

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO SETOR DE SAÚDE OCUPACIONAL DE UMA EMPRESA DE BIOCOMBUSTÍVEIS NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

DA SILVA, ADRIANE FIGUEIREDO¹

¹Graduanda do curso de Administração pela Faculdade Mais de Ituiutaba.
E-mail: adriane_fs@yahoo.com.br

MENDONÇA, DANYELE FIGUEIRA²

²Graduanda do curso de Administração pela Faculdade Mais de Ituiutaba.
E-mail: danyfigueira94@gmail.com

RESUMO: A presente pesquisa apresentou conhecimentos teóricos acerca do tema treinamento e desenvolvimento de pessoas e buscou entender como esses programas acarretam melhorias no desempenho organizacional. Tratou-se de um trabalho qualitativo e descritivo com estudo de caso no setor de saúde ocupacional de uma empresa de biocombustíveis no interior de Minas Gerais. Foi observado o quanto os programas de treinamento e desenvolvimento agregam valor à empresa e ao colaborador, além de potencializar o quadro econômico, social e empresarial. Desse modo, pôde se perceber na entrevista o quanto os programas de aperfeiçoamento conduzem não só na melhoria do desempenho da execução de tarefas diárias, mas também oferece condições de crescimento pessoal e profissional para os colaboradores da empresa.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Colaboradores. Organização.

TRAINING AND DEVELOPMENT OF PEOPLE IN A BIOFUEL COMPANY IN MINE GENERAL

ABSTRACT: This research presented theoretical knowledge on the topic of training and development of people and sought to understand how these programs lead to improvements in organizational performance. It was a qualitative and descriptive work with a case study in the occupational health sector of a biofuel company in the interior of Minas Gerais. It was observed how much the training and development programs add value to the company and the employee, in addition to enhancing the economic, social and business environment. Thus, it can be seen in the interview how much the improvement programs lead not only to improve the performance of the performance of daily tasks, but also offer conditions for personal and professional growth for the company's employees.

Keywords: Training. Development. Collaborators. Organization.

1 INTRODUÇÃO

A globalização é uma das causas a qual vem fazendo com que o mundo passe por mudanças constantemente, isso ocorre devido a fatores tecnológicos, econômicos e sociais. Aspectos esses que trazem um cenário de imprevisibilidade e incertezas para as organizações, principalmente se tratando do setor de Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas é a área que permite a colaboração eficaz dos indivíduos para alcançar os objetivos da organização. Setor este que, antes já foi denominado como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos. Atualmente, devido a mudança na visão do gestor em relação ao colaborador, se aprimorou para gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou colaboradores, gestão de competência, gestão do capital humano, administração do capital intelectual, entre outros (CHIAVENATO, 2010).

Para Ivancevich (2008) é praticamente impossível para as organizações atingir e manter sua eficiência e eficácia sem os programas de gestão de pessoas, devendo este setor, não mais apenas arquivar, organizar e manter os

registros de pessoal, mas também identificar problemas e propor soluções condizentes.

Knapik (2008) explica que a gestão de pessoas deve conciliar os interesses da organização, ou seja, a busca pelo aumento da produtividade e da redução de custos, através de equipes de alto desempenho, proporcionando a eles motivação, mediante desafios profissionais e oportunidades de aprendizado.

Para isso, as empresas mais bem sucedidas estão investindo abundantemente no treinamento e desenvolvimento, que é considerado como uma maneira eficaz de ampliar as competências humanas e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e a criatividade, além de representar um grande diferencial para a empresa (ALMEIDA, 2007).

As competências humanas, de acordo com a definição de Fleury (2004) são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, associadas a inteligência e personalidade da pessoa, resultando em um alto desempenho sob as tarefas exercidas no cargo ou na posição ocupada.

Porter (1999) afirma que o sucesso de uma organização depende não só de uma boa liderança, mas de

inúmeras atividades realizadas na empresa que são afetadas pelo treinamento dos empregados. Portanto, os programas de treinamento e desenvolvimento devem estar conciliados as estratégias organizacionais da empresa de modo a gerar vantagem competitiva a mesma.

Nesse aspecto, de acordo a definição de Dessler (2003, p.14) vantagem competitiva significa “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

Em décadas anteriores, o grande diferencial eram as empresas que investiam nos melhores equipamentos disponíveis no mercado; hoje a busca é pelo conhecimento e habilidades de cada indivíduo. Entretanto, as principais exigências organizacionais tornaram-se a de reter o melhor capital humano (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Diante do exposto, fica seguinte pergunta de pesquisa: De que maneira os processos de treinamento desenvolvidos pela empresa acarretam melhoria no desempenho organizacional?

Como objetivo geral procurou-se analisar a ocorrência de melhorias obtidas com processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas praticado pelo setor de saúde ocupacional em uma empresa de biocombustíveis no interior de Minas Gerais e os objetivos específicos que nortearam este estudo foram verificar os tipos de treinamento e desenvolvimento que são adotados pela empresa; identificar com que frequência esses treinamentos e desenvolvimentos são realizados; relatar qual o retorno esperado pela empresa e se eles são atingidos; destacar as principais vantagens e desvantagens obtidas com o processo.

