

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Willian Jonas Sartor

**TREINAMENTO: IMPORTÂNCIA, SATISFAÇÃO E IMPACTO NO TRABALHO NA
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

CRICIÚMA

2018

Willian Jonas Sartor

**TREINAMENTO: IMPORTÂNCIA, SATISFAÇÃO E IMPACTO NO TRABALHO NA
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de ensino superior no curso de Administração com linha específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias.

CRICIÚMA

2018


Willian Jonas Sartor

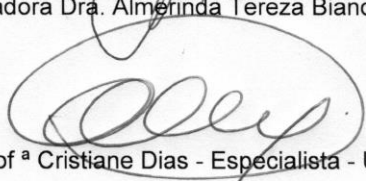
**TREINAMENTO: IMPORTÂNCIA, SATISFAÇÃO E IMPACTO NO
TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO DO EXTREMO SUL CATARINENSE**


Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
pela Banca Examinadora para obtenção do
Grau de Bacharel, no Curso de
Administração de empresas da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Criciúma, 28 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof. orientadora Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias


Prof.^a Cristiane Dias - Especialista - UNESC


Prof.^a Gisele Silveira Coelho Lopes- Mestre- UNESC

RESUMO

88046.**TREINAMENTO**: importância, satisfação e impacto no trabalho na percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito do extremo sul catarinense. 2018. 53 folhas. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o grau de importância, satisfação e impacto do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito do Extremo Sul Catarinense. Os pressupostos teóricos que fundamentaram a pesquisa foram Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Processos de Gestão de Pessoas, Recrutamento dos Colaboradores, Seleção dos Colaboradores, Avaliação de Desempenho e Treinamento. Acerca das escolhas metodológicas, a abordagem foi qualitativa, quanto aos meios de investigação se apresenta como documental e de campo e, quanto aos fins, trata-se de pesquisa qualitativa descritiva. A coleta de dados foi realizada em duas etapas: a primeira foi uma entrevista com a responsável pelo RH para analisar informações acerca da política de treinamento na empresa. A segunda etapa foi um questionário aplicado com doze colaboradores de uma agência da empresa em estudo, diretamente pelo Google Docs, coletando dados em três blocos: no primeiro, visou identificar o perfil dos colaboradores; no segundo, abordou sobre o impacto do treinamento e o terceiro sobre a satisfação do treinamento para os colaboradores. Os resultados indicam que há uma política de treinamento formalizada, com planejamento anual. Quanto ao impacto dos treinamentos no trabalho, os colaboradores avaliaram positivamente, e eles se encontram de forma geral satisfeitos com os treinamentos desenvolvidos, exceto com a carga horária de determinados cursos.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Treinamento. Gestão de Pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do processo de treinamento	23
Figura 2 - Levantamento das necessidades do treinamento	26
Quadro 1 – Roteiro da entrevista	30
Quadro 2 - Síntese dos procedimentos metodológicos	31
Quadro 3 - Gênero x Faixa etária	33
Quadro 4 - Função x Formação	34
Quadro 5 - Função x Tempo de empresa	34
Quadro 6 - Treinamentos	37
Quadro 7 - Treinamento no trabalho	38
Quadro 8 - Treinamentos na percepção dos colaboradores	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivos Gerais	8
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 PRESSUPOSTOS teóricoS	11
2.1 RECURSOS HUMANOS.....	11
2.2 GESTÃO DE PESSOAS: perspectiva contemporânea	12
2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.3.1 Inclusão de pessoas: recrutamento e seleção	15
2.3.2 Desempenho organizacional	17
2.3.3 Incentivo	18
2.3.4 Promoção de condições ambientais e psicológicas: gestão da cultura e clima organizacional	19
2.3.5 Monitoramento dos resultados	21
2.4 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: treinamento.....	21
2.4.1 Conceito de treinamento	22
2.4.2 Processos de treinamento	23
2.4.2.1 Levantamento das necessidades de treinamento	24
2.4.2.2 Programação e planejamento de treinamento.....	25
2.4.3 Avaliação de Treinamento	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 LOCAL DA PESQUISA	29
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	29
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS	29
3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	33
4.2 PROMOÇÃO DE TREINAMENTOS NA EMPRESA	34
4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO	36

4.4 IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO	38
4.5 AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE(S).....	50
APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa	51

1 INTRODUÇÃO

A área da Administração de Recursos Humanos no Brasil teve início na década de 1960, substituindo a expressão administração de pessoal e relações industriais como era chamada pelas organizações na época esclarece Gil (2006). O Recursos Humanos tem a finalidade de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores dentro das instituições de médio e grande porte. Esse departamento, geralmente, tem várias funções como o recrutamento de pessoal, descrições de cargos, treinamentos, avaliação de desempenho e motivações para seus colaboradores (GIL, 2006).

