

Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba

ROGÉRIO AUGUSTO GERALDINO

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UM ÓRGÃO PÚBLICO: UM
ESTUDO DE CASO PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA AMÉRICA**

Rubiataba – GO 2005

ROGÉRIO AUGUSTO GERALDINO



A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UM ÓRGÃO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA AMÉRICA

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração com Habilitação Rural

Orientador: Prof. Serigne Ababacar Cissé Ba, Msc.

25605
2005

Tombo n°	119.25
Classif.	A658.3
Ex.:	1. ROGERIO GERALDINO 2005
Origem:	d
Data:	04-02-06

Rubiataba 2005

Adm.
Adm de pessoal
Rec. humano

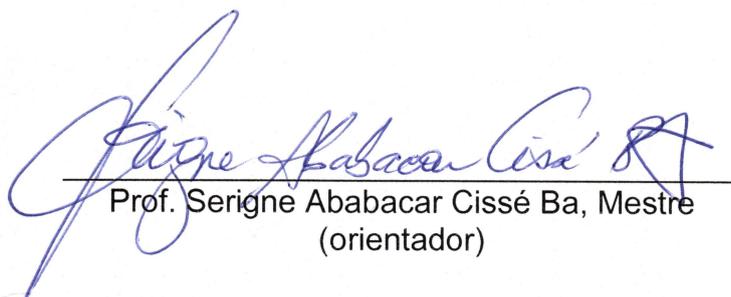
Examinado em 29/06/2005



Prof. Marco Antônio Pereira de Abreu, Especialista



Prof. Enoc Barros da Silva, Especialista



Prof. Serigne Ababacar Cissé Ba, Mestre
(orientador)

RUBIATABA
GOIÁS – BRASIL
2005

Primeiramente dedico este trabalho a Deus, que guiou meus pensamentos com idéias positivas. Aos meus pais que sempre mim apoiaram, aos meus irmãos que muito contribuíram para essa vitória. Aos meus amigos e colegas de faculdade que sempre estiveram dando uma palavra de apoio. E a minha noiva que sempre me deu força, carinho e compreensão ao enfrentar as barreiras desta jornada.

Meus agradecimentos aos meus pais, que me mostraram os caminhos a serem seguidos no decorrer da minha vida. A minha noiva, que esteve sempre ao meu lado nas horas que mais precisei. Ao meu professor orientador que coordenou todo o processo de elaboração deste trabalho. E finalmente a todas as pessoas que deram-me forças e acreditaram na minha força de vontade.

SUMÁRIO

1 – Introdução	06
2 – Justificativa	07
3 – Objetivo	08
3.1 – Geral	08
3.2 – Específico	08
4 – Referencial Teórico	09
4.1 – Treinamento	09
4.2 – Necessidade de Treinamento	11
4.3 – O Processo de Treinamento	14
4.4 – Benefícios do Treinamento	15
4.4.1 – Como o treinamento beneficia a organização	15
4.4.2 – Benefícios para o individuo e para a organização	16
4.4.3 – Benefícios nas relações pessoal e grupal	16
4.5 – Desenvolvimento.....	17
4.6 – Desenvolvimento Organizacional.....	20
5 – Metodologia de Pesquisa	22
6 – Resultados e Discussões	24
7 – Conclusões e Sugestões.....	31
8 – Referencias Bibliográficas	33
9 – Anexos	35

1 . INTRODUÇÃO

Com a globalização, com a evolução tecnológica do período pós-industrial, e com o propósito da Universidade Corporativa, tem sido uma preocupação o estudo das relações entre o indivíduo e a organização na qual ele está inserido.

No entanto, as organizações passaram a se preocupar mais com as necessidades básicas, como: Salário, Assistência médica, Social e previdenciário, alimentação; mas estão desatentas no que diz respeito a satisfazer suas necessidades mais elevadas, pessoais e profissionais.

O treinamento é um dispositivo indispensável na gestão empresarial. E isso, só foi possível ser observado na relação entre competência e otimização de resultados, que foi observado nos antepassados do sistema de fábrica, e enfatiza a competência profissional, o elemento-chave da eficácia da empresa. No século XVIII, foi possível observar a falta de habilidade dos colaboradores para operar dentro da fábrica, e isso configurou como um obstáculo relevante à eficácia da empresa, que anunciou, desde o início do trabalho industrial, a fundamental importância de se ter pessoas capacitadas e de investir na capacitação profissional.

O assunto em voga hoje é que o treinamento e desenvolvimento como uma das melhores maneiras para fazer com que uma empresa desenvolva com eficiência. Afinal podemos perceber que com o avanço da tecnologia, com a globalização e com a concorrência acirrada a empresa precisa estar sempre buscando as melhores formas para a realização de suas tarefas.

Nos dias de hoje não basta ter uma empresa bem estruturada com relação a máquinas e equipamentos e outros itens. Se ela não desenvolver um programa de capacitação, o seu pessoal não estiver imbuído num conjunto com espírito de equipe, seus esforços direcionados para a melhoria do ambiente externo e interno não serão validos.

Portanto, o propósito com relação ao presente projeto é demonstrar a vital importância de um projeto de treinamento e desenvolvimento para que assim a empresa possa reduzir, ao mínimo possível, o número de funcionários sem a devida qualificação profissional. Tendo condição de cumprir essa meta a empresa poderá produzir com mais eficiência, obtendo, assim, os resultados esperados.

2 . JUSTIFICATIVA

Com base em muitos estudos já realizados sobre o tema em questão, foi possível chegar à conclusão de que o treinamento e desenvolvimento são importantíssimos para qualquer empresa, seja ela pública ou privada.

Assim sendo, o presente trabalho procura dar também a sua contribuição, no que diz respeito à importância do treinamento e desenvolvimento na organização.

Foi analisando o ambiente externo e interno de uma empresa pública que percebi o quanto se faz necessário à elaboração e implantação de um projeto voltado para o treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Como relata Chiavenato (1990, p 46) “a finalidade do treinamento é manter todas as pessoas preparadas para o desempenho de seus cargos atuais ou futuros, seja transmitido-lhes informações e conhecimentos, habilidades ou atitudes”.

O processo de treinamento e desenvolvimento dentro de uma empresa facilita o trabalho dos funcionários promovendo a eles maior segurança, melhores rendimentos e relacionamento para com o grupo de trabalho e com o público, além de viabilizar a administração gestora.

3 . OBJETIVOS

3.1 - Geral:

Mostrar a importância do treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos na Prefeitura Municipal de Nova América.

3.2 - Específicos:

- √ Conhecer o tipo de treinamento que é realizado na Prefeitura Municipal;
- √ Diagnosticar as necessidades de treinamento;
- √ Sugerir um programa de treinamento e desenvolvimento;

4 . REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 - TREINAMENTO

De acordo com Boog (1980) na medida em que as civilizações evoluíram, o treinamento tornou-se fundamental. Pois através dele tornou-se possível transmitir conhecimento e habilidades para que as pessoas desenvolvessem suas invenções e criações com mais perfeição.

Na verdade, não importa os métodos que o homem empregou para transmitir seus conhecimentos. O que importa é que a mensagem transmitida pelos outros, garantiu que a aprendizagem fosse obtida. Vale lembrar que isso só foi possível a partir do século XVIII.