O sucesso de um empreendimento está diretamente associado a uma boa gestão e uma equipe bem preparada para exercer suas atividades. Portanto, o treinamento e desenvolvimento são ferramentas essenciais para o engrandecimento de conhecimentos e habilidades do trabalhador, tornando-os mais produtivos, criativos e inovadores.

O processo de treinamento e desenvolvimento correto a ser adotado pela empresa possibilita que a mesma consiga ultrapassar os obstáculos e alcançar os objetivos, podendo este ser um fator determinante de sua sobrevivência. A proposta deste trabalho foi destacar a relevância que o tema apresenta nos âmbitos empresariais e sociais, para que se possa incentivar outras empresas a interessar-se em explorar o contexto.

Sendo assim, o tema proposto parte da problemática em torno da “resistência” em relação aos altos custos referentes a aplicação do treinamento e desenvolvimento de pessoas. É válido realizar estudos que mostrem o quanto o tema é importante para agregar valor à empresa e ao colaborador. O trabalho justifica-se também, a partir do momento que pretende evidenciar aos leitores, aspectos sobre a necessidade e a importância do tema para melhorar a estruturação e a potencialização do quadro econômico e social da empresa.

Dentro desse contexto, o estudo tratou alguns pontos principais, servindo de base para outros trabalhos, sendo auxílio como fonte de informações para estudantes e

outros interessados que atuem na área. Diante disto, tem-se adiante a literatura base para melhor compreensão do assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Frente as mudanças organizacionais ocorridas ao longo dos últimos anos, a percepção do ser humano também passou por grandes transformações. Hoje, de forma geral, as pessoas não são mais vistas como apenas uma extensão das máquinas, mas também como o capital essencial para o sucesso das melhores organizações. São elas que “conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional” (CHIAVENATO, 2010 p.366).

Portanto, para que o indivíduo realize suas atividades de maneira adequada, precisa desenvolver suas competências que são “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar, com eficácia, determinadas tarefas em qualquer situação de forma peculiar” RABAGLIO (2005).

Para isso, torna-se indispensável que invistam no treinamento e desenvolvimento adequado.

De acordo com Lacombe (2006), treinamento é qualquer atividade que auxilie o colaborador a tornar-se mais apto a exercer sua função ou atividade e refere ainda que toda discussão ou orientação pode ser considerada como treinamento. Já o desenvolvimento, segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), é a capacitação do colaborador para alcançar novas posições ou negócios que envolvam a obtenção de resultados mais abrangentes, tendo como finalidade o aperfeiçoamento das habilidades para um desempenho superior no futuro.

Assim, Chiavenato (2010) destaca algumas vantagens e desvantagens do processo de treinamento e desenvolvimento:

Vantagens	Desvantagens
Ganho em competitividade e qualidade	Mobilização de recursos
Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas	Dificuldades de gerir modismo
Capacitam as pessoas das organizações	Resistência por quem sabe tudo
Aumenta a lucratividade da empresa	Pessoas têm dificuldade de visualizar seu próprio crescimento
Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas	Incerteza quanto à continuidade
Aumento da produtividade	Dificuldade do remanejamento
Propicia um clima organizacional saudável	Pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas

Reduz desperdícios e retrabalho (fazer de novo)	Dificuldade de recolocação no mercado
---	---------------------------------------

Tabela 1. Vantagens e desvantagens do processo de treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Chiavenato (2010) – Adaptado

Apesar das limitações apontadas por Chiavenato (2010), Lacombe (2006) destaca que dentre os principais motivos que levam a resistência da implementação do processo de treinamento e desenvolvimento nas empresas estão o receio de que o profissional já qualificado deixe a mesma, a dificuldade em se mensurar o retorno esperado e a necessidade por resultados imediatos, já que estes se tratam de um investimento em longo prazo.

Para tanto, no que se refere a forma de se mensurar os resultados obtidos na implementação dos programas de treinamento e desenvolvimento, o americano Donald Kirkpatrick, em 1959, criou o conhecido modelo “Quatro Níveis”, que ficou popularmente conhecido e é considerado excepcionalmente eficaz nos ramos industriais e comerciais. Kirkpatrick (1996 apud KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010):

Nível 1- Reação: a satisfação dos participantes quanto a experiência do treinamento;

Nível 2- Aprendizado: absorção de novas habilidades e conhecimentos e mudanças comportamentais;

Nível 3- Desempenho: impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes;

Nível 4- Resultado: avaliar o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização, ou seja, retorno do investimento, valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno.

Para Kirkpatrick (apud SALCEDO, CÁLCENA, LUGOBONI, 2014) cada nível têm sua importância, apesar de que a medida em que se passa de um nível para o seguinte, o processo se torna mais complexo e há um aumento do dispêndio de tempo, mas em compensação provê informações mais valiosas.

Entretanto, o retorno do treinamento e desenvolvimento deve, atingir o objetivo esperado perante a decisão de sua implantação na organização, alcançando seu propósito de forma a reduzir ou eliminar a diferença entre o desempenho atual e os objetivos propostos. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Desse modo, ressalta-se que apesar de semelhantes, o treinamento e desenvolvimento têm conceitos diferentes, evidenciaremos a seguir o item treinamento.

2.2 TREINAMENTO

Treinamento, conforme descrito por Goldstein (apud SILVA, 2006, p.95) é a “aquisição sistêmica de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam no aumento do desempenho no trabalho”.