Para Silva (2016), a Administração dos Recursos Humanos é importante para a organização, já que é a área que pode buscar constantemente melhorar a competência, desempenho e compromisso dos funcionários, para criar e gerir atividades e mecanismos capazes de ouvir, responder e encontrar maneiras de atender as pessoas.

Sob a guarda dos Recursos Humanos, tem-se a temática do treinamento que, para Pacheco et al. (2005), nas organizações quer dizer preparar os colaboradores para assimilar novos hábitos, ter mais conhecimento, novas técnicas para a prática da demanda da profissão e a satisfação dos serviços prestados. Segundo Marras (2016), para aumentar o desempenho e a produtividade dos colaboradores, é preciso desenvolver conhecimentos, habilidades, motivação, autoestima e autoconfiança em forma de treinamentos.

Logo, nesse contexto de desenvolvimento de pessoas, o treinamento vem sendo algo importante dentro das organizações e vem crescendo cada dia, mas nem sempre são realizados de maneira correta, por não terem pessoas qualificadas para aplicá-lo. Sendo assim o treinamento inadequado acaba causando prejuízos à instituição (MARRAS, 2016). Portanto todo treinamento precisa ser muito bem planejado e feito por pessoas capacitadas. Segundo Boog (2006), a empresa deve responder as seguintes perguntas: “Qual a situação presente? Como será medido os resultados? Aonde queremos chegar? E quanto isso custará?”

Articulado ao treinamento, este trabalho explora o cooperativismo que se refere a uma associação de pessoas que buscam os mesmos objetivos gerando lucratividade igual para cada pessoa chamada de cooperados (VITORINO; BENATO, 1994). No Brasil, vem crescendo gradativamente ano após ano. Ainda segundo os

autores Vitorino e Benato (1994), o cooperativismo é um conjunto de ideias que gera renda para os cooperados, fruto de um trabalho coletivo.

Com base nisso, esta pesquisa se trata de um estudo para identificar a importância do treinamento para os colaboradores, bem como o impacto no trabalho em uma Cooperativa de Crédito.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A cada dia dentro das organizações ocorre o crescimento do treinamento, logo as empresas devem treinar e qualificar seus funcionários para que eles estejam preparados para as mudanças que ocorrem diariamente dentro das organizações (BES; KOTLER, 2011).

Para Carvalho e Nascimento (1999), as organizações fazem com que os colaboradores acreditem que o treinamento é realmente algo de utilidade para exercer suas funções de maneira correta. Como em qualquer organização, cada funcionário tem suas particularidades. Os autores ainda ratificam que o treinamento deve ser bem planejado, como qualquer decisão a ser tomada, não esquecendo que cada pessoa tem seu jeito de pensar e agir, por isso é necessário estudar cada indivíduo para saber o que deve ser aplicado.

Diante desse contexto, qual o nível de satisfação acerca dos treinamentos bem como o seu impacto no trabalho, na percepção dos colaboradores, em uma Cooperativa de Crédito do Extremo Sul Catarinense?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

Analisar a satisfação e o impacto do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito do Extremo Sul Catarinense.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a política de treinamento da Cooperativa em estudo realiza algum tipo de treinamento para os funcionários e como aquele é desenvolvido;
- b) Compreender como a Instituição identifica as necessidades de treinamento;
- c) Avaliar o impacto do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores;
- d) Verificar a satisfação dos colaboradores com as capacitações realizadas;

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas se encontram em um ambiente considerado de constante concorrência, precisando buscar novos modelos de gestão eficazes e dar velocidade as informações, tornando-se capazes de reagir ao dinamismo do mercado. Em razão disso, o ambiente empresarial está tornando-se mais complexo, especializado e hierárquico, cobrando das empresas uma maior supervisão e gerência. Dentre as atividades realizadas pela organização para obter melhores resultados, é preciso coordenar, planejar, controlar, delegar autoridade e responsabilidade e, também, melhorar o ambiente de trabalho dos funcionários (LUCENA, 2000).

