

A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES.

Aline Dilschneider¹
Liliana Gessi²

RESUMO

O presente artigo tem como tema a satisfação dos colaboradores em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento, realizado na indústria Libidu's, localizada em Santo Cristo/RS. O problema de pesquisa é em que medida os colaboradores estão satisfeitos com os treinamentos oferecidos pela empresa para seu desenvolvimento pessoal e profissional? O objetivo geral do artigo é identificar qual o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa. Atualmente os colaboradores precisam estar motivados e satisfeitos para assim produzir mais e melhor, e os treinamentos são facilitadores deste processo. Dentre os temas abordados no referencial teórico estão treinamento nas organizações e métodos de desenvolvimento de pessoas. A metodologia do estudo é pesquisa aplicada, bibliográfica, de cunho qualitativo e quantitativo. Após o estudo concluiu-se que a empresa precisa melhorar alguns pontos, como por exemplo, ter um setor específico de recursos humanos e disponibilizar treinamentos na área de atuação específica de cada colaborador. Foram feitas sugestões de melhoria que podem ser implementadas pela empresa.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas – Treinamento – Desenvolvimento.

ABSTRACT

The present article has as its main subject the employees satisfaction in relation to the training and development programs, carried out at the Libidu's industry, in Santo Cristo / RS. The research issue is the expansion; Are the employees satisfied with the training offered by the company for their personal and professional development? The general article objective is to identify the employees' degrees satisfaction regarding the training and development programs offered by the company. By now, the employees have to be motivated and satisfied to produce

¹ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos-3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. aline2011351@hotmail.com

² Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão empresarial. Professora do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Orientadora. Faculdades Integradas Machado de Assis. liliana@fema.com.br

more and better, in addition to, the training facilitates this process. Among the addressed topics in the theoretical framework, trainings in the organization and people development methods. The study methodology is an applied research, bibliographical, qualitative and quantitative. After the study it was concluded that the company needs to improve some areas, such as having a specific sector for human resources and providing training in the specific area for each employee. Suggestions for improvement have been made, therefore, they would be able to be implemented by the company.

Keywords: People management – Training – Development.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema a satisfação dos colaboradores em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento em uma indústria de confecções, delimitado na empresa Libidu's Indústria e Comercio de Confecções Ltda Me, localizada no município de Santo Cristo, na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, a fim de verificar a satisfação dos colaboradores com os treinamentos oferecidos pela empresa.

Com base nas informações levantadas, o problema do presente estudo é em que medida os colaboradores estão satisfeitos com os treinamentos oferecidos pela empresa para seu desenvolvimento pessoal e profissional?

Com constantes mudanças nos processos organizacionais, para adequação da empresa às exigências do mercado, os programas de treinamento e desenvolvimento estão ganhando cada vez mais atenção e precisam acompanhar tais mudanças. Sendo assim o artigo tem o intuito de verificar como a empresa está atualmente neste cenário e sugerir melhorias para continuar no mercado e crescer cada vez mais. Nesse contexto o objetivo geral do presente estudo é identificar qual o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa a fim de sugerir possíveis melhorias.

Os objetivos específicos do presente artigo são a) conhecer a empresa, a fim de saber como funciona e como está organizada em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento; b) verificar qual a percepção dos colaboradores em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela organização, a fim de saber o grau de satisfação dos mesmos e; c) Sugerir ações visando melhorar os programas já oferecidos pela empresa.

O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, bibliográfica, exploratória, com tratamento dos dados de cunho qualitativo e quantitativo. A coleta de dados deu-se a partir de uma entrevista com a gestora e de um questionário com os funcionários. Posteriormente os dados foram interpretados e analisados para poder-se assim sugerir melhorias.

Os principais autores pesquisados foram Chiavenato, Lacombe e Marras. O artigo está organizado em seções, iniciando pelo referencial teórico, seguido da metodologia, avaliação dos resultados e conclusão.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é composto pelos tópicos: treinamento nas organizações e métodos de desenvolvimento de pessoas.

1.2 TREINAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Os treinamentos são essenciais nas empresas atualmente, pois existe a necessidade de que os colaboradores estejam preparados para realizar suas demandas da melhor maneira possível.

E treinamento, remete a questão de gestão de pessoas, que segundo Chiavenato é a área que constrói talentos a partir de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, que é o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso (CHIAVENATO, 2010).

Para Dessler, treinamento é o “conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.” (DESSLER, 2003, p. 140). Marras ainda afirma que o treinamento “produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa e modifica a bagagem particular de cada um.” (MARRAS, 2000, p. 145).

Lacombe relata que embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações, estas nunca podem esquecer de que ainda assim são pessoas, e que elas querem ser felizes, ter uma boa vida, que possuem uma vida fora da

organização e que muitas vezes podem ter objetivos diferentes do da empresa (LACOMBE, 2011).

As empresas treinam seus funcionários, para proporcionar novas habilitações ou melhorar as que eles já possuem. Conseqüentemente espera-se que os colaboradores produzam mais e melhor, para assim haver um retorno do investimento que a organização fez com os treinamentos (LACOMBE, 2011).