Para Boog (1980), o treinamento é específico, visa particularmente o trabalhador e prepara o indivíduo para o trabalho. Quando a empresa procura realizar o treinamento, ela tem como objetivo assegurar que a mão-de-obra qualificada seja disponível de acordo com suas necessidades. O autor deixa claro que treinar é muito importante para o desenvolvimento de qualquer empresa.

O treinamento é conhecido como solucionador de problemas de desempenho humano dentro das organizações. Este prepara pessoas para cumprir suas responsabilidades.

Alguns autores definem o treinamento da seguinte forma:

Para Boog (1980, p. 325), o treinamento: "É um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos de realizações propostos". Isso quer dizer que o treinamento tem que ter objetivos a ser realizados, não basta apenas investir em treinamento.

Já para Ferreira (1985, p. 56)

O treinamento é imprescindível a todo tipo de organização, tanto às de maior como as de menor estrutura. Aliás, não é necessariamente o tamanho da empresa que justifica ou não a conveniência do treinamento, mas a natureza das atividades que nelas se desenvolvem.

Fica bem claro que não existe tamanho de empresa que não passa ser treinada, existe sim um mito que diz que empresa pequena precisa de dinheiro e não de treinamento.

Na concepção de Carvalho (1993) o treinamento tem como finalidade possibilitar a plena utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros voltados para promover a assimilação, por parte do treinado, de novos métodos e técnicas de trabalho.

Chiavenato (1988), relata que: se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. Pois o impulso alavancador da modernização está nas pessoas, na suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência. Afirma ainda que o treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas.

Chiavenato (1994), afirma ainda que, o treinamento é uma responsabilidade gerencial. Para auxiliar os gerentes, a empresa pode proporcionar assistência especializada através do órgão de recursos humanos. O treinamento é uma contínua redução da dissonância e uma constante busca da eficiência e da eficácia das pessoas. Aqui o autor relata algo bastante óbvio, que é a modernização em si, não está apenas nos móveis, máquinas e equipamentos, mas sim no seu quadro de pessoal. E ainda, o treinamento é uma responsabilidade dos gerentes, que por sua vez podem apoiar no departamento de RH.

Carvalho (1993), mostra algumas vantagens do treinamento: possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa; maior estabilidade de mão-de-obra; aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos; e por fim, diminuição acentuada dos acidentes de trabalho e do desperdício de material, devido a melhoria das técnicas de trabalho. As vantagens de um processo de treinamento são visíveis, tanto para o empregado quanto para a organização.

De acordo com Chiavenato (1994), o treinamento pode envolver quatro tipos principais de mudanças de comportamento, veja-os. Primeiro: transmissão de informações, este aumenta o conhecimento e a habilidade das pessoas; segundo, desenvolvimento de habilidades, trata-se de um treinamento orientado diretamente para a operação de equipamentos, máquinas, ferramentas e todas as tarefas a serem executadas; terceiro: desenvolvimento ou modificação de atitudes, e a conscientização para determinados aspectos do comportamento pessoal, e desenvolvimento da sensibilidade com relação a outras pessoas. Finalmente, vem o

desenvolvimento de conceitos, que é o treinamento conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e de filosofias.

Segundo Chiavenato (2004), treinamento adapta pessoas para um cargo, prepara o homem para um cargo específico em curto prazo. É uma forma de orientação e experiências de aprendizado no sentido positivo que direciona para o melhoramento do próprio funcionário e da empresa.

O treinamento é feito de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, as necessidades de treinamento devem atender as novas necessidades.

Ainda de acordo com Chiavenato (2004), o diagnóstico das necessidades de treinamento se baseia em fatos relevantes.

4.2 – NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Existem alguns meios para saber as necessidades de treinamento. Veja os:

- ⇒ Avaliação de desempenho
- ⇒ Observação
- ⇒ Questionários
- ⇒ Solicitação de supervisores e gerentes
- ⇒ Entrevista com supervisores e gerentes
- ⇒ Reuniões interdepartamentais
- ⇒ Exame de empregados
- ⇒ Modificação do trabalho
- ⇒ Entrevista de saída
- ⇒ Análise de cargos
- ⇒ Relatórios periódicos

Chiavenato (2004) define o processo a partir de tópicos que possibilitam aos gestores analisar por partes a necessidade de um desses programas. Ainda viabiliza a integração empresa/funcionário e proporciona aos tomadores de decisões meios para analisar e executar as necessidades do treinamento, facilitando assim o meio mais prático e mais barato para implantá-lo dentro da empresa.

E por fim, a avaliação do processo de treinamento. Essa avaliação deve conter dois pontos:

- Observar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento do empregado;
- E se o treinamento alcançou as metas da empresa.

Marello (1988), afirma que o treinamento não é uma simples demonstração ou explicação das funções a serem desempenhadas no decorrer de sua permanência em um cargo. Mas engloba toda e qualquer atividade que tenha por objetivo a qualificação do pessoal, não só para que as tarefas sejam bem executadas, mas para que haja integração e comportamento positivo em relação aos objetivos da empresa.

Treinamento é o processo que leva os empregados a adquirirem eficiência no trabalho pelo desenvolvimento de hábitos, habilidade e atitudes produtivas.

Ainda de acordo com Marello (1988, p.32), "o treinamento, quando ministrado por pessoas habilitadas, que saibam humanizar as intrusões técnicas transmitidas, contribui decisivamente para a integração do novo funcionário na empresa, e, sobretudo, para a redução da rotatividade do pessoal".

Para Marello (1988) o programa de treinamento deve ter um planejamento específico que possibilite aos empregados adquirir técnicas e meios para desenvolver suas qualificações funcionais, com o objetivo de melhorar o desempenho em suas funções, e de ser capaz de exercer funções novas.

Portanto, os programas de treinamento devem ser formulados de modo a atender ao aprimoramento técnico do empregado no processo de execução do trabalho, como o aperfeiçoamento individual dos empregados em assunto de interesse para a empresa.

Finalmente, Marello (1988) relata que um plano de treinamento deve explicitar os seguintes pontos:

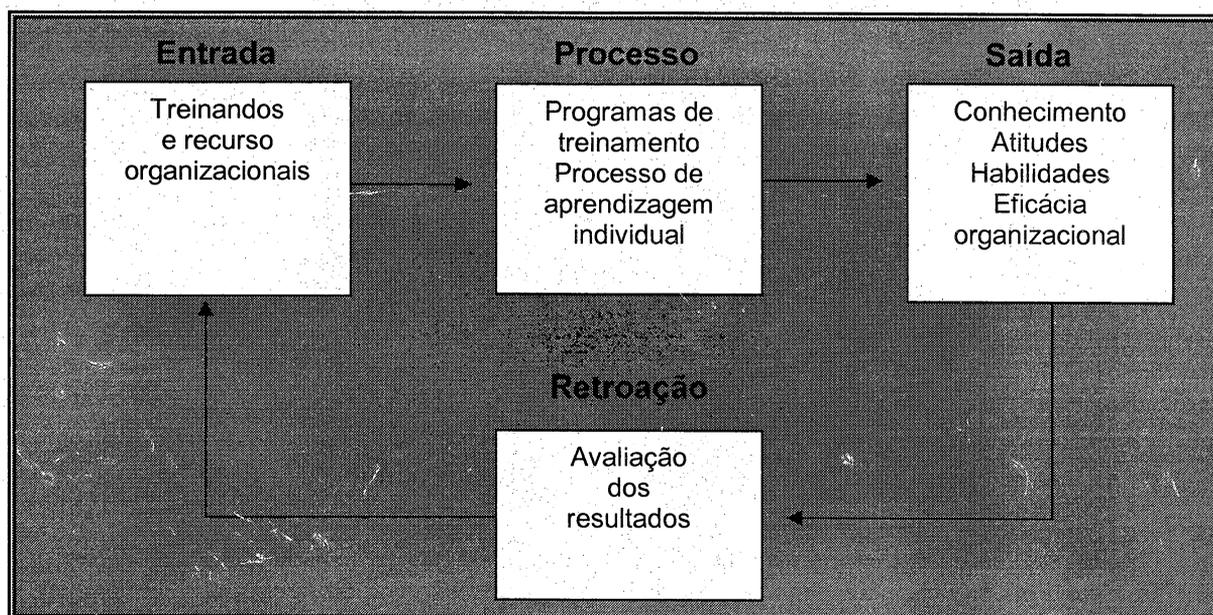
- ⇒ Os objetivos a serem alcançados pelo curso.
- ⇒ Os empregados que deverão ser treinados
- ⇒ Os recursos didáticos disponíveis: métodos audiovisuais, equipamentos, etc.
- ⇒ A época, o local e a duração do curso.
- ⇒ A escolha dos instrutores e de seus auxiliares.
- ⇒ O acompanhamento do curso.
- ⇒ Os métodos de controle e a avaliação dos resultados obtidos.