O treinamento procura preparar as pessoas para execução imediata de suas funções, por isso é mais recorrente entre as organizações. No entanto, também pode preparar o indivíduo para cargos que possam ser ocupados futuramente, resultando em pessoas mais comprometidas,

capacitadas, focadas em resultados, resistentes a pressões e com habilidades de relacionamento, sendo assim, o alicerce e a engrenagem da vantagem competitiva da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2011).

Portanto, a falta de treinamento ou do treinamento adequado pode trazer resultado reverso do esperado, ocasionando grandes prejuízos para a corporação, isso porque é provável que até ele chegar ao resultado esperado tenha que passar por algumas adaptações de aperfeiçoamento, provocando danos para a empresa.

De acordo com Chiavenato (2010), para a aplicação correta de um bom treinamento é necessário estar atento a quatro etapas básicas, são elas:

1. Diagnóstico: levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho: elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: execução e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação: verificação dos resultados obtidos com o treinamento. (p. 315-316)

Alguns sinais da necessidade do treinamento na empresa podem ser vistos, avaliando o processo produtivo da organização, identificando fatores críticos como produtos rejeitados, barreiras, pontos relacionados com o desempenho de pessoas, custos elevados etc. (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Marras (apud MARCH, SOUZA, CARVALHO, 2013) o treinamento possui três tipos de objetivos:

- Formação profissional: procura alcançar um grau ideal de capacidade laboral, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função;
- Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica, dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados;
- Reciclagem: tem a finalidade de rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades. (p. 4)

Caso o colaborador já tenha realizado algum tipo de treinamento é preciso, em muitos momentos, realizar reciclagem e adaptações as normas da empresa, acompanhados por motivação e disposição. O aprimoramento serve justamente para multiplicar os próprios conhecimentos, desenvolver novas competência e melhorar relacionamentos interpessoais.

Todavia, Milkovich (apud VOLP, LORUSSO, 2009) diz que o treinamento pode se subdividir em diferentes formas, são elas:

- Integração: procura adaptar as pessoas a organização;
- técnico operacional: busca a capacitação do indivíduo para o desempenho das tarefas que devem ser realizadas;
- gerencial: objetiva desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental;
- e comportamental: tem como intuito solucionar os problemas das inter-relações no contexto organizacional. (p. 4)

Dado as formas de treinamento, Santos (2011) diz que ele pode ser realizado de várias maneiras: presencial, a distância, em serviço, rodízio, estágio, visita técnica, reuniões, encontros de disseminação, palestras, assinatura de jornais e revistas, workshop, seminário, congresso/conferência.

Apesar das diferentes classificações de treinamento apresentadas pelos autores no que se refere a etapas, objetivos, formas e maneiras de aplicação, ambos deixam evidente a sua importância e influência no desempenho do colaborador na execução de suas funções.

Drucker (1999) ressalta que devemos treinar para ensinar novos comportamentos, procedimentos, novas técnicas; melhorar o desempenho, a produtividade, a comunicação, o relacionamento; diminuir o retrabalho; motivar; mostrar que se importa com o desenvolvimento do seu colaborador.

Para Volpe, Lorusso (2009), o treinamento é um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos organizacionais.

Levando em consideração que o treinamento traz vantagens, tanto vantagens internas quanto externas, Chiavenato (2010) destaca:

Internos: melhoria da eficiência dos serviços, aumento da eficácia dos resultados, criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos, melhor qualidade e produtividade, melhor qualidade de vida no trabalho, melhor atendimento ao cliente, valor agregado.

Externos: maior competitividade organizacional, assédio de outras organizações aos colaboradores da empresa, melhoria na imagem da organização.

De acordo com a NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) as pessoas de todos os níveis da organização devem ser treinadas, de modo que atenda ao compromisso da organização de fornecer os produtos de acordo com a qualidade requerida pelo mercado, que encontra-se mais exigente, com consumidores de expectativas maiores.

Visto os principais pontos que devem ser explorados no treinamento, procederemos com o processo de desenvolvimento.

2.3 DESENVOLVIMENTO

Conforme Milkovich e Boudreau (2010, p.338) “desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”.

Toda organização precisa compreender que desenvolver pessoas significa cuidar do seu principal ativo. Desenvolver pessoas não significa apenas oferecer conhecimento e habilidades para desenvolver suas funções, mas dar-lhes a formação básica para transformar hábitos antigos, desenvolvendo assim novas atitudes para abranger seus conhecimentos e melhorar o que já desenvolvem (FROEHLICH; SCHERER, 2013).

Chiavenato (2010) diz que os processos de desenvolvimento podem ser classificados por uma

abordagem tradicional ou a considerada moderna. Em que a tradicional ocorre conforme as necessidades ou oportunidades que surgem na empresa, visando apenas a solução de problemas imediatos. E o moderno visa o provisório e mutável, antecipando-se as necessidades e objetivando a construção de um futuro melhor.

Um grande aliado no processo de desenvolvimento de pessoas são os psicólogos organizacionais. Psicólogos organizacionais são profissionais que buscam alinhar as estratégias organizacionais com as necessidades dos colaboradores. Podendo auxiliar na identificação de habilidades e fraquezas, desenvolvendo assim estratégias de melhorias que maximizem o nível de produtividade (CAMPOS, 2008).