Para Chiavenato os objetivos dos treinamentos são:

1. Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo.
 2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas.
 3. Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torna-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.
- (CHIAVENATO, 2004, pg. 403).

Segundo o autor, nota-se que a partir dos treinamentos os colaboradores vão adquirir novas habilidades e/ou melhorar as que já possuem.

Já para Marras, o treinamento subdivide-se em dois objetivos, os específicos e os genéricos, os específicos mais importantes e que mais se destacam são a formação profissional, que tem como objetivo alcançar um grau ideal de capacidade laboral pra determinada função, a especialização, que oferece um campo de conhecimento ou prática específica sobre determinada área, e a reciclagem, que é a renovação, atualização de conceitos, conhecimento ou práticas de trabalho (MARRAS, 2011).

Já os genéricos, segundo o autor, são os mais importantes, o aumento direto da produtividade e da qualidade, o incentivo motivacional, a otimização pessoal e organizacional e o atendimento de exigências das mudanças (MARRAS, 2011).

Chiavenato afirma que a partir dos treinamentos oferecidos pelas empresas, seus colaboradores contribuem efetivamente para os resultados do negócio e conseqüentemente enriquece-se o patrimônio humano das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Marras, os programas de treinamento e desenvolvimento seguem quatro etapas, diagnóstico, programação, execução e avaliação. A primeira etapa é o diagnóstico do treinamento, que deve responder as questões quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. É nessa etapa que se faz uma primeira análise

comparativa entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais (MARRAS, 2000).

Planejamento e programação é a segunda etapa do treinamento, o planejamento com o objetivo de organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais e a programação com o intuito de analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias a serem implementadas em módulos de aprendizagem, previamente planejado (MARRAS, 2000).

Para Davies, o planejamento de um programa de treinamento eficaz precisa envolver oito etapas (DAVIES apud MARRAS, 1973):

Prescrição do treinamento	Dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final e teste, análise das tarefas.
Análise do assunto	Desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem.
Planejamento das táticas de ensino	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas.
Redação de um rascunho do curso	Uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
Teste com pessoas	Um teste do curso com treinamentos típicos. O curso está em julgamento.
Revisão do curso	Continuar a revisão e o reteste até que seja alcançado em padrão aceitável.
Produção e instalação do curso	Versão final do curso juntamente com a administração e a manutenção.
Validação do curso	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-teste e pós-teste.

Ilustração 1: Etapas do Treinamento
Fonte: MARRAS (2011).

Com base na tabela de Davies, tem-se uma base do que se precisa fazer na hora que está se planejando os treinamentos, para que no final consiga-se o resultado esperado no início do processo.

A execução do treinamento é a terceira etapa do processo de treinamento. Nessa etapa aplica-se o que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização, é a linha de produção do T&D. Nessa etapa precisa-se ter duas preocupações, a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados (MARRAS, 2000).

A última etapa do processo é a avaliação do treinamento, que tem como finalidade comparar os resultados conseguidos com o que foi planejado no início do processo. Para essa etapa ser cumprida, todos os processos anteriores precisam ser seguidos, para que no fim haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos (MARRAS, 2000).

Para Chiavenato, as principais medidas para avaliar os treinamentos são custo, qualidade, serviço, rapidez e resultado. O custo para saber qual valor será necessário para realizar os treinamentos, a qualidade com o intuito de saber se o programa atendeu as expectativas, o serviço para verificar se os treinamentos atenderam às expectativas dos participantes, rapidez para analisar se o programa se ajustou as mudanças propostas e os resultados a fim de identificar quais melhorias aconteceram após os treinamentos (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Chiavenato, os treinamentos podem envolver quatro tipos de mudança de comportamento nos colaboradores, conforme ilustração 2.



Ilustração 2: Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento
Fonte: CHIAVENATO (2004).

A partir da ilustração 2, pode-se ver como os treinamentos podem acabar alterando comportamentos, habilidades e conhecimentos.

A maioria das empresas gastam entre 50% a 70% do seu orçamento com salários, e investe menos de 1% em treinamento, ou ainda, gastam mais em

manutenção de prédios e equipamentos do que na retenção e no desenvolvimento de seu pessoal (LACOMBE, 2011).

Os treinamentos promovem benefícios tanto para a organização quanto para os colaboradores, pois os funcionários adquirem habilidades, conceitos e atitudes novas, e conseqüentemente melhoram seus desempenhos na organização (ARAUJO, 2006).

Com base nos autores pesquisados, nota-se a necessidade de fazer uma pesquisa aprofundada para saber quais treinamentos utilizar para cada colaborador e que para obter-se sucesso nos treinamentos, precisa-se seguir todas as etapas necessárias, para no final chegar ao resultado esperado e conseguir mensurá-lo.

1.3 MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Desenvolver pessoas é a chave para o sucesso de qualquer organização, pois pessoas desenvolvidas produzem com maior facilidade e com melhor qualidade.

Marras traz em seu livro um provérbio chinês que diz o seguinte: “Se queres colher em três anos, planta trigo; se queres colher em dez anos, planta uma árvore; mas se queres colher para sempre, desenvolve o homem.” (MARRAS, 2011, p. 133).

Segundo Dutra cada vez mais as empresas estão notando que precisam estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento de seus colaboradores para manter a capacidade competitiva dos mesmos. Conseqüentemente as pessoas também estão buscando seu desenvolvimento contínuo, para obter mais segurança no mercado de trabalho (DUTRA, 2009).

Chiavenato afirma que os processos de desenvolvimento “envolvem três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.” (CHIAVENATO, 2010, p. 362). Para Chiavenato,

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, pg. 362, 2010).

A partir da ideia do autor acima citado, pode-se notar que a empresa precisa dar o suporte ao seu colaborador, para assim ajudá-lo a se desenvolver. Segundo Lacombe, o único responsável pelo desenvolvimento de cada pessoa é ela mesma, pois a única proteção que ele tem é a sua competência, as empresas apenas devem agir para facilitar e apoiar o desenvolvimento de cada um, e tomar iniciativas em casos que sejam do seu interesse (LACOMBE, 2011).

Existem diferentes tipos de treinamentos para desenvolver pessoas, por isso a empresa precisa verificar o que precisa ser treinado e porque, e a partir daí escolher qual que irá suprir suas necessidades. Para Lacombe, eles podem ser classificados pela forma de execução e quanto ao público-alvo. O primeiro podendo ser no trabalho, interno, externo e a distância e o segundo pode-se dividir em integração de novos empregados, formação de trainees, capacitação técnico-profissional, estágios e desenvolvimento de executivos (LACOMBE, 2011).

O treinamento no trabalho, segundo Lacombe, é também conhecido como *on-the-job*, que é o treinamento que ocorre no dia-a-dia. Podendo ser feito a partir da orientação da chefia, estabelecimento de metas e avaliações, rotação de funções (*job rotation*), substituições temporárias, orientação por meio de mentores e incumbências especiais (LACOMBE, 2011).

Já os treinamentos internos são os que são aplicados dentro da organização, podendo ser introdutórios, para os empregados novos, ou no trabalho, que tem como objetivo reciclar conhecimentos e práticas ou aplicar técnicas de aprendizagem específica (MARRAS, 2000).

Os treinamentos externos são os aplicados fora da empresa, geralmente por organizações especializadas no assunto. Eles subdividem-se em treinamento *in company*, sessões realizadas com funcionários de uma única empresa, e aberto, realizadas com várias empresas, formando um só grupo (MARRAS, 2000).

Os treinamentos à distância, conforme Lacombe são os que acontecem por meio de videoconferências, intranet e internet, com o apoio de textos distribuídos antes do início do programa. Esse tipo de treinamento está aumentando consideravelmente por conta da facilidade de fazê-lo no melhor horário para cada funcionário e por conta do seu custo e eficiência (LACOMBE, 2011).

Para Lacombe, a integração de novos empregados é uma forma de o novo colaborador conhecer a empresa, seus objetivos, políticas, estratégias, produtos, benefícios, normas, práticas, horários de trabalho da empresa, bem como 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 outros. O autor também afirma que esse treinamento tem como finalidade dar boas vindas aos novos membros da organização (LACOMBE, 2011).

A formação de trainees para o autor citado a cima, normalmente é voltado para os colaboradores mais jovens e que estão há pouco tempo na organização, e sua finalidade é prepará-los para assumir posições de responsabilidade na empresa. Segundo o autor, a capacitação técnico-profissional é destinada para os profissionais em assuntos técnicos, e tem como objetivo melhorar o desempenho dos colaboradores nas funções que já exercem, ou capacitá-los para exercerem funções mais complexas (LACOMBE, 2011).

Os estagiários segundo Lacombe são os colaboradores que não possuem vínculo empregatício e são alunos de instituições de ensino. Já o desenvolvimento de executivos, segundo o autor, é direcionado para executivos jovens com o intuito de formar futuros administradores de alto nível (LACOMBE, 2011).

Conforme Marras comenta, um plano de desenvolvimento permite que as pessoas sejam preparadas constantemente para conseguir acompanhar as constantes mudanças no cenário empresarial (MARRAS, 2011).

As empresas treinam seu pessoal com o intuito de melhorar seus produtos e serviços, mas também se acredita que a partir dos programas de treinamento e desenvolvimento os colaboradores se sintam mais motivados e valorizados. Para Lacombe, outros fatores que motivam os colaboradores é a abertura que a empresa dá a eles na tomada de decisões e a remuneração recebida (LACOMBE, 2011).

Lacombe utiliza a teoria do *empowerment* para definir que a liberdade na tomada de decisão é um dos fatores que motivam os colaboradores. O autor contextualiza que o *empowerment* não é dar poder às pessoas, mas permitir que elas o utilizem juntamente com seus conhecimentos e habilidades (LACOMBE, 2011).

E em relação à remuneração recebida, segundo Lacombe é um dos fatores que motiva as pessoas, no entanto, esse mesmo ponto pode acabar desmotivando bastante também, não pelo valor que o funcionário ganha, mas pelo fato de um colega de trabalho que ele acredita ser profissionalmente inferior, ganhar uma remuneração superior a sua. É um fator que desmotiva mais do que se o próprio funcionário recebesse menos do que a média de mercado. (LACOMBE, 2011).