Aqui, o treinamento possibilita ao empregado e à empresa a diminuição daquilo que podemos chamar de “troca-troca”, ou seja, a rotatividade no serviços. O treinamento é um processo seríssimo, às vezes alguns funcionários acham que é só enrolação, mas muito pelo contrário, é um processo que visa alcançar os objetivos da empresa.

Marello, (1988) por sua vez, afirma que um programa de treinamento não é simplesmente dotar pessoas de conhecimentos, é necessário que essas pessoas possam usar os conhecimentos adquiridos para incentivar a empresa na busca de novos horizontes.

Chiavenato (1990), afirma que: treinamento é o processo educacional, aplicada de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas adquirem, conhecimento, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Para Chiavenato (2004, p. 404), “o processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são”:



Fonte: Chiavenato, 2004, p. 404

O quadro acima deixa claro que o processo de treinamento é um sistema contínuo dentro de uma organização. Sendo assim, para que uma organização alcance seus objetivos é necessário estar sempre realizando o processo de treinamento.

Chiavenato (2002), mostra as quatro etapas do treinamento: Levantamento das necessidades de treinamento; programação do treinamento para atender às necessidades; implementação e execução do treinamento e avaliação dos resultados do treinamento.

Essas quatro etapas formam um processo cíclico. Veja na figura seguinte.

4.3 - O PROCESSO DE TREINAMENTO

Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
Levantamento das necessidades	Programação do treinamento	Execução do treinamento	Avaliação dos resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos da organização. • Competências necessárias. • Resultados da avaliação do desempenho. • Problemas de pessoal. • Problemas de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem treinar. • Como treinar. • Em que treinar. • Onde treinar. • Quando treinar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do programa de treinamento pelo gerente, pelo RH, pela assessoria, ou por ambos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração do processo. • Avaliação e medição. • Comparação da situação atual com a situação anterior.

Fonte: Chiavenato, 2002, p.129

Para Werther, Jr. e Davis (1983), o treinamento oferece benefícios para toda a empresa, ajudando a desenvolver os empregados em treinamento para responsabilidades futuras. Pode-se dizer que os benefícios do treinamento são entre outros, um investimento que a organização faz nos seus empregados.

De acordo com Carvalho (1993), os objetivos do treinamento são de capacitação do indivíduo para as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua. E que este indivíduo realize um plano de formação profissional que seja flexível, dinâmico e atualizado.

Werther, Jr.; Davis, (1983, p. 204-205) mostram os:

4.4 - BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO

4.4.1 - Como o treinamento beneficia a organização.

- ❖ Conduz à maior rentabilidade e/ou atitudes mais positivas para a orientação de lucro.
- ❖ Melhora o conhecimento e as aptidões do cargo em todos os níveis da organização.
- ❖ Melhora o moral da força de trabalho.
- ❖ Ajuda as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais.
- ❖ Ajuda a criar uma melhor imagem da empresa.
- ❖ Propicia autenticidade, abertura e confiança.
- ❖ Melhora o relacionamento entre o chefe e o subordinado.
- ❖ Auxilia o desenvolvimento organizacional.
- ❖ Aprende com o estagiário.
- ❖ Ajuda a preparar orientações para o trabalho.
- ❖ Auxilia a compreensão e execução das políticas organizacionais.
- ❖ Proporciona informação para necessidades futuras em todas as áreas da organização.
- ❖ A organização obtém decisão e solução de problemas mais efetivos.
- ❖ Ajuda no desenvolvimento para promoção do pessoal interno.
- ❖ Ajuda no desenvolvimento de aptidões de liderança, motivação, lealdade, melhores atitudes e outros aspectos que usualmente são demonstrados pelos trabalhadores e administradores bem sucedidos.
- ❖ Auxilia no aumento de produtividade e/ou qualidade de trabalho.
- ❖ Ajuda a manter os custos baixos em muitas áreas, como por exemplo, produção, pessoal, administração etc.
- ❖ Desenvolve um senso de responsabilidade para com a organização por ser competente e informada.
- ❖ Melhora as relações entre a mão-de-obra e a administração.

- ❖ Reduz os custos de consultoria externa por utilizar consultoria interna competente.
- ❖ Estimula a administração preventiva em oposição à “quebrar galhos”.
- ❖ Elimina comportamento subótimo (como ocultar ferramentas).
- ❖ Cria um clima apropriado para crescimento, comunicação.
- ❖ Ajuda a melhorar a comunicação organizacional.
- ❖ Ajuda os empregados a se ajustarem à mudança.
- ❖ Ajuda no tratamento de conflitos, conseqüentemente a prevenir estresse e tensão.

4.4.2 - Benefícios para o indivíduo que, por sua vez, acaba beneficiando a organização.

- ❖ Ajuda o indivíduo a tomar melhores decisões na solução efetiva de problemas.
- ❖ Através de treinamento e desenvolvimento, as variáveis motivacionais de reconhecimento, realização, crescimento, responsabilidade e progresso são aprendidas e postas em prática.
- ❖ Ajuda a encorajar e conseguir autodesenvolvimento e autoconfiança.
- ❖ Ajuda uma pessoa a tratar de estresse, tensão, frustração e conflito.
- ❖ Proporciona informação para melhorar conhecimento de liderança, aptidões de comunicação e atitudes.
- ❖ Aumenta a satisfação com o cargo e o reconhecimento.
- ❖ Impele uma pessoa para metas pessoais ao mesmo tempo em que melhora as aptidões de interação.
- ❖ Satisfaz às necessidades pessoais do treinado (e do treinando!).
- ❖ Proporciona ao treinando um caminho para crescimento e voz ativa a respeito de seu próprio futuro.
- ❖ Desenvolve um senso de progresso em aprendizagem.
- ❖ Ajuda uma pessoa a desenvolver aptidões de falar e escutar; também aptidões de escrever quando há necessidade de exercícios.
- ❖ Ajuda a eliminar o temor no empreendimento de novas tarefas.

4.4.3 - Benefícios nas relações de pessoal e humana, relações intra e inter-grupos e implantação de políticas.