Boog (2006) complementa ao afirmar que o treinamento é de extrema necessidade para as organizações e faz com que os colaboradores trabalhem mais preparados para exercer suas funções, trazendo pontos positivos para a organização.

Nesse sentido, Gil (2006) ratifica que as empresas têm necessidade de organizar, planejar, traçar os objetivos e metas, o que espera de sua equipe, o papel de cada um juntamente com a habilidade de exercer, e o treinamento auxilia os colaboradores a exercerem com mais segurança.

Assim o estudo torna-se oportuno, pelo já exposto e porque as organizações estão cada dia mais preocupadas com o bom desempenho de seus colaboradores, já que os funcionários, por meio de treinamento, poderão desenvolver novas técnicas para executar suas funções da melhor maneira possível, acarretando na diminuição de prejuízos a organização (BOOG, 2006). Também torna-se relevante

para o acadêmico pesquisador por conseguir passar os conhecimentos obtidos na Universidade até o momento.

Este estudo apresenta-se viável, pois faz com que as Cooperativas pensem e desenvolvam um treinamento adequado aos seus colaboradores e orientar aquelas que por venturam não os apliquem, levando-as a refletirem e aderirem ao treinamento. Também é possível obter informações da Cooperativa, tendo em vista a autorização da referida empresa. Os custos da pesquisa são de responsabilidade do pesquisador com base no cronograma de execução pré-estabelecido pelo curso de Administração da UNESC.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

O referencial teórico tem como objetivo analisar autores que já escreveram e publicaram seus estudos sobre os assuntos a serem pesquisados, direcionando o leitor uma fundamentação de acordo com o tema da pesquisa (VIANNA, 2001). Nas seções seguintes, são desenvolvidas revisão da literatura acerca de: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Processos de Gestão de Pessoas, Recrutamento dos Colaboradores, Seleção dos Colaboradores, Avaliação de Desempenho, Treinamento, Conceito de Treinamento, Processo de Treinamento, Necessidades de Treinamento, Programação e, por fim, Planejamento de Treinamento.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Conforme Vergara (1999), a expressão Administração de Recursos Humanos (ARH) surgiu na década de 1960, substituindo as utilizadas no âmbito das organizações tidas como administração de pessoal e relações industriais. O aparecimento dessa administração deve-se à introdução de conceitos originários da teoria geral dos sistemas¹ à Gestão de Pessoas.

Por diversos motivos, essa área começou a ser percebida como parte do negócio e importante para este, corresponsável pela consecução das estratégias e, trazendo melhorias no alcance das metas gerais da empresa, torna-se mais respeitada a cada dia (MILDEBERGER, 2011). Com as mudanças referentes ao departamento de Recursos Humanos (RH) nos últimos tempos, o grande desafio das instituições hoje é estarem organizadas e prepararem seus colaboradores para mudanças contínuas (SILVA, 2016).

Marras (2016) esclarece que as organizações ainda pensam muito em ser mais competitivas, por meio de uma produção maior e ou custo menor e esquecem de que os funcionários procuram nas empresas em que trabalham uma forma de liberar de todo o estresse causado pelo trabalho. Isso deve ser feito pelo RH, ou seja: fazer com que os funcionários trabalhem motivados e com segurança do que estão fazendo (MARRAS, 2016).

¹ Para Oliveira (2010), a Teoria Geral dos Sistemas é um processo de análise geral que visa identificar os elementos das organizações para melhoria no conhecimento dos colaboradores referente à empresa.

Muitas empresas se encontram em um processo de recriação, buscam reagir aos novos desafios e dão liberdade às pessoas para agir motivadas, em busca dos objetivos organizacionais. Para que as empresas atraiam e retenham talentos, elas devem estar focadas não só nos resultados, mas também em quem vai gerá-los e qual o ambiente a pessoa vai encontrar para desempenhar suas funções e atividades (GIL, 2006). Isso se dá porque, para as empresas se manterem competitivas, as organizações precisam inovar e superar as expectativas dos clientes, aprimorando suas competências, mantendo as pessoas motivadas para desempenhar melhor suas funções dentro das organizações (SILVA, 2016).