Atualmente também se fala muito em *coaching*, porém ele não é considerado um treinamento propriamente dito. Para Chiavenato, o *coaching* é um tipo de relacionamento onde o *coach* apoia e ajuda o aprendiz para atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho. Seu objetivo não é só resultados, é o desenvolvimento profissional e pessoal de cada um. (CHIAVENATO, 2002).

A partir dos autores pesquisados, tem-se uma noção de que tipos de treinamentos existem para poder capacitar as pessoas. As empresas só precisam estudar qual é o melhor para cada setor ou funcionário, pois o mundo está em constante desenvolvimento, sendo assim, ambos necessitam manter-se atualizados.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia do presente trabalho é composta por categorização da pesquisa, geração de dados e análise e interpretação dos dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a sua natureza, o trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois foi realizado dentro de uma empresa, utilizando-se de dados reais, bibliográfico porque foram utilizadas obras de diversos autores sobre os temas elencados no referencial teórico. De cunho qualitativo, através da pesquisa feita com a gestora, e quantitativo, através de questionário aplicado aos funcionários para se obter dados e posteriormente gerá-los em percentuais.

Do ponto de vista dos objetivos do estudo, a pesquisa classifica-se como exploratória e estudo de caso, sendo que foi realizada em uma única empresa e baseado em documentação indireta.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A geração dos dados para o trabalho deu-se a partir de dois questionários, um para a gestora, entregue no dia 02/04/2018, e um para os colaboradores, entregue no dia 27/04/2018. A gestora retornou por e-mail, já o dos funcionários retirei na empresa.

O questionário com a gestora foi aplicado com o intuito de conhecer a empresa e ver como ela funciona. Já o dos funcionários foi para verificar qual a satisfação deles com os treinamentos oferecidos pela empresa.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados deu-se por meio da entrevista com a gestora e de questionário com os funcionários. As respostas da gestora foram repassadas para o artigo e conseqüentemente analisadas e interpretadas. O questionário dos funcionários foram analisados e transformados em porcentagens antes de tabelá-los no artigo e interpretá-los.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de atender os objetivos do trabalho, a análise foi dividida em: a organização na visão do gestor, avaliação da empresa pelos funcionários e por fim, sugestões de melhorias para os treinamentos e desenvolvimento.

3.1 A ORGANIZAÇÃO NA VISÃO DO GESTOR

A fim de conhecer a organização e o modo como ela funciona em relação aos treinamentos e ao desenvolvimento de pessoas, realizou-se uma entrevista com a gestora da empresa estudada, que ajudou a fundar a organização, e desde então sempre exerceu esta função, ajudando em outras quando necessário.

A empresa Libidu's tem como ramo de negócio a indústria e comércio de confecções, trabalhando tanto com moda fitness, casual e íntima. A organização que é de gestão familiar, está há 13 anos no mercado, sendo administrada por dois casais de sócios.

A organização conta atualmente com 67 colaboradores, divididos entre os diversos setores da empresa, cortador de tecido, costureira, vendedor externo e interno, gerente, coordenador de logística, analistas de marketing e de vendas, auxiliares administrativo, de corte, comercial, de criação, de produção e de expedição, controlador de qualidade, encarregado de produção e faxineira.

A gestora relatou que atualmente são os sócios que fazem a gestão de recursos humanos, com o auxílio de um escritório de contabilidade, que faz a parte da folha de pagamento. Contudo na entrevista ela demonstrou que o setor de recursos humanos é uma necessidade da empresa, necessitando ter um setor para cuidar disso internamente. A gestora relatou também que tem problemas para contratar mão de obra qualificada e fazer o planejamento e controle da produção

Apesar da empresa não ter um setor específico para o Recursos Humanos/RH, ela diz que procura sempre manter-se atualizada, e sabe que como é uma empresa de médio porte, precisa estruturar um setor de RH para um futuro breve.

A partir da pesquisa com a gestora, tem-se uma visão de como a empresa funciona, esta há anos no mercado e tem visão de pontos a melhorar, principalmente a questão de um setor bem definido de RH, que se sabe hoje ser fundamental em uma empresa de médio-porte, pois é o setor que está ligado a todos os outros e tê-lo bem estruturado só traz benefícios à empresa.

Conforme Chiavenato, gestão de pessoas é a área que constrói talentos a partir de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, que é o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso (CHIAVENATO, 2010).

Atualmente são feitos treinamentos mensais, para todos os colaboradores, através de uma empresa terceirizada. Os líderes e coordenadores ainda têm mais treinamentos relacionados diretamente com liderança e *coaching*. Além da empresa terceirizada, os próprios líderes de setor, tem papel de treinadores, pois vão repassando os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, aos colegas mais novos.

A empresa pretende implantar um programa integral de treinamento e capacitação de cunho operacional e comportamental, definindo uma grade de módulos que todos colaboradores deverão passar ao longo dos anos, e de tempos em tempos fazer uma reciclagem.

Percebe-se que a empresa já investe no treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, pois sabe dessa necessidade para poder alcançar os resultados esperados. Nota-se também que a empresa percebe oportunidades de melhorias em alguns aspectos.

Conforme Marras comenta, um plano de desenvolvimento permite que as pessoas sejam preparadas constantemente para conseguir acompanhar as constantes mudanças no cenário empresarial (MARRAS, 2011).

A organização tem um modelo de gestão bem profissionalizado com clara definição de cargos e indicadores a serem buscados, com mensuração mensal e acompanhamento do previsto e realizados, com reuniões de avaliação e capacitação dos colaboradores na busca dos indicadores.

Na opinião da gestora, todos possuem liberdade de atuação conforme parâmetros e autonomias definidas de acordo com o posto que ocupam. A empresa possui cargos e salários definidos, porém ainda não tem um plano de carreira.

Pode-se perceber a preocupação da organização em avaliar se o resultado esperado foi alcançado ou não, bem como ter definido o que cada um faz, o que é um ponto extremamente positivo.

As empresas treinam seus funcionários, para proporcionar novas habilidades ou melhorar as que eles já possuem. Consequentemente espera-se que os colaboradores produzam mais e melhor, para assim haver um retorno do investimento que a organização fez com os treinamentos (LACOMBE, 2011).

Os treinamentos realizados pela empresa são em horário de trabalho, para haver participação efetiva dos colaboradores. Também há incentivo à capacitação profissional, pois como a empresa está em constante crescimento, oportunidades internas surgem e quem está mais capacitado ou preparado acaba tendo mais chance de crescimento dentro da empresa.

Nos últimos anos, a gestora relata que tem bastante rotatividade na empresa, na opinião dela, isso ocorre em função do quadro de trabalhadores ser composto por uma faixa etária mais jovem, pela gestão baseada em metas com foco na entrega de resultados, pelo baixo nível cultural e pela falta de qualificação dos colaboradores, principalmente na indústria.

A empresa identifica alguns fatores para a rotatividade de pessoas, como a falta de qualificação, por exemplo, podendo este ser um ponto a ser mais bem explorado pela gestão.

Segundo Dutra cada vez mais as empresas estão notando que precisam estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento de seus colaboradores para manter a capacidade competitiva dos mesmos. Consequentemente as pessoas também estão

buscando seu desenvolvimento contínuo, para obter mais segurança no mercado de trabalho (DUTRA, 2009).

Através da entrevista com a gestora, nota-se que a empresa identifica que precisa melhorar em alguns pontos para assim chegar aos resultados esperados e com funcionários cada vez mais preparados, ao mesmo tempo em que já vem fazendo ações nesse sentido.

3.2 AVALIAÇÃO DA EMPRESA PELOS FUNCIONÁRIOS

Para atendimento do segundo objetivo específico do presente estudo, aplicou-se um questionário aos funcionários da empresa, que são ao todo 38 colaboradores na fábrica, no entanto apenas 22 responderam ao questionário, desses 82% são do sexo feminino e 12% do sexo masculino.

As respostas em relação a faixa etária e tempo de empresa, pode-se observar na ilustração 3.

Idade	19 a 23 anos	24 a 28 anos	29 a 33 anos	34 A 38 anos	39 A 43 anos	44 A 48 anos
	29%	22%	29%	10%	5%	5%
Tempo empresa	0 a 6 meses	6 meses a 1 ano	1 a 2 anos	2 a 5 anos	Mais 5 anos	Acima de 10
	14%	18%	4%	32%	32%	

Ilustração 3: Idade e tempo de empresa.

Fonte: Produção da pesquisadora

Com base na ilustração 3, nota-se que a maioria dos colaboradores são jovens e que a maior parte possui mais de dois anos na empresa.

Se tratando da escolaridade, 73% possuem ensino médio completo, 14% superior completo, 9% superior incompleto e apenas 4% possui ensino fundamental completo. O que demonstra que grande parte dos colaboradores possui no mínimo a formação básica, que é o ensino médio completo.

A ilustração 4 mostra o resultado da pesquisa quando questionada a satisfação dos colaboradores sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, 68% responderam satisfeito, 27% pouco satisfeito e 5% insatisfeito. Em relação à remuneração e benefícios oferecidos pela empresa, 41% responderam satisfeitos, 41% pouco satisfeito e 18% insatisfeito.

	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
Equilíbrio vida pessoal/profissional	68%	27%	5%
Remuneração e benefícios	41%	41%	18%

Ilustração 4: Equilíbrio da vida pessoal e profissional e remuneração e benefícios.

Fonte: Produção da pesquisadora

Com base na ilustração 4, nota-se que a maioria dos funcionários está satisfeito com o equilíbrio entre profissão e vida pessoal, o que é muito bom para a empresa, no entanto existe uma parcela considerável que não sente este aspecto equilibrado, o que é um ponto que a empresa pode verificar mais aprofundadamente.

Lacombe relata que embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações, estas nunca podem esquecer de que ainda assim são pessoas, e que elas querem ser felizes, ter uma boa vida, que possuem uma vida fora da organização e que muitas vezes podem ter objetivos diferentes dos da empresa (LACOMBE, 2011).