- ❖ Melhora a comunicação entre grupos e indivíduos.
- ❖ Ajuda na orientação de novos empregados e os que estão tendo novos cargos através de transferência ou promoção.
- ❖ Proporciona informação sobre igual oportunidade e ação afirmativa.
- ❖ Proporciona informação sobre outras leis governamentais e políticas administrativas.
- ❖ Melhora as aptidões interpessoais.
- ❖ Torna viáveis as políticas, regras e regulamentos da organização.
- ❖ Melhora o moral.
- ❖ Forma coesão em grupos.
- ❖ Proporciona um bom clima para aprendizagem, crescimento e coordenação.
- ❖ Torna a organização um lugar melhor para se trabalhar e viver.

Ao realizar o treinamento a empresa está se preocupando não só com o presente, mas também com o futuro. Daí vem a importância de efetuar um treinamento que capacite os empregados.

Ao adotar a abordagem sistêmica para o treinamento é importante fazer um diagnóstico que permite definir com clareza o problema a ser tratado; um planejamento (uma programação que esclarece os objetivos e permite tomar as decisões como: em que treinar, quem treinar, como treinar, etc.); uma execução (implementação do que foi programado); e uma avaliação (é o momento em que verifica se os objetivos finais foram alcançados);

4.5 – DESENVOLVIMENTO

Algumas empresas compreendem a importância de seu desenvolvimento para permanecer-se no mercado de trabalho.

Chiavenato (1994) diz que, desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamento.

O desenvolvimento é dividido em organizacional, que é a mudança planejada da organização, seja da cultura, da dinâmica ou da sua estrutura organizacional. Este desenvolvimento visa modificar o ambiente, a estrutura e a cultura organizacional nas quais as pessoas trabalham.

Já o desenvolvimento de pessoal, é um programa de longo prazo para promover o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas. O autor nos mostra que desenvolvimento é um processo de melhoria contínua dos empregados. Já desenvolvimento organizacional é a mudança de todo o ambiente da empresa.

Por fim, desenvolvimento pessoal é a capacitação das pessoas para que elas possam crescer profissionalmente e colaborar para o desenvolvimento da organização.

Segundo Chiavenato (1985, p. 287).

Desenvolvimento profissional e a educação profissional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no médio prazo, visando proporcionar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal.

Para Boog (1994), o desenvolvimento é um processo, que só evoluirá concretamente na realidade e no cotidiano da equipe envolvida com suas atividades concretas.

A capacitação profissional foi se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios, como convém à condição ontológica do ser humano.

Dando continuidade à teoria de Boog (1994), o desenvolvimento profissional ganhou mais importância com a evolução da gestão de pessoas do paradigma da administração científica para o paradigma do trabalho mais autônomo.

Boog (1994) afirma que: "ajudar as pessoas a construir seu próprio projeto profissional é ajudar a construir o projeto da própria empresa".

Tentar mudar a cultura da empresa, realizando projetos sem analisar todas as possibilidades de desempenho, a execução do projeto pode se tornar um erro. Pois como afirma Boog (1994), na década de 90, o Brasil que tinha um mercado extremamente fechado, tentou imitar os japoneses com seus instrumentos de qualidade, pensando que isso iria salvar a baixa competitividade. Porém, este ato foi um erro, pois aplicar conceitos fora do nosso contexto cultural e fazê-lo de forma isolada do contexto da empresa foi uma atitude errônea. “O treinamento é a educação que visa adaptar o homem a determinada atuação sistemática (profissional ou não)”. Compreende-se que, o desenvolvimento permite ao indivíduo estar sempre em evolução se ele estiver atuando na área que foi capacitado e ainda deve estar em busca de desenvolvimento contínuo para obter o que deseja.

Para Chiavenato (2002, p. 125).

Se pretendermos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, aos equipamentos, aos métodos, aos processos, aos produtos e aos serviços.

Ainda de acordo com Chiavenato (2002), desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. Permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa, esta competência pode ser aproveitada tanto por parte das pessoas, quanto por parte da empresa.

Já o treinamento, é um aspecto especificado ao desenvolvimento de pessoal. É algo constante e incessante, é uma contínua redução da dissonância (discordância) e uma constante busca da eficiência e da eficácia das pessoas, por fim, é o sucesso pessoal e organizacional. Treinar uma vez na vida não significa nada. (CHIAVENATO, 2002)

Bergamini (1980) diz que, quando a empresa quer preparar os empregados para futuras responsabilidades de cargos, ela faz com os empregados o desenvolvimento de recursos humanos. Este é de responsabilidade do departamento pessoal, nele há pessoas responsáveis para reconhecer os tropeços dos empregados que estão prejudicando o sucesso da realização das tarefas e, impedindo o desenvolvimento satisfatório da organização.

Bergamini (1980) afirma que, o desenvolvimento prepara os empregados para cargos futuros, ensina-os as aptidões e conhecimentos.

De acordo com Bergamini (1980), para que a empresa saiba qual técnica deve ser usada, tanto para realizar o treinamento quanto o desenvolvimento, o melhor que ela tem a fazer é, verificar a efetividade em termos de custo, o conteúdo desejado do programa, a adequação das instalações, as preferências e capacidades do treinando e do treinador e por fim os princípios de aprendizagem. É fundamental que a empresa prepare um roteiro das necessidades de treinamento e desenvolvimento para sintonizar no objetivo pré-determinado, pois assim, se torna mais claro onde, quando e com que realizar o treinamento e desenvolvimento.

4.6 - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Bergamini (1980, p. 88) relata que: "O desenvolvimento organizacional nasceu como um trabalho realizado junto a grupos de pessoas dentro das empresas, com vista a facilitar-lhes seu ajustamento às circunstâncias de trabalho, quer sejam ambientais, tecnológicas ou humanas".

Desenvolvimento Organizacional é um esforço integrado de mudança planejada que envolve a organização como um todo, é um programa educacional de longo prazo com sentido de melhorar os processos de resolução de problemas.

Para se fazer um processo organizacional são necessárias três etapas, a saber:

Koontz, O'Donnell e Weihrich (1988) relatam que o desenvolvimento organizacional surgiu para suprir as necessidades de acordo com as mudanças no ambiente externo e interno, pois através delas as organizações precisam agir com rapidez.

O desenvolvimento organizacional surgiu ainda por causa da explosão de conhecimentos, pela transformação da força de trabalho, pelo reconhecimento de que os métodos tradicionais de treinamento se concentravam no indivíduo, e na organização como um todo, dessa forma eram insatisfatórios. (KOONTZ;, O'DONNELL; WEIHRICH, 1988).

Muitas organizações vêm utilizando o desenvolvimento organizacional para proporcionar um ambiente de aprendizagem, no qual as pessoas se envolvem para solucionar os problemas relacionados ao trabalho.

Os autores que foram citados acima afirmam que, o desenvolvimento organizacional é um enfoque situacional ou contingente ao aumento da eficácia da organização. Não basta simplesmente fazer o treinamento e desenvolvimento de pessoal, é necessário mostrar a importância do desenvolvimento organizacional, pois este, quando realizado de forma correta, a organização acompanha a rapidez das mudanças.

Já Werther, Jr. e Davis (1983) definem o desenvolvimento organizacional, como uma estratégia de intervenção que usa processos aos grupos para focar como um todo a fim de ocasionar a mudança planejada. Essa estratégia envolve mudanças como: crenças, atitudes, valores, estruturas e práticas.

Daí vem a necessidade de realizar o desenvolvimento de recursos humanos, para que os empregados possam adquirir competência para enfrentar os problemas já existentes e até mesmo os que surgirão futuramente.

5 . METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo do presente trabalho foi propor idéias para a prefeitura municipal de Nova América do quanto é importante um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Juntamente com a prefeitura almejou-se realizar uma pesquisa exploratória que de acordo com Andrade (1999, p. 106) consiste em “proporcionar ao pesquisador maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de um tema de trabalho, definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir um novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente”. Contudo, será possível analisar a situação do órgão, e obter maiores informações a respeito do programa a ser implantado.

A estratégia escolhida na realização da pesquisa foi de tipo qualitativo, “a abordagem qualitativa de um problema além de ser uma opção de investigador justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. (RICHARDSON, 1999, p. 79), pois esta tem como princípio a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ao plano, ou até mesmo quando pretende selecionar as metas de um programa. Ela não é apropriada para avaliação de resultados.

Esse método difere em princípios, do quantitativo à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema.

A pesquisa foi realizada com os funcionários da Prefeitura, por meio de uma entrevista pessoal. O número de funcionários entrevistados foi de 30 pessoas escolhidas de forma aleatória, ou seja, o acaso.

A pesquisa foi feita por meio de um questionário, que pôde ser elaborado com a ajuda do professor orientador e com embasamento teórico, para que a pesquisa não fugisse do objetivo proposto, não se tornasse cansativa, e conseguisse definir os principais problemas, pois fica fácil definir vários problemas em apenas um questionário, e obter os resultados desejados.

Os questionários mais usados são aqueles que distinguem os instrumentos do tipo de pergunta feita aos entrevistados e de como o questionário é aplicado.

O questionário se valeu de perguntas destinadas ao foco principal que é treinamento e desenvolvimento de pessoal, sendo que a entrevista foi feita na própria prefeitura, onde o entrevistador fez uma pequena explanação sobre a importância da pesquisa.

Ao encerrar a coleta de dados, foi realizada a análise documental e leitura, e tentou-se encontrar uma solução para o problema detectado.

Na concepção de Gil (1996, p. 121) o estudo de caso consiste em “delimitar a unidade que constitui o caso em estudo. Este pode ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processos (como conflitos no trabalho, segregação racial numa comunidade etc.) ou mesmo uma cultura”. Ele é usado também em estudo do passado, presente das unidades sociais: grupos, indivíduos, instituições, comunidades, etc.

A amostra da pesquisa utilizada foi a amostra aleatória, onde as unidades foram escolhidas ao acaso, assim as unidades representarão as mesmas características pesquisadas.

Os dados foram ser analisados por meio de análise explicativa, para que fosse possível entender melhor os dados coletados.

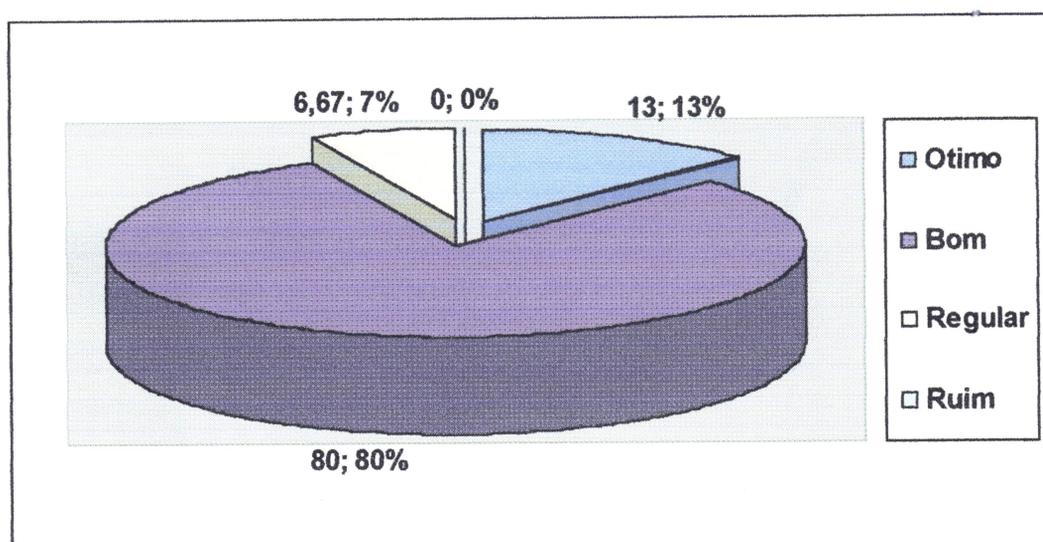
A pesquisa documental que de acordo com a teoria de Gil (1996, p. 51) “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. E ainda uma pesquisa bibliográfica que para Gil (1996), os principais objetivos que conduzem à realização de uma pesquisa bibliográfica são: redefinição de um problema, obtenção de informações acerca de técnicas de coleta de dados, obterem dados em resposta ao problema formulado e interpretação de resultados.

6 . RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisando as entrevistas realizadas com os funcionários da empresa pública (Prefeitura Municipal de Nova América), foi possível compreender tais questões como:

Representação gráfica, quanto às pessoas disseram como é o seu conhecimento profissional na área que trabalha.

GRÁFICO 1. CONHECIMENTO PROFISSIONAL



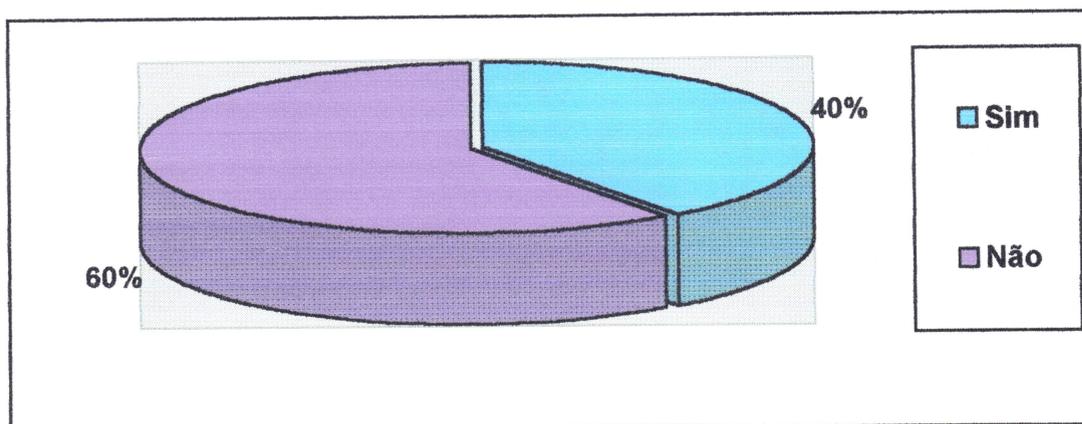
Fonte: Prefeitura Municipal de Nova América, 2005

Segundo Chiavenato (1990) o treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira organizada, através dos quais as pessoas apreendem atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

De acordo com o conhecimento profissional dos funcionários da PMNA, 13,33% são os que afirmam ter ótimo conhecimento. Há também aqueles que responderam ter bom conhecimento profissional, sendo 80% dos entrevistados. Mas 6,67% afirmaram que consideram ter um conhecimento profissional regular. Nenhum dos entrevistados respondeu ter um conhecimento ruim.

Quando foi perguntado se elas tinham feito algum tipo de treinamento para atuar na área em que trabalham. A representação gráfica ficou assim:

GRÁFICO 2. REALIDADE DO TREINAMENTO



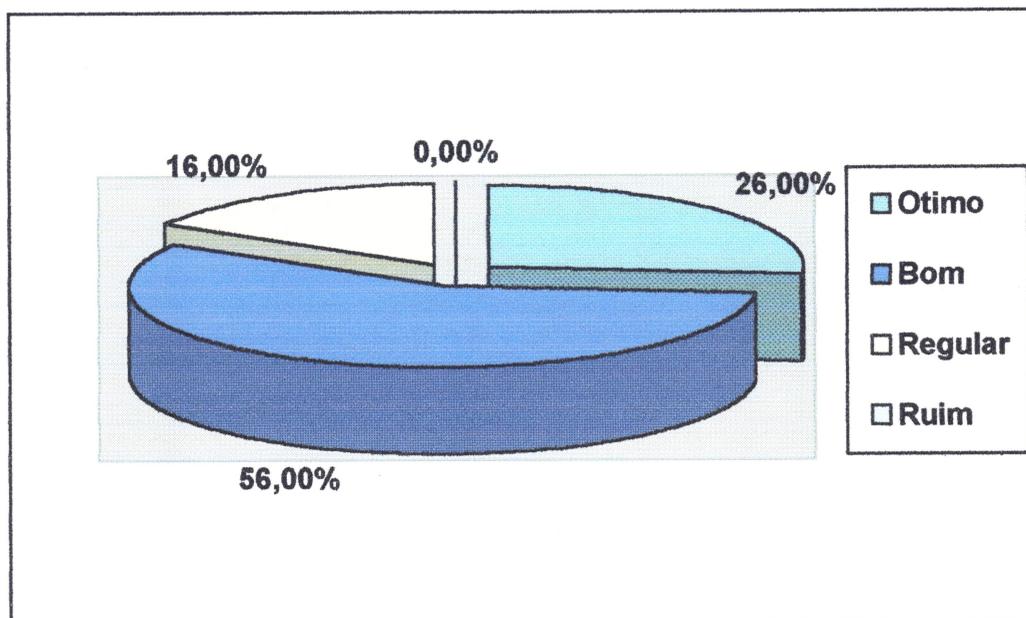
Fonte: Prefeitura Municipal de Nova América, 2005

Para Marelo (1988) o programa de treinamento deve ter um planejamento específico que possibilitar aos empregados adquirir técnicas e meios para desenvolver suas qualificações funcionais. Com o objetivo de melhorar o desempenho em suas funções, de ser capaz de exercer funções novas.

Ao perguntar para os entrevistados se eles fizeram algum tipo de treinamento para atuar na área em que trabalham 40% responderam que sim e 60% responderam que não.

Quanto ao nível de satisfação com relação ao seu trabalho. O gráfico ficou representado assim:

GRÁFICO 3. NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO



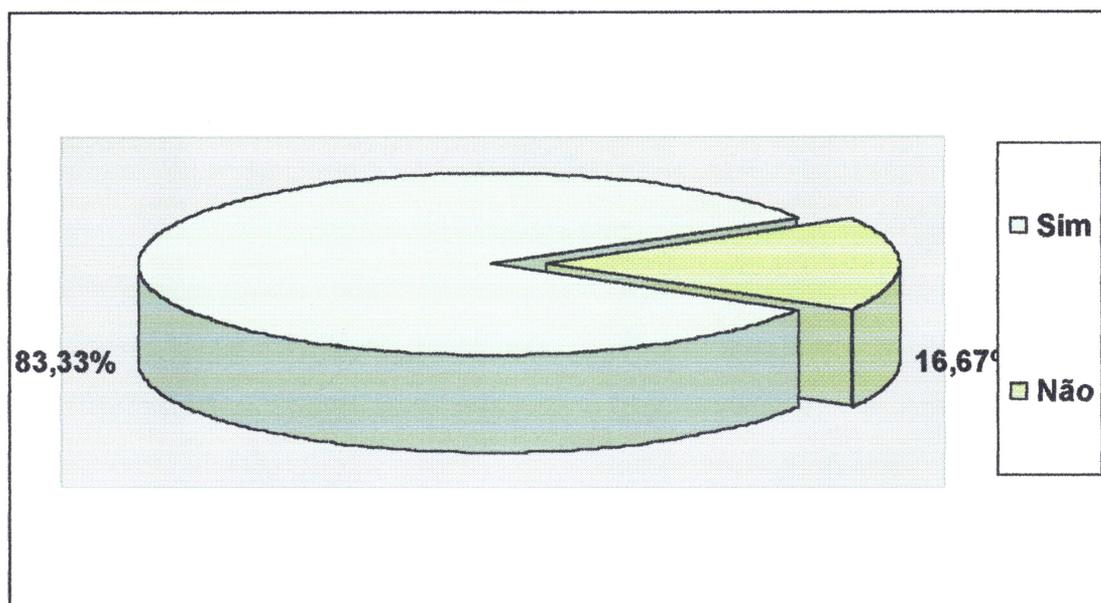
Fonte: Prefeitura Municipal de Nova América, 2005

De acordo com Werther Jr. e Davis (1983), o treinamento traz benefícios para o indivíduo que, por sua vez, acaba beneficiando a organização. Werther Jr. e Davis (1983), deixa claro que realizar o treinamento com o indivíduo aumenta a satisfação com o cargo e o reconhecimento e satisfaz às necessidades pessoais do treinado (e do treinando).

Com relação ao nível de satisfação dos funcionários na área em que trabalham, 26,67% responderam ter ótima satisfação, pois fazem o que gostam. Já 56,67% afirmaram ter um nível de satisfação bom, justificando falta de atenção por parte da área de RH. E 16,66% responderam ter uma satisfação regular, pois os funcionários não são valorizados. Finalmente, nenhum dos funcionários entrevistados afirmaram ter uma satisfação ruim.

Quando foi perguntado se gostariam de fazer um treinamento, já que não fizeram nenhum, o gráfico ficou assim:

GRÁFICO 4. NECESSIDADES DE TREINAMENTO



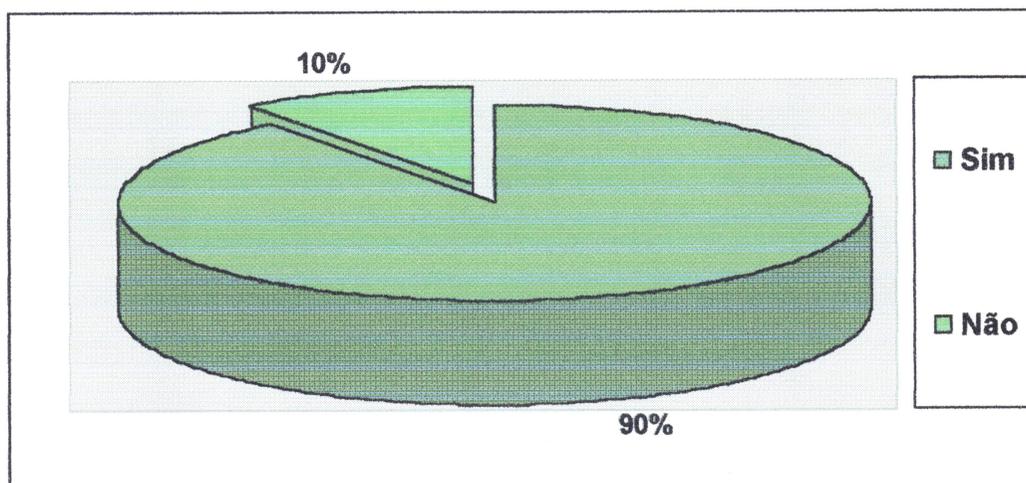
Fonte: Prefeitura Municipal de Nova América, 2005

Chiavenato (2004) deixa clara que o treinamento adapta pessoas para um cargo, prepara o homem para um cargo específico em curto prazo. É uma forma de orientação às experiências de aprendizado no sentido positivo que direciona para o melhoramento do próprio funcionário e da empresa.

Quando questionados se gostariam de fazer algum tipo de treinamento, 83,67% afirmaram que sim, e 16,67% responderam que não.

Você acha que realizar treinamento faz com que as pessoas possam desenvolver suas tarefas com mais facilidades? No gráfico.

GRÁFICO 5. O TREINAMENTO É IMPORTANTE?



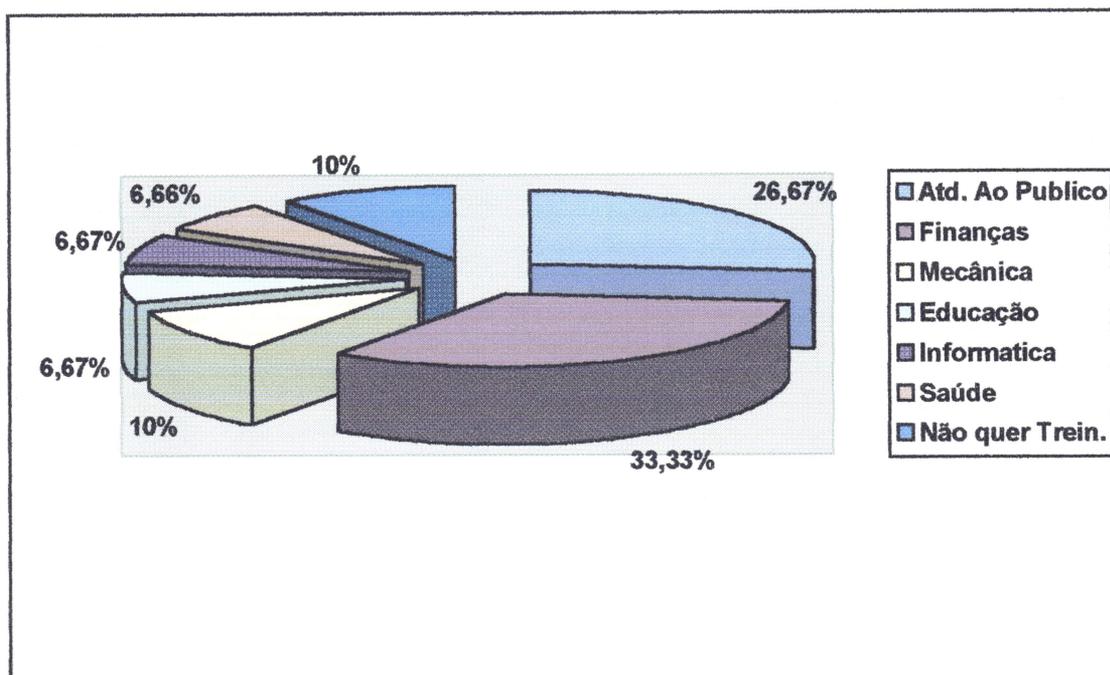
Fonte: Prefeitura Municipal de Nova América, 2005

Para Werther Jr. e Davis (1983), o treinamento oferece benefício para toda a empresa, ajudando a desenvolver os empregados em treinamento para responsabilidades futuras.

Foi perguntado também se os funcionários achavam importante realizar o treinamento para que pudessem desenvolver suas tarefas com maior facilidade, 90% dos entrevistados responderam que sim que é muito importante e 10% responderam que não tem tanta importância que, o que, importa é estar empregado.

Qual área vocês gostariam de ser treinados? Ficou assim:

GRÁFICO 6. ÁREAS A SER TREINADAS



Fonte: Prefeitura Municipal de Nova América, 2005

De acordo com Marelo (1988) um programa de treinamento não é simplesmente dotar pessoas de conhecimento, é preciso que essas pessoas possam usar o conhecimento adquirido para ajudar a empresa a buscar novos horizontes.

Finalmente, perguntou-se aos entrevistados em qual área eles gostariam de ser treinados. 33,33% responderam que gostariam de ser treinados na área de finanças. Por ser uma área que a remuneração é bem mais elevada e por gostar de trabalhar com o departamento financeiro. Já 26,67% gostariam de ser treinados na área de atendimento ao público, pois deviam assim tratar melhor as pessoas. Outros 10% gostariam de ser treinados na área de mecânica. Estes são motoristas, e mecânicos que justificaram suas respostas, dizendo que este treinamento os beneficiaria muito, os facilitaria a manutenção das máquinas e equipamentos e ainda ajudaria a detectar possíveis problemas, podendo até mesmo solucioná-los. Tem também aqueles funcionários que gostariam de ser treinados na área de saúde que

representa 6,66%, informática 6,67% e educação 6,67%. Estes afirmam gostar de trabalhar nesta área, e são os departamentos que mais contribuem para o desenvolvimento social. Finalmente, dentro da prefeitura municipal de Nova América há aqueles que não gostariam de ser treinados, sendo 10% deles, e justificam que basta que o funcionário comece a trabalhar para que ele aprenda a realizar as tarefas.

7 . CONCLUSÃO E SUGESTÕES

O presente trabalho veio dar sua contribuição, para a elaboração de um programa de treinamento e desenvolvimento, dentro de qualquer empresa seja ela pública ou privada. Com base na pesquisa realizada na Prefeitura Municipal de Nova América, no ambiente interno e externo da empresa, foi possível chegar a conclusão de que, se for aplicado algum tipo de programa de treinamento na empresa, esta poderá obter vantagens significativas no desempenho das funções exercidas pelos funcionários.

Na análise realizada foi possível perceber que na Prefeitura Municipal de Nova América quase não se faz nenhum tipo de treinamento com seus colaboradores. E este é um ponto importante que faz a diferença no atendimento ao público.

Se observarmos o gráfico 4, referente a realização de treinamento para atuar em suas funções, é notável que, como a grande maioria não foi realizado nenhum tipo de treinamento. Isso porque dentro da empresa não há nenhum tipo de programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Observamos que, com relação ao nível de satisfação do trabalhador a maioria se encontra em um bom nível, destacando-se que grande parte gostariam de realizar o treinamento na área em que atuam. É notável a existência de funcionários que gostaria de receber treinamento fora da área em que atuam, ou seja, desejam trabalhar em áreas diferentes das que trabalham.

Segundo alguns autores como Boog (1980), Ferreira (1985) e Chiavenato (1994) o treinamento evolui muito, e isso só trouxe benefícios aos colaboradores de uma empresa. Dessa forma concluímos que a Prefeitura de Nova América não pode ficar fora desses benefícios, diante disso, com o treinamento e desenvolvimento dos indivíduos da Prefeitura de Nova América, não só trará benefícios aos funcionários, mas também irá fazer com que a empresa consiga realizar suas tarefas de forma mais rápida e correta. Deste modo a empresa estará capacitada para alcançar seus objetivos.

Contudo o gráfico 5 comprova que os próprios funcionários mostram que se a pessoa for bem treinada desenvolverá melhor suas funções e conseqüentemente atenderá melhor a comunidade.