No processo de Gestão de Pessoas as pessoas devem ser valorizadas dentro das organizações e essa valorização pode ser em forma de uma recompensa. Essas recompensas podem entendidas como crescimento pessoal, profissional, reconhecimento, projeção social, segurança, dentre outras formas. A recompensa é como diferenciar as pessoas, seja ela uma simples carta, um prêmio, uma promoção, A chave é estudar maneiras que possam valorizar cada pessoa e isso pode ajudar muito no desenvolvimento do colaborador (DUTRA, 2006).

Na última década, a área de RH observou o quanto é importante uma estratégia da Gestão de Pessoas, porém ainda continuam com algumas dificuldades de identificar o que pode integrá-las a essas estratégias. Além disso, muitas vezes, os profissionais dessa área não se dão conta de que desenvolver as competências de seus funcionários pode ser o caminho para a empresa ser competitiva, Os profissionais apontam temas prioritários como Desenvolvimento de Pessoas e Lideranças, Gestão de Desempenho e Competências. A gestão de desempenho, contemplando resultados e competências, é o instrumento central desse gerenciamento integrado e competitivo (SILVA, 2015).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS: perspectiva contemporânea

Conforme Gil (2006), dentre várias críticas, uma das que mais geraram repercussão referia-se à terminologia utilizada para designar a área de RH, porque se as pessoas fossem tratadas como recurso a empresa necessitaria de administrá-las, para obter delas o máximo rendimento possível. Consequentemente, as pessoas tenderiam a ser consideradas como parte do patrimônio da empresa. No entanto os críticos propõem que as pessoas sejam vistas como parceiros da organização.

Nesse contexto, durante o século XX, a área de Recursos Humanos teve imensa evolução, por meio de modificações e alterações, as quais levaram-na a ter o reconhecimento de sua importância dentro da empresa, surgindo a Gestão de Pessoas. Nesse novo contexto, o funcionário deixou de ser visto como uma engrenagem e transformou-se em colaborador a partir de tal momento, podendo ajudar com recursos intelectuais e desempenhando sua contribuição diante do caminho de modificações da empresa, afirma Chiavenato (2009).

Dessa forma, a Gestão de Pessoas vem proporcionando desafios maiores as organizações para agregar valor ao RH, a empresa tem que estar atenta e concentrar-se no manuseio das questões estratégicas relacionadas a essa gestão, como o crescimento sustentando o negócio, a identificação dos riscos e conformidade, a escassez de mão de obra qualificada, a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de novas competências organizacionais (MARRAS, 2016).

Para França (2007), a Gestão de Pessoas deve ser analisada tanto o lado comportamental como o administrativo tais como: novas tecnologias, incluindo recrutamento, seleção e treinamento. Neste sentido, Toledo (2009) afirma que as pessoas devem ser geridas de forma estratégica, com o objetivo de integrar os objetivos da empresa, usando técnicas estratégicas, avaliação de desempenho, dentre outras ferramentas. Conforme Maximiano (2014, p. 06):

Pessoas e trabalho são o domínio da Gestão de Pessoas. Todas as organizações, desde as microempresas até os grandes conglomerados com atuação global, são, essencialmente, sistemas de trabalho operados por pessoas [...]. Uma das funções mais importantes para qualquer organização é a Gestão de Pessoas.

Retomando Lucena (2000), a Gestão de Pessoas visa cooperar com a empresa, contribui com que os objetivos propostos sejam atingidos. Perante a isso, a empresa começa a perceber os impactos que as ações podem causar no ambiente de trabalho, tanto dentro, como fora da empresa. Por esse motivo, muitas vezes o gestor dessa área integra a diretoria, o que é caracterizada como uma ação de nível estratégico (LUCENA, 2000).

Marras (2016) comenta cinco assuntos a serem mais estudados dentro da Gestão de Pessoas, a saber: I – a comunicação na área, II – a infraestrutura, III - o modelