% informaram estar insatisfeitos com os treinamentos para melhor desenvolver suas tarefas e garantir a segurança no local de trabalho.

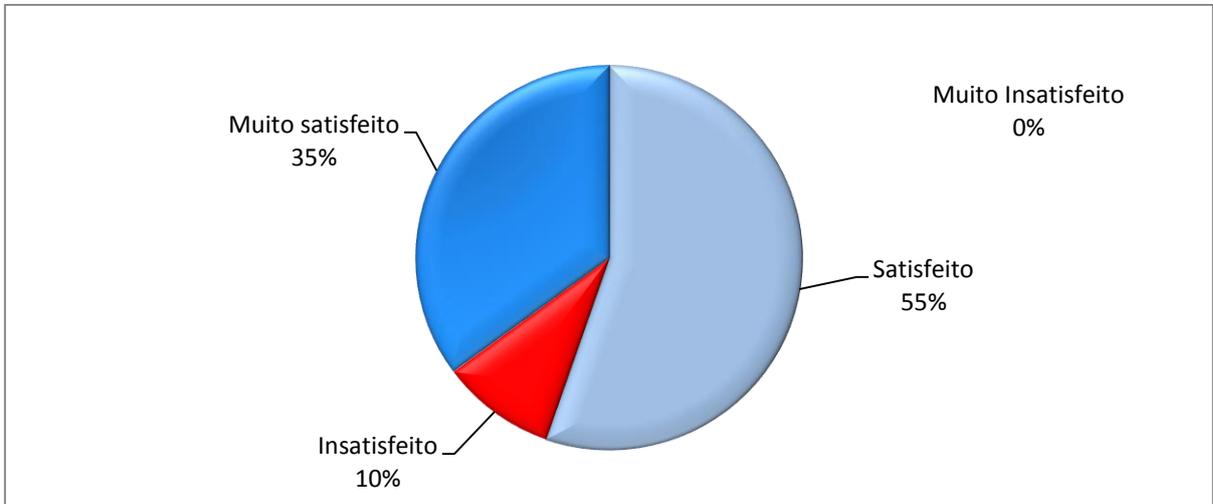
Gráfico 4 - A empresa investe em treinamentos como palestras e cursos de desenvolvimento para o seu crescimento profissional? Dê uma nota:



Fonte: elaborado pelo aluno.

Através da análise do gráfico 51% dos colaboradores interrogados deram uma nota de 0 a 2, 33% deram nota de 2.1 a 4, 4.1 a 6 somam 8%, 5% opinaram por uma nota de 6.1 a 8, e 3% dos entrevistados opinaram por uma nota entre 8.1 e 10.

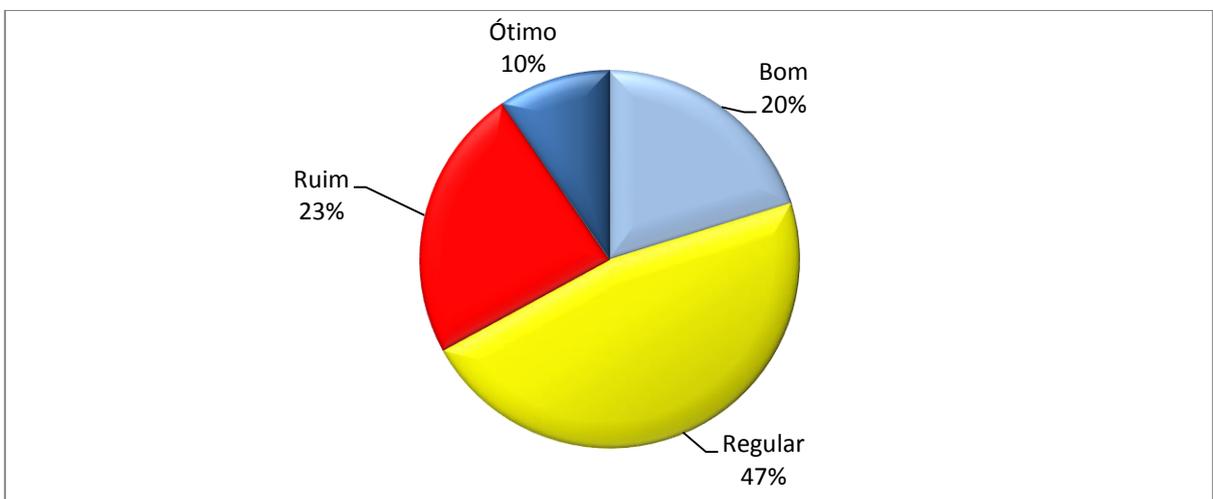
Gráfico 5 - No seu ponto de vista a criação de um Departamento de Treinamento na empresa traria maior acesso aos treinamentos?



Fonte: elaborado pelo aluno.

Sobre a criação de um subsistema de Treinamento e Desenvolvimento, no qual reportaria a Gestão de Pessoas da empresa, segundo os entrevistados 55% destes sentem-se satisfeitos com a criação do subdepartamento, 35% opinaram em muito satisfeitos. Cerca de 10% dos entrevistados opinaram em insatisfeitos com a proposta de criação de um subdepartamento, pois não acreditam que isso faria com que os colaboradores participassem de treinamentos com maior frequência.

Gráfico 6 - De forma geral, qual o seu nível de satisfação em relação aos treinamentos realizados pela empresa?



Fonte: elaborado pelo aluno.

O grau de satisfação dos clientes internos da empresa Cristal Alimentos está em situação não favorável, pois mais de 60% dos entrevistados afirmaram estar insatisfeitos, respondendo com ruim somando 23% ou regular 47%. Isso por conta da empresa realizar apenas treinamentos obrigatórios e exigidos por órgãos regulamentadores e por não investir em treinamentos, palestras e outros tantos para o crescimento profissional e pessoal dentro da empresa. Outros 20% informaram que estão no padrão bom e os outros demais 10% informaram que a satisfação em relação aos treinamentos da empresa está ótima.

Análise da Pesquisa

O investimento em capacitação e desenvolvimento pessoal não pode ser algo sem planejamento, devido a isso toda e qualquer empresa no qual investe ou deseja investir em treinamentos deve-se ter um profissional responsável por encontrar melhores soluções e planejar as reais necessidades de treinamentos para os seus funcionários.

Mediante pesquisa realizada com os colaboradores, comprova-se que a empresa Cristal Alimentos tem em sua cultura a realização de treinamentos, entretanto conforme demonstra o resultado da pesquisa de satisfação são treinamentos obrigatórios, ou seja, aqueles realizados apenas para atender às normas regulamentadoras que o Ministério do Trabalho e Emprego exige de indústrias deste porte. Assim dando ênfase apenas na saúde e segurança do trabalhador, devido a isso o treinamento torna-se sem planejamento e controle, posteriormente quase sem nenhum resultado ou mensuração.

Para que os treinamentos possam ter maior amplitude na empresa é fundamental que a mesma se atente para a aprendizagem organizacional de todos os colaboradores e em todos os níveis hierárquicos, assim tendo como resultado a aprendizagem e conhecimento dos treinandos.

Durante a participação e pesquisa na empresa, verificou-se a carência de treinamentos para todos os colaboradores em diferentes departamentos, desde o setor operacional até a supervisão.

Considerações finais

Para algumas empresas treinamento e desenvolvimento são ainda distantes da realidade, porém com a globalização do mercado as organizações devem hoje investir no seu principal capital, o ser humano.

Embasado no que foi analisado e estudado nesse artigo e verificou-se a importância da estruturação de uma área de treinamento para uma grande empresa como é o caso da Cristal Alimentos, notou-se também a necessidade de investimentos para o desenvolvimento profissional dos funcionários, assim contribuindo para um clima organizacional satisfatório e alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Considerando as informações descritas no artigo, será proposto aos gestores da organização uma estruturação de um subsistema de treinamento & desenvolvimento, o qual se reportará à área de Gestão de Pessoas. Esse subdepartamento contará com um profissional que atuará como facilitador nessa área, atentando-se aos treinamentos obrigatórios por leis e buscando assim, parcerias com órgãos e empresas terceirizadas para estarem realizando essa atividade.

Referências

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAJUEIRO, Roberta Liana Pimentel. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: Guia prático do estudante.** – 2.ed.. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** – 3.ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** – 1.ed.. São Paulo: Atlas, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** – 2.ed.. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2011.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 10015: gestão da qualidade - diretrizes para treinamento.** Rio de Janeiro, 1999.

Anexo

Figura 2 - Vista Aérea Cristal Alimentos



Apêndice



Caro Entrevistado (a),

Esta pesquisa tem como objetivo, avaliar sua satisfação e opinião em relação aos treinamentos realizados pela empresa Cristal Alimentos. Seu levantamento de dados será utilizado somente como forma de trabalho acadêmico, a fim de propor ações de melhoria para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e crescimento organizacional da empresa.

Não há necessidade de identificação. Aproveite o espaço 'SUGESTÕES' para se manifestar a respeito de questões não mencionadas no questionário.

DATA: ____/____/____

1- Grau de Escolaridade:

- () Pós Graduação
- () Ensino Superior Completo
- () Ensino Superior Incompleto
- () Ensino Médio Completo (2º grau completo)
- () Ensino Médio Incompleto (2º grau incompleto)
- () Ensino Fundamental Completo (1º grau completo)
- () Ensino Fundamental Incompleto (1º grau incompleto)

2 - Há quanto tempo você trabalha na Cristal Alimentos?

- () menos de 1 ano
- () entre 1 e 5 anos
- () entre 6 e 10 anos
- () mais de 11 anos

3 – Qual área você trabalha na empresa?

- () Administrativo
- () Operacional

4 – Os treinamentos é fator importante para o desenvolvimento em novas funções?

Importante Pouco Importante Muito Importante Não é importante

5 – Qual a periodicidade de treinamentos que você é convocado para participar?

Semanal Mensal Semestral Anual Bienal Nenhuma

6 – Considera que a empresa investe em treinamentos para desenvolver melhor tarefas e garantir a segurança do trabalho?

Satisfeito

Insatisfeito

Muito satisfeito

Muito insatisfeito

7 – A empresa investe em treinamentos, como palestras, cursos de desenvolvimento, para o seu crescimento profissional e pessoal? Dê uma nota:

0 a 2 2,1 a 4 4,1 a 6 6,1 a 8 8,1 a 10

8 – Para você o treinamento é mais importante para a empresa ou para o colaborador?

Empresa

Colaborador

Para os dois

9 – No seu ponto de vista, a criação de um Departamento de Treinamento na empresa traria maior acesso aos treinamentos?

Importante Pouco Importante Muito Importante Não é importante

10 – De forma geral, qual o seu nível de satisfação em relação aos treinamentos realizados pela empresa?

Bom

Regular

Ruim

Ótimo

11 – Quais sugestões você daria em relação a treinamentos e desenvolvimento na empresa Cristal Alimentos?

Obrigado por sua participação!