Em relação à remuneração e benefícios oferecidos, nota-se que a proporção de pouco satisfeitos e insatisfeitos é a maioria. Sendo um ponto de atenção à empresa, visando adequar este item.

Segundo Lacombe, remuneração é um dos fatores que pode desmotivar colaboradores. Muitas vezes não tanto pelo valor recebido, mas pela comparação que este faz com o salário de outros colegas do mesmo setor. (LACOMBE, 2011).

Se tratando do relacionamento com os colegas 14% responderam muito bom, 77% bom e 9% regular. Sobre o seu desempenho profissional 9% responderam muito bom, 86% bom e 5% regular, conforme a ilustração 5.

	Muito bom	Bom	Regular
Relacionamento com os colegas	14%	77%	9%
Desempenho profissional	9%	86%	5%

Ilustração 5: Relacionamento com os colegas e desempenho profissional.

Fonte: Produção da pesquisadora

A partir da ilustração 5, nota-se que a maioria dos colaboradores se relacionam bem, e acredita ter um bom desempenho profissional, o que é um fator

positivo para a organização, funcionários em um bom ambiente e contentes com suas funções, produzem melhor.

Para Araujo, os treinamentos promovem benefícios tanto para a organização quanto para os colaboradores, pois os funcionários adquirem habilidades conceitos e atitudes novas, e conseqüentemente melhoram seu desempenho como um todo. (ARAUJO, 2006).

Quando questionados se recebem mais treinamentos técnicos ou comportamentais, 36% disseram receber mais treinamentos comportamentais e 64% mais treinamentos técnicos. E se esses treinamentos são mais internos ou externos, 82% disseram são internos e 18% são externos. Observa-se que a empresa investe em treinamentos para melhorar a capacidade técnica de seu pessoal e busca oferecer estes em horário de expediente, possibilitando a qualificação para todos.

Para Marras, os treinamentos internos são os que são aplicados dentro da organização, e os treinamentos externos são os aplicados fora da empresa, geralmente por organizações especializadas no assunto (MARRAS, 2000).

Ainda sobre os treinamentos oferecidos pela empresa, 55% disseram considerar suficientes, 32% que são pouco suficientes e 13% que são insuficientes. Apesar de a maior parcela acreditar que são suficientes os treinamentos, boa parte ainda acredita que pode haver mais do que os que estão sendo disponibilizados atualmente, sendo esta uma necessidade que a empresa pode trabalhar.

Chiavenato afirma que a partir dos treinamentos oferecidos pelas empresas, seus colaboradores contribuem mais efetivamente para os resultados do negócio e conseqüentemente enriquece-se o patrimônio humano das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Quando perguntado sobre a liberdade que a empresa dá aos colaboradores para dar ideias e sugestão de melhoria, 10% responderam que raramente, 45% sempre e também 45% às vezes. Nota-se que a empresa na maioria das vezes dá liberdade aos colaboradores para se expressarem e entende que o fato de estarem diariamente trabalhando nos processos, é mais fácil eles identificar o que pode ser melhorado.

Lacombe utiliza a teoria do *empowerment* para definir que a liberdade na tomada de decisão é um dos fatores que motivam os colaboradores. O autor contextualiza que o *empowerment* não é dar poder às pessoas, mas permitir que

elas o utilizem juntamente com seus conhecimentos e habilidades (LACOMBE, 2011).

A ilustração 6, mostra o resultado da pesquisa quando perguntados referente a motivação para a realização das suas tarefas diárias, onde 50% responderam sim, 5% não, 40% pouco e 5% muito pouco, e se os treinamentos oferecidos pela empresa motivam, 54% responderam sim, 5% não, 32% pouco e 9% muito pouco.

	Sim	Não	Pouco	Muito pouco
Motivado para as tarefas diárias	50%	5%	40%	5%
Treinamentos oferecidos pela empresa motivam	54%	5%	32%	9%

Ilustração 6: Motivação nas tarefas diárias e com os treinamentos oferecidos.

Fonte: Produção da pesquisadora

Com base na ilustração 6, nota-se que a metade dos colaboradores se sente motivado para com as tarefas diárias, porém a outra metade não está totalmente motivada, sendo um ponto que a empresa precisa verificar, pois sabe-se que colaboradores desmotivados acabam produzindo menos e com menos qualidade.

Contudo a porcentagem aumenta um pouco quando se trata da motivação em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa, mesmo assim ainda há os que não entendem como um motivador as capacitações oferecidas, sendo um ponto de alerta, visto que é necessário que haja uma relação entre a capacitação oferecida e a atividade do colaborador, podendo este ser um indicador para a desmotivação e que vale uma investigação mais profunda da empresa neste aspecto também.

Conforme Lacombe, as empresas treinam seu pessoal com o intuito de melhorar seus produtos e serviços, mas também se acredita que a partir dos programas de treinamento e desenvolvimento os colaboradores se sintam mais motivados e valorizados. (LACOMBE, 2011).

Quando questionados se gostariam de desempenhar outra função dentro da empresa, 55% responderam que não e 45% que sim, porém desses que responderam sim, quando questionados se chegaram a falar com seus superiores sobre isto, apenas 20% disseram que informaram o interesse em trocar de função. Apesar do interesse, os funcionários podem não estar se sentindo confortáveis em falar aos seus superiores o seu desejo.

Sobre receber treinamentos no setor que atuam 23% responderam sim, 14% não, 45% pouco e 18% muito pouco, e se eles acreditam que os treinamentos oferecidos pela empresa são importantes para o desempenho de suas funções, onde 81% responderam sim, 5% não e 14% pouco, conforme ilustração 7.

	Sim	Não	Pouco	Muito pouco
Treinamentos no setor	23%	14%	45%	18%
Importância dos treinamentos no desempenho da função	81%	5%	14%	

Ilustração 7: Treinamentos no setor, e sua importância para o desempenho da função.

Fonte: Produção da pesquisadora

A partir da ilustração 7, pode-se notar que a maior parte dos colaboradores respondeu que não recebem treinamentos no setor em que trabalham, contudo acreditam que os treinamentos oferecidos pela empresa são importantes para o desempenho das suas funções. Sendo assim a empresa deveria investigar os setores mais carentes de desenvolvimento interno, relacionados à função de cada colaborador.

Lacombe relata que as empresas treinam seus funcionários, para proporcionar novas habilidades ou melhorar as que eles já possuem. Consequentemente espera-se que os colaboradores produzam mais e melhor, para assim haver um retorno do investimento que a organização fez com os treinamentos (LACOMBE, 2011).

Sobre se a empresa disponibiliza algum incentivo para os colaboradores aprimorar-se na área em que estão atuando, 23% responderam sim, 55% não, 18% pouco e 4% muito pouco, e se eles por conta própria procuram se atualizar na profissão exercida, onde 55% responderam sim, 9% não, 27% pouco e 9% muito pouco, conforme demonstrado na ilustração 8.

	Sim	Não	Pouco	Muito pouco
Incentivo por parte da empresa	23%	55%	18%	4%
Busca atualização na área em que está atuando	55%	9%	27%	9%

Ilustração 8: Incentivo por parte da empresa e busca de atualização por conta própria.

Fonte: Produção da pesquisadora

Com base na ilustração 8, nota-se que a maior parte dos colaboradores não recebe incentivo por parte da empresa para se aprimorar na área de atuação,

contudo outra parte não tão inferior ganha, ou ganha um pouco, demonstrando que a empresa está tentando ajudar os funcionários na medida do possível.

Em relação à atualização por conta própria, vê-se que a maioria busca ficar por dentro do que está acontecendo na sua área, com a ajuda principalmente da internet e a partir de cursos e faculdades, pois não deve só partir da empresa a busca pela melhoria.

Segundo Lacombe, o único responsável pelo desenvolvimento de cada pessoa é ela mesma, pois a única proteção que ele tem é a sua competência, as empresas apenas devem agir para facilitar e apoiar o desenvolvimento de cada um, e tomar iniciativas em casos que sejam do seu interesse (LACOMBE, 2011).

Os colaboradores foram questionados também se eles consideram a empresa transparente, 23% responderam que acham pouco transparentes e 77% acreditam que a empresa seja transparente. A partir das respostas, percebe-se que a empresa busca deixar os colaboradores por dentro do que está acontecendo na organização.

Ainda foi perguntado se eles passaram por um programa de integração para conhecer a empresa e seus colegas quando começaram a trabalhar na empresa, 55% responderam que não e 45% responderam que sim. Nota-se que a empresa não tem uma rotina padrão para todos colaboradores, e que a maioria não conheceu a empresa e os colegas antes de começar a fazer parte do quadro de funcionários da instituição, ponto que pode ser melhorado.

Para Lacombe, a integração de novos empregados é uma forma de o novo colaborador conhecer a empresa, seus colegas, etc. O autor também afirma que esse treinamento tem como finalidade dar boas vindas aos novos membros da organização (LACOMBE, 2011).

3.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Com o intuito de atender o terceiro objetivo específico do trabalho, foram feitas sugestões de melhoria que a empresa poderá adotar, para aprimorar seus processos de treinamento e desenvolvimento interno.

A partir tanto do questionário com a gestora, bem como o dos colaboradores, pôde-se verificar alguns aspectos positivos da organização. Como por exemplo, a autonomia e liberdade que a empresa disponibiliza aos funcionários, um ponto que tanto a gestora quanto os funcionários comentaram.

Outro aspecto positivo é o bom relacionamento entre os colegas, pois se sabe que funcionários que trabalham em um ambiente bom e saudável, produzem mais e melhor. Também foi considerado um aspecto positivo, o fato de a empresa oferecer os treinamentos em horário de expediente, o que acaba possibilitando a qualificação de todos colaboradores.

Marras afirma que, os treinamentos produzem um estado de mudança no conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa e modifica a bagagem particular de cada um (MARRAS, 2000).

Foi visto que a organização não possui um setor específico de recursos humanos, um ponto que eles já identificaram que precisam estruturar, pois estão em constante crescimento. Sugere-se que esse setor seja criado e estruturado o quanto antes, visando ser este, o setor de referência para os funcionários e também para as lideranças, no que diz respeito aos processos de desenvolvimento de pessoas, podendo focar assim nos aspectos que precisam ser melhorados.

A partir da estruturação do setor de recursos humanos, será possível uma padronização no processo de integração de novos colaboradores, onde esses poderão ser apresentados aos colegas e conhecer a empresa, acompanhados da pessoa responsável pelo RH. Nas entrevistas aos colaboradores verificou-se que a maioria dos funcionários não passou por um programa de integração.

Para Lacombe, esse treinamento tem como finalidade dar boas-vindas aos novos membros da organização, dessa forma conhecendo tanto a empresa como seus colegas (LACOMBE, 2011).

Dentre os aspectos identificados que podem ser melhorados pela empresa, está a motivação dos colaboradores a partir dos treinamentos oferecidos pela empresa. Notou-se a partir das respostas que tem uma grande parcela dos funcionários que não está satisfeita com os treinamentos oferecidos pela empresa ou acham eles insuficientes e que não consideram que estes trazem motivação.

Sendo assim recomenda-se que, a empresa organize um programa de treinamento e desenvolvimento específico para cada setor, que pode ser anual ou semestral, levantando primeiramente as necessidades de cada um, visando atender diretamente a demanda do setor e direcionando para estes treinamentos, apenas os funcionários que atuam nas demandas deficientes. Quando se tratar de treinamentos comportamentais, é importante que a empresa crie um objetivo para o treinamento e

que este fique claro aos funcionários, para assim gerar maior engajamento e participação nestes eventos, e, conseqüentemente maior motivação.

Segundo Marras, os programas de treinamento e desenvolvimento seguem quatro etapas, diagnóstico, programação, execução e avaliação. A primeira etapa é o diagnóstico do treinamento, que deve responder as questões quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. É nessa etapa que se faz uma primeira análise comparativa entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais (MARRAS, 2000).

Outro ponto que há necessidade de trabalhar é a motivação dos funcionários para realizar suas atividades diárias, bem como a satisfação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Assim recomenda-se que a empresa identifique junto aos colaboradores, se estes estão alocados nas funções corretas, de acordo com seu perfil, bem como a carga de trabalho, se está sendo compatível, visando proporcionar uma melhoria na qualidade de vida de forma geral. Também, a partir da implantação de um setor de Recursos Humanos, que tenha uma pessoa para dar apoio e orientação aos colaboradores quando os mesmo sentirem necessidade.

Para Chiavenato, *coaching* é um tipo de relacionamento onde o *coach* apoia e ajuda o aprendiz para atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho. Seu objetivo não é só resultados, é o desenvolvimento profissional e pessoal de cada um (CHIAVENATO, 2002).

Com algumas mudanças e implementações, a organização pode resolver facilmente alguns dos problemas encontrados e assim conseguir ser mais efetiva e conseqüentemente deixar seus colaboradores mais motivados e satisfeitos.

CONCLUSÃO

O presente artigo teve como tema um estudo da satisfação dos colaboradores em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento, da empresa Libidu's, localizada no município de Santo Cristo, a problemática que motivou a pesquisa foi qual o grau de satisfação dos colaboradores com os treinamentos oferecidos pela empresa para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O objetivo geral do estudo foi identificar qual o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento

oferecidos pela empresa a fim de verificar como os mesmos se sentiam em relação a eles.

O primeiro objetivo específico do artigo foi conhecer a empresa, a fim de saber como funciona e como está organizada em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento. As informações obtidas estão apresentadas no item 3.1, e a partir dessas informações, notou-se que a empresa já disponibiliza alguns treinamentos aos seus colaboradores, porém tem pontos a melhorar, principalmente na questão de ter um setor específico de recursos humanos.

O segundo objetivo específico foi verificar qual a percepção dos colaboradores em relação aos programas de T&D oferecidos pela organização, a fim de saber o grau de satisfação dos mesmos, dados apresentado no item 3.2. Notou-se alguns pontos positivos a favor da empresa, como a liberdade e autonomia que a empresa dá aos funcionários e o bom relacionamento entre os mesmos. Porém há muita insatisfação dos colaboradores para com os treinamentos oferecidos pela empresa, um ponto que a empresa precisa ajustar.

O terceiro objetivo foi sugerir ações visando melhorar os programas já oferecidos pela empresa, que estão descritos no 3.3, a fim de solucionar os pontos que precisam de maior atenção por parte da organização.

Sugere-se que sejam realizados novos estudos na organização, como por exemplo, um estudo sobre os motivos da alta rotatividade de empregados, relatado pela gestora como um ponto a melhorar.

O estudo foi de suma importância para a acadêmica, pois proporcionou maior conhecimento sobre o tema abordado. Além do mais, a partir da pesquisa, aproximou-se da prática do que foi apresentado, discutido e aprendido em sala de aula. Já para a organização, o trabalho pode verificar os pontos que a empresa precisa melhorar e a partir daí pode-se tomar iniciativas para solucionar os problemas identificados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos**. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.