Pacheco et al. (2005) consideram o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, portanto, sempre que um indivíduo conclui um estágio, ele já estará preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Entretanto os autores ressaltam também a importância de o colaborador exercer um cargo que goste e que tenha domínio no que faz para que seu desenvolvimento seja mais rápido e vantajoso.

Portanto, o processo de desenvolvimento de pessoas é mais amplo em relação ao treinamento. Visto que os treinamentos são aplicados em grupos de pessoas e o desenvolvimento é individual conforme as necessidades individuais das pessoas. Então, o treinamento pode ser considerado como um instrumento do desenvolvimento que objetiva além de corrigir as falhas de desempenho, desenvolver as potencialidades e habilidades das pessoas que compõe a organização (MUSSAK, 2010).

Cada indivíduo traz consigo a solução de um problema, a resposta ao desafio. Porém, é preciso permitir que esse potencial se desenvolva e para isso, o desenvolvimento deve investir na qualidade do serviço de maneira coletiva, privilegiando não somente alguns, mas todos os membros da organização. (MAGALHÃES 2006).

Dutra (2009) relata que o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. E afirma ainda que as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

Portanto, investir no desenvolvimento de pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços trazendo resultados positivos para a organização.

Visto a literatura base do tema abordado, iniciaremos agora a metodologia de pesquisa a ser utilizada para concretização do trabalho.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Foi feito para realização desta pesquisa um levantamento bibliográfico através de livros e artigos científicos como Scielo, Webofscience e Lilacs no período

de fevereiro à outubro, sobre o tema treinamento e desenvolvimento de pessoas. Assim, como um estudo de caso, através de entrevista semidirigida com a responsável do setor de treinamento e desenvolvimento e como responsável pelo setor de saúde ocupacional da empresa de biocombustíveis do interior de Minas Gerais, que se dispuseram a participar da pesquisa e esclarecer os questionamentos levantados, permitindo-nos assim, explorar os principais impactos do processo de treinamento e desenvolvimento neste setor específico da empresa.

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois teve como objetivo de descrever as características dos fenômenos observados, que de acordo com Levy (2007) é uma metodologia que vem sendo adotada progressivamente por diversos autores. Classifica-se também como qualitativa, que segundo Gephart (apud SILVA, CHAUVEL, 2011) deve fornecer uma narrativa de visão da realidade dos indivíduos, dando ênfase a detalhes situacionais permitindo uma boa descrição dos processos.

Na entrevista semidirigida o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente elaboradas, mas ele o faz em um contexto bem semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador no momento que achar oportuno deve dirigir a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para esclarecer questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele (BONI, QUARESMA 2005).

De acordo com as informações disponíveis no site da empresa, a unidade de Ituiutaba foi construída em 2008 e possui capacidade de moer cerca de 2,5 milhões de toneladas de cana-de-açúcar por ano, empregando cerca de 2 mil pessoas. A empresa aposta no crescimento do consumo global de combustíveis líquidos nos próximos anos e pretende atender a essa demanda produzindo de maneira responsável e com matérias-primas criteriosamente selecionadas de modo a evitar ao máximo a emissão de gases poluentes.

Sobre o termo estudo de caso o autor Yin (2005) pondera como sendo uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Um estudo de caso deve relatar a história de um fenômeno passado ou atual, elaborada a partir de numerosas fontes de provas, que podem ser adquiridas através da observação direta e entrevistas sistemáticas, bem como pesquisas em arquivos públicos e privados VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH 2002 (apud FREITAS JABBOUR, 2011). É sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reunindo as vastas informações obtidas por meio das técnicas de levantamento de dados e evidências (MARTINS, 2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DADOS DOS PARTICIPANTES

Foram entrevistados dois colaboradores que trabalham em áreas que relacionam-se ao treinamento e desenvolvimento da empresa. O primeiro entrevistado é responsável pelo departamento de T e D (treinamento e desenvolvimento) e o segundo é responsável pelo setor de Saúde Ocupacional. A tabela 2 tem como objetivo descrever os dados pessoais e profissionais desses dois colaboradores da empresa e participantes do estudo.

Participantes	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sexo	Feminino	Masculino
Idade	40	46
Estado Civil	Casada	Casado
Profissão	Psicóloga	Médico
Ano de atuação na empresa	2007	2014

Tabela 2. Características dos sujeitos.

Os dados coletados por meio de entrevista semidirigida foram transcritos e as respostas dos participantes aos questionários foram pareadas, de forma a possibilitar a análise sobre o tema.

O trabalho de profissionais ligados à área de Treinamento e Desenvolvimento busca através de suas atividades atingir objetivos de curto, médio e longo prazo, seu trabalho consiste em identificar fatores restritivos e facilitadores do uso das habilidades, capacidades e atitudes adquiridas e das condições necessárias para que tais níveis melhorem (ABBAD E TAMOYO, 2006).

Segundo Martins (2001) a segurança e a medicina do trabalho são os segmentos responsáveis por oferecer condições de proteção à saúde do trabalhador no local do trabalho, além da transmissão de ensinamentos, recomendações e instruções que visam à proteção da vida e da saúde dos trabalhadores e da sua recuperação quando não se encontrar em condições de prestar serviços ao empregador.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA

As perguntas que nortearam a entrevista foram: Quais tipos de treinamento e desenvolvimento são realizados? O que são abordados neles? Com que frequência são realizados o treinamento e desenvolvimento no setor? Como é mensurado o retorno sobre o investimento de treinamento e desenvolvimento na empresa? Tem alguma diferença na aplicabilidade do Treinamento e Desenvolvimento? Quais as vantagens e desvantagens do programa de treinamento e desenvolvimento para a empresa? Com base nessas e outras perguntas foi possível desenvolver o trabalho e expressar a importância do tema.

A empresa pesquisada pertence a área de Biocombustível e existem três unidades no Brasil. A do presente trabalho situa-se no interior de Minas Gerais e a ênfase do trabalho foi no setor de saúde ocupacional.

Para iniciar a entrevista primeiramente foi questionado aos entrevistados, por quantas pessoas o setor é formado e quais os cargos.

Entrevistado 1: O setor de Saúde Ocupacional tem 18 funcionários, sendo que somente 5 são colaboradores da empresa e 13 são terceirizados. Os colaboradores da empresa efetivos são um médico, dois enfermeiros e dois técnicos de enfermagem.

Entrevistado 2: O meu setor é composto por 18 pessoas e os cargos são médico de trabalho, enfermeira de trabalho, enfermeira coordenadora do ambulatório, técnicos de enfermagem e motoristas de ambulância.

De acordo com o entrevistado 1 também o setor de saúde ocupacional está em atividade durante um período de 24 horas, subdividido em 3 turnos e o departamento de Treinamento e Desenvolvimento da cidade de Ituiutaba é responsável em treinar e desenvolver somente colaboradores desta unidade.

Silva (2018), diz que há vários pontos positivos em se contratar empresas terceirizadas para treinamentos e desenvolvimentos. Dentre elas, vale atentar-se para o custo, já que todo o trabalho e responsabilidade fica por conta da empresa contratada. Entretanto, vale ressaltar também como desvantagens que a empresa terceirizada não tem nenhum vínculo com os colaboradores, além de não conhecer a rotina vivenciada por deles.

Sequencialmente na pergunta 2, foi investigado se a empresa sempre adotou a prática de treinar e desenvolver o colaborador.

Entrevistado 1: Desde quando ocupei o cargo no ano de 2007, a empresa sempre adotou essa medida de treinar e desenvolver seus colaboradores.

Entrevistado 2: Desde que entrei em 2014 estes sempre foram os procedimentos padrões da empresa.

Chiavenato (2009) afirma que as empresas não podem deixar de lado a importância dos programas de treinamento pois eles auxiliam a transmitir informações sobre o trabalho e a organização, além de desenvolver habilidades técnicas e orientar sobre as tarefas e operações relacionadas a cada cargo da empresa.

Foi perguntado também se com o passar dos anos esse processo teve alguma evolução?

Entrevistado 1: Eles são alterados se houver alguma mudança na legislação. Se a legislação exige que a Norma Regulamentadora (NR) seja ampliada ou reduzida, eles precisam fazer as alterações conforme ela dita.

Entrevistado 2: geralmente não há mudanças muito bruscas, apenas adequações de detalhes técnicos necessários.

Segundo Vargas (1998), o ensino de como colher a fruta, caçar ou pescar no início das civilizações já era considerado como uma prática de treinamento, entretanto, esse processo se intensificou através da necessidade das empresas prepararem uma mão-de-obra eficaz para o desempenho de funções, sobre tudo o manuseio de máquinas que passaram a compor o sistema fabril.

Em relação a pergunta 3 o questionamento foi: Quais tipos de treinamento e desenvolvimento são realizados? O que são abordados neles? Explique-os.

Entrevistado 1: Assim que contratado, os novos colaboradores passam por treinamentos de integração a qual procuram adaptar os mesmos as normas e éticas da empresa. Este tem duração de dois dias para todos os cargos e se houver a necessidade de algum treinamento específico ele é realizado posteriormente. Os colaboradores que já estão na empresa a algum tempo, passam por processos de reciclagens e desenvolvimentos constantemente com o objetivo de aprimorar e atualizar o trabalho do colaborador tornando-o mais apto e desenvolvendo ainda mais suas habilidades.

Entrevistado 2: Na minha área, a empresa disponibiliza treinamentos direcionados de acordo com as funções, geralmente há empresas terceirizadas especializadas nos diversos treinamentos.

O entrevistado 1 pontuou que a legislação exige que sejam realizados cursos de primeiros socorros, obrigatório para todos os colaboradores do departamento de Saúde Ocupacional, para médicos são exigidos PHTLS (Atendimento Pré Hospitalar ao Trauma) e enfermeiros ATLS (Suporte Avançado ao Trauma), ACLS (Suporte Avançado de Vida Cardiovascular) por exemplo que são direcionado pra a área de emergência de atendimento especializado.

Foram esclarecidos também que os Treinamento e Desenvolvimento são sempre presenciais, na teoria e prática, portanto, a modalidade on-line não é adotada pela empresa.

“Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização.” (CHIAVENATO, 2009, p.17).

Na pergunta 4 foi investigado com que frequência são realizados o treinamento e desenvolvimento no setor?

Entrevistado 1: O tempo dos treinamentos são bem relativos. Os de integração são feitos ao serem contratados, os de formação e reciclagem por exemplo são determinados pela legislação Normas Reguladoras (NR) e os técnicos são indicados pela consultoria da empresa que analisa e define as necessidades ou também conforme o prazo de validade determinado pela matriz da empresa.

Entrevistado 2: São aplicados conforme sua necessidade e periodicidade, entretanto a empresa é bem atenta aos prazos, tomamos como exemplo, treinamento que tem prazo de vencimento de 04 anos, nós na companhia realizamos a cada 02 anos. Então em alguns casos podemos ter treinamentos mais frequentes do que a legislação pede.

A legislação ou Norma Regulamentadora (NR) que trata dessa periodicidade é a NR 04 - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. A mesma exige que sejam realizados apenas os treinamentos referentes a primeiros socorros, os demais praticados são determinados pela empresa com o objetivo de agregar conhecimento perante a execução das tarefas.

Foi identificado que na empresa são realizados tanto treinamentos internos quanto externos. Quanto a forma de realização deles, afirmaram que:

Entrevistado 1: Os internos são realizados na empresa pelo próprio pessoal da empresa, os externos são realizados pela empresa por organizações parceiras

terceirizadas. Os treinamentos externos, são sempre normativos como o ATLS (Suporte Avançado de Vida ao Trauma), o tempo desses treinamentos é baseado e exigido pela Norma Regulamentadora (NR) e o departamento de Treinamento e Desenvolvimento tem que seguir essa legislação. Os treinamentos internos sempre são feitos na empresa, como os de integração institucional, onde todos que entram na empresa passam por ele, pois são importantes para que o colaborador adquira conhecimentos básicos como ética e segurança. Os de reciclagem podem ser internos e externos.

Entrevistado 2: Os treinamentos internos são realizados pela própria empresa, e podem ocorrer conforme solicitação dos setores, os externos são realizados por empresas terceirizadas em cidades diversas como Goiânia, Itumbiara, Uberlândia, São Paulo conforme a disponibilidade deles.

O entrevistado 1 também exemplificou que quando se trata de treinamentos de empresas terceirizadas, ambas se reúnem e definem o que é relevante para empresa, evitando cargas horárias muito extensas e desnecessárias e explicou também que caso o supervisor do setor identifique a necessidade em treinar algum membro de sua equipe, ele deve estar repassando para o setor de treinamento e desenvolvimento da empresa, para então orçar esse treinamento e tomar as medidas devidas.

Conforme Marras (2000), treinamentos internos são os 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. 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.

Em relação aos resultados obtidos através da prática dos treinamentos e desenvolvimentos, foi interrogado aos entrevistados de que forma é mensurado o retorno sobre o investimento realizado.

Entrevistado 1: através do ROI (*Return on Investment*) entretanto ele é mensurado na empresa como um todo e não por cada área. Para isso, é feito um levantamento do que teve de despesa e o que efetivamente teve de benefícios, se for um benefício mensurável. Porém em treinamentos normativos, o retorno sobre o investimento nem sempre é apurado pois se trata de um investimento obrigatório, sem que haja na maioria das vezes a necessidade de se levantar esse retorno. Se for um treinamento técnico, é percebido o que a pessoa evoluiu, através de comprovação na prática.

Entrevistado 2: O retorno dos investimentos em capacitações aplicados pela empresa é visto como valorização do capital humano, pois cada pessoa treinada ou desenvolvida se tornará um multiplicador de educação continuada para outros profissionais ou para outros setores.

Em termos de retorno financeiro o entrevistado 1 cita também a redução de custos obtidos através do não descarte desnecessário de materiais utilizados

indevidamente por falta de capacitação do colaborador, valores não foram divulgados.

Chiavenato (2008, p. 384) define ROI (*Return on Investment*) como o “valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito”.

Na pesquisa “O Retrato do Treinamento no Brasil” feita em 2007 pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) com 305 organizações constatou-se que entre os maiores desafios na área de Treinamento e Desenvolvimento, a dificuldade em calcular o ROI em treinamento e desenvolvimento e mensurar impactos do Treinamento e Desenvolvimento na organização. (BORGHI, 2008).

Visto a importância de se saber se os objetivos dos programas de Treinamento e Desenvolvimento foram devidamente alcançados os entrevistados disseram que:

Entrevistado 1: O objetivo é formar o colaborador, então a partir do momento que tem um planejamento de treinamento e foi cumprido, o objetivo foi alcançado. É feita uma avaliação de reação, podendo mensurar se a empresa contratada para passar o treinamento, realmente conseguiu atender as expectativas em termo de conhecimento fornecido, se os colaboradores gostaram do treinamento e se eles conseguiram absorver a informação.

Entrevistado 2: É visto principalmente na melhora da atenção ao atendimento com os usuários.

Chiavenato (2009) diz que objetivo e a finalidade do treinamento precisam estar claros de maneira a permitir a obtenção dos resultados pré-estabelecidos servindo de ligação a um contínuo desenvolvimento e transformar atitudes em ações, além, de segundo Tachizawa et al (2006), criar entre os colaboradores um clima mais satisfatório e motivador, tornando-os mais receptivos as técnicas de supervisão e gestão.

A pergunta subsequente da entrevista foi em relação as avaliações de cada curso, sobre como elas são realizadas.

Entrevistado 1: No final dos cursos externos existem dois tipos de avaliação para serem aplicados. Avaliação de aprendizado e avaliação de reação. Na avaliação de reação é avaliado como foi o treinamento, em termos de conteúdo, instrutor, carga horária, lugar onde foi desenvolvido. A avaliação de aprendizado avalia se o colaborador aprendeu sobre o tema. Normalmente aplica uma prova antes do treinamento e outra depois do treinamento, para saber o que o colaborador evoluiu e absorveu. Os resultados geralmente são bons.

Entrevistado 2: Os treinamentos apresentam avaliações durante sua realização, através da aplicação de testes teóricos e práticos.

Foi esclarecido também que as provas tem um teto de nota 8, se o colaborador tirar menos que isso, ele não atingiu a meta e tem que refazer o curso. Esse teto chama-se régua, e é a nível mundial, ano passado a régua era 7 e esse ano mudou para 8.

Para Kraemer (2006), avaliação vem do latim, e significa valor ou mérito ao objeto em pesquisa, sendo assim, uma junção do ato de avaliar ao de medir os

conhecimentos adquiridos pelo indivíduo em relação ao que lhe foi repassado.

A avaliação é uma ferramenta que permite ao gestor estimar os resultados que um colaborador ou um grupo de colaboradores obtiveram em um período e área específicos, como por exemplo, os conhecimentos, metas, habilidades, entre outros, assim é possível visualizar os resultados trazidos pelo investimento realizados na carreira profissional do indivíduo (MARRAS, 2000).

A avaliação, na visão de Marras (2000), possui diversas utilidades, dentre elas, identificar os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento em determinado ponto, definir o grau de contribuição, tanto individual como grupal para com a organização, descobrir talentos, facilitar o autodesenvolvimento dos colaboradores, dar feedback aos colaboradores e contribuir com programas de mérito, promoções e transferências.

Averiguado na literatura que os termos Treinamento e Desenvolvimento são diferentes, foi questionado como cada um deles são distinguidos na empresa.

Entrevistado 1: O treinamento é voltado para aplicação daquilo que é obrigatório, interno e externo, no caso dos externos são os normativos, os internos são de integração por exemplo. Já o desenvolvimento, só é aplicado em alguns cargos, como os de liderança, no qual é preciso desenvolver habilidades voltadas para liderar a equipe.

Entrevistado 2: Sim, os treinamentos são procedimentos necessários para todos da empresa, já o desenvolvimento é voltado apenas para alguns casos, onde é necessário desenvolver habilidades específicas.

Day (apud Nunes, 2000) diz que os investimentos em liderança estão crescendo, pois esta vem sendo reconhecida como uma grande fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Sabendo que apesar das inúmeras vantagens que os programas de Treinamento e Desenvolvimento apresentam, ainda há desvantagens. Para concluir a entrevista o entrevistado 1 falou sobre as desvantagens que ele identifica e o entrevistado 2 falou sobre vantagens.

Entrevistado 1: A maior desvantagem observada nos treinamentos e desenvolvimento ocorre em caso de muita rotatividade de colaborador, pois assim, seria preciso estar reaplicando os procedimentos em outras pessoas constantemente, porém isso não acontece com tanta frequência no setor.

Entrevistado 2: Os treinamentos ajudam a adequar o colaborador à cultura da empresa, mudar atitudes dos funcionários, desenvolver pessoas, adaptá-las para lidar com a modernização da empresa, desfrutar da competência humana, ou seja, explorar da capacidade que o trabalhador tem de aprender e maximizar o seu desempenho profissional.

Para Lacombe (2006), a saída das pessoas já capacitadas, é um dos principais motivos das empresas serem restritas ao treinamento, para tanto, não se deve treinar apenas uma ou algumas pessoas mas um grupo maior, pois, no caso da pessoa sair da empresa o prejuízo será diluído, além de que se deve selecionar bem as

pessoas que serão treinadas, avaliar o tempo de empresa e seu comprometimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa, evidenciou-se que a empresa proporciona aos colaboradores oportunidade de desenvolvimento profissional contínuo, de acordo com as políticas internas e objetivos da Empresa, bem como aos requisitos legais.

Os programas são acompanhados através de um cronograma anual, que é cumprido rigorosamente, direcionado aos profissionais do setor de Saúde Ocupacional. Assim, o colaborador está sempre atualizado em termos de conhecimentos na área em que opera, acarretando melhoria ao desempenho profissional e da Companhia, evidenciando um equilíbrio entre o crescimento pessoal e organizacional.

O setor de Treinamento e Desenvolvimento auxilia o de Saúde Ocupacional, de forma a contribuir e direcionar os treinamentos certos e necessários para cada função. Diante disso, há todo um aparato para a preparação, elaboração e realização dos mesmos.

No departamento de Saúde Ocupacional, nota-se a permanente melhora a título profissional, pois são treinados e desenvolvidos habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos contínuos dos colaboradores. Por conseguinte, o intuito da conexão entre os setores de Treinamento e Desenvolvimento e a Saúde Ocupacional na empresa, visa não apenas a melhoria do desempenho dos colaboradores em desenvolver tarefas, mas também para condições de crescimento pessoal e profissional, possibilitando que os colaboradores tenham um desempenho mais dinâmico e de melhor qualidade.

Diante da problemática diagnosticada, pôde-se perceber que é importante ter uma gestão comprometida com o treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores. Não pode haver qualidade e competitividade na prestação de serviços ou na produção de produtos sem desenvolvimento e treinamento do principal ativo da organização, o capital humano. Assim, quando implementado de maneira correta interfere na qualidade e diminuição de custos, adquirindo vantagem competitiva no mercado e por consequência obtendo retenção de talentos e assim melhorando seus resultados

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. TAMOYO, N. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **RAC**, v. 10, n. 3, jul./set. 2006.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Dissertação, 2007.

- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão da qualidade** - Diretrizes para treinamento. NBR ISO 10015. Disponível em: <<http://licenciadorambiental.com.br/wpcontent/uploads/2015/01/NBR-ISO-10.015-Gest%C3%A3o-da-qualidade-diretrizes-paratreinamento.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2019.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese: **Revista eletrônica dos pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan-jul, 2005.
- BORGHI, L. K. G. **Avaliação de Resultados do Treinamento**: uma análise das metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras- Rio de Janeiro: Faculdades IBMEC, 2008.
- CARVALHO, M. MARCH, M., SOUZA T. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **CADERNO DE GRADUAÇÃO**, [S.l.], v. 1, n. 16.
- CAMPOS, D. **Atuando em Psicologia do trabalho. Psicologia organizacional e recursos humanos**. São Paulo: LTC, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.
- FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. **Rev. adm. Empresa**, v. 44, n. 1, p. 44-57. 2004.. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2019.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **ESTUDO & DEBATE**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.
- FROEHLICH, C.; SCHERER, C. E. **Treinamento e desenvolvimento**: um estudo de caso na empresa Ilv metalúrgica. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 10, n. 2, maio/ago, 2018.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como Implementar os Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento de Equipes**: um guia prático. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2010.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed. Curitiba: Ibplex, 2008.
- KRAEMER, M. E. P. Avaliação da aprendizagem como construção do saber. In: FORUM NACIONAL DE PROFESSORES DE CONTABILIDADE, 3., 2006, Itajaí, SC. **Anais...** Itajaí, SC, 2006.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LEVY, P. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2007.
- SALCEDO, A., CÁLCENA, E., LUGOBONI, L. Avaliação dos resultados dos programas de treinamento em nível organizacional. **LICEU**, v. 4, n. 6, 2014
- MAGALHÃES, D. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2009.
- MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.
- MARTINS, S.P. **Direito da Seguridade Social**. 15. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.
- Nunes, S. O Desenvolvimento da Liderança sob a Perspectiva da Abordagem Baseada em Competências: Considerações Preliminares. In: ENCONTRO DA ANPADE, 33. , 2009, São Paulo. **Anais...**São Paulo, 2009..

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RABAGLIO, M. O. Seleção por competências. São Paulo: Educator, 2005.

SALCEDO, A., CÁLCENA, E., LUGOBONI, L.
Avaliação dos resultados dos programas de treinamento em nível organizacional. **LICEU**, v. 4, n. 6, 2014

SANTOS, J. C. S. **Treinamento e Desenvolvimento**.

Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/treinamentoedesenvolvimento/49031/>>. Acesso em: 07 abr 2019.

SILVA, M. E. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte.

Rev. adm. contemp. v. 10, n. 3, pp. 91-110, 2006.

Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S141565552006000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>

Acesso em: 21 maio 2019.

SILVA R. C. M.; Chauvel, M. A. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, set./out. 2011.

Silva, R. S. **Conheça as vantagens e desvantagens de fazer treinamento e desenvolvimento terceirizado**.

Eadbox. 2 de jul. de 2018. Disponível em:

<<https://eadbox.com/treinamento-e-desenvolvimento-terceirizado/>>. Acesso em: 14 nov. 2019.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. A. M.

Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

TAMOYO, N.; ABBAD, G. S. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **RAC**, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr/jun, 1998.

VOLPE, R. A. LORUSSO, C. B. **Importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**.

Disponível em: <<http://>

<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>, 2009. Acesso em: 14 nov. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO

1. O setor é formado por quantas pessoas? Quais os cargos?
2. A empresa sempre adotou a prática de treinar e desenvolver o colaborador?
3. Com o passar dos anos esse processo teve alguma evolução?
4. Quais tipos de treinamento e desenvolvimento são realizados? O que são abordados neles? Explique-os.
5. As estratégias de treinamento e desenvolvimento contribuem para aprendizagem e para a melhoria de desempenho das pessoas na organização? De que forma?
6. Com que frequência são realizados o treinamento e desenvolvimento no setor?
7. Como é mensurado o retorno sobre o investimento de treinamento e desenvolvimento na empresa?
8. Como a empresa identifica se os objetivos do programa de treinamento e desenvolvimento foram devidamente alcançados?
9. Quais as vantagens e desvantagens do programa de treinamento e desenvolvimento para a empresa?
10. Como são realizados os treinamentos internos e externos? Qual o tempo de duração deles?
11. Como são realizadas as avaliações de aprendizado? Quem as aplica? Quais os resultados encontrados?
12. Tem alguma diferença na aplicabilidade do T e D na empresa?
13. Quais são os tipos de treinamento e desenvolvimento adotados pela empresa?