Ao concluirmos este trabalho, percebemos que em geral os funcionários da Prefeitura Municipal de Nova América, desejam ser treinados, para estarem capacitados a desenvolver seus trabalhos com mais habilidade.

Todavia, sugerimos que o atual gestor da Prefeitura Municipal de Nova América possa contratar pessoas capazes de ministrar treinamentos em todas as áreas da empresa. Isto poderia ser feito, em forma de palestras, cursos, minicursos, treinamento técnicos, etc.

Sugerimos ainda que antes dos indivíduos darem início ao seu trabalho, possam passar pelo treinamento. Pois, dessa forma, torna-se mais fácil para que os mesmos realizem as suas tarefas, com mais facilidade.

Outra sugestão que achamos importantes seria que os funcionários da Prefeitura Municipal de Nova América fossem a órgãos públicos de outros municípios em busca de novos conhecimentos na área em que estiverem atuando, para que em seguida possam estar trazendo novas idéias e implantando-as no seu contexto de trabalho.

8 . REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**, 4.ed., Atlas: São Paulo, 1999. 166 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1987.141 p.

BOOG, Gustavo G (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento : ABTD**. 2.ed. São Paulo: Makron-Books, 1994. 595 p.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1993, 521 p.

CASTRO, Onildo de. **O julgado de pilar: resgate histórico**. Brasília-DF: Única., 1996. 322 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: ed. compacta**. São Paulo: Atlas, 1990. 340 p.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron-Books, 1994. 238 p.

_____. _____. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 271 p.

_____. _____. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

FERREIRA, Fernando Monteiro, **Levantamento de necessidade de treinamento**. Rio de Janeiro: Manuais CNI, 1989.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.. 257 p

GIL, Antônio Carlos. **Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996. 159 p.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração: recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1986. 239 p.

MARELLO, Sérgio Murilo. **Administração de pessoal**. São Paulo:Ática, 1988. 112 p

RICHARDSON, Roberto Jarry, **Pesquisa social**.3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p

WERTHER Jr., William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 499 p.

Revisado por



ANEXOS

ANEXO 1

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Histórico do Município de Nova América.

O município foi desbravado pelo aventureiro mineiro Sr. José Jeremias do Couto, que trazendo na imaginação episódios da época das bandeiras que dilataram as fronteiras de nosso país, resolveu fundar uma cidade no sertão de Goiás. Colocando-se à frente de um grupo de cargueiros (animais de carga), partiu em 11 de outubro de 1944, da cidade de Uruana – GO, em estradas de caro de bois, atingindo a Colônia Agrícola Nacional de Goiás, atual cidade de Ceres, à margem esquerda do Rio das Almas.

Prosseguindo rumo ao leste, abriu uma picada de 66 Km, chegando ao córrego ao qual denominou Baunilha, devido à grande espécie da planta existente à sua margem. Ficando aí sua nova residência, iniciava-se então em 1952 uma nova povoação. Outras pessoas também se interessaram pelo lugar e em 30 de abril de 1956, sob a Lei Municipal nº 60 foi elevado a condição de distrito de Itapaci. O progresso aumentou e em 14 de novembro de 1958, foi municipalizado pela Lei Estadual nº 2.109, sendo instalado o Poder Executivo e Legislativo em 1º de janeiro de 1959.

O município ficou delimitado à margem esquerda do Rio São Patrício, localizado entre os municípios de Rubiataba, Itapaci e Crixás. Ficou sitiado entre municípios grandes com terras férteis e devido a sua pequena extensão territorial de (209 km²) não atraiu a atenção de grandes empresários, então sua população foi se formando por gente humilde, pequenos produtores, diaristas e outro. Constituindo assim um município muito carente, que precisa contar com a ajuda do governo para poder oferecer uma melhor qualidade de vida para seu povo.

Nova América teve o primeiro prefeito por nomeação, que foi José Jeremias do Couto, este permaneceu na administração pouco mais de um ano, foi substituído por Hilário Jacinto da Silva, também nomeado.

Após Nova América ser municipalizada, toma posse o primeiro prefeito constitucional (eleito pelo povo), que foi **Valquides Novato Pessoa** em 31/01/1961. Veja a seqüência dos Prefeitos:

Quadro 01 Prefeitos de Nova América

NOME DOS PREFEITOS	POSSE
MANOEL MOREIRA SOBRINHO	31-01-1966
VALQUIDES NOVATO PESSOA	31-01-1970
ANTÔNIO FLEURY DE BARROS	31-01-1973
JOAQUIM ALVES DOS ANJOS	31-01-1977
JOSÉ BALDUINO RIBEIRO (1)	31-01-1983
ANTÔNIO EUSTÁQUIO RODRIGUES (2)	31-01-1987
CARLOS BRAZ PIMENTA (3)	31-01-1989
WILMAR BALDUINO RIBEIRO	01-01-1993
LUIZ DE LIMA	01-01-1996
EURÍPEDES MIGUEL MANSO	01-01-2000
EURÍPEDES MIGUEL MANSO	01-01-2005

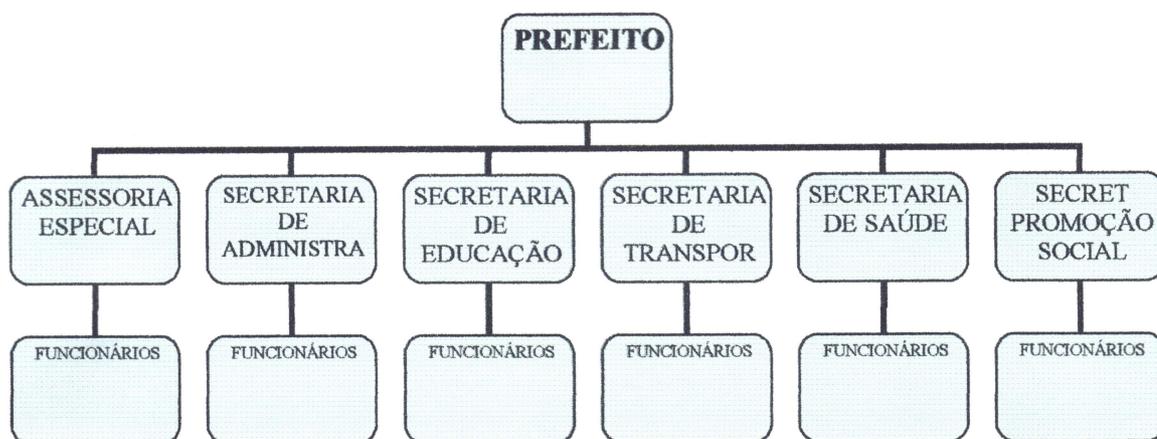
fonte: O Julgado de Pilar (resgate histórico) – Onildo de Castro – p. 276, ano 1996.

- (1) Assumiu na qualidade de vice, dada a morte do eleito Alvamir Faria dos Anjos.
- (2) Faleceu a um ano e meio de mandato.
- (3) Assumiu como vice de Antônio Eustáquio Rodrigues.

Como esclarece o quadro 1 o atual prefeito é **Eurípedes Miguel Manso**, reeleito pela população novameriquenses.

Hoje a prefeitura conta com 200 funcionários sendo 100 efetivos e 100 comissionados.

Conta ainda com uma média salarial de aproximadamente R\$ 400,00.

ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Fonte: Adaptado da Prefeitura Municipal de Nova América (2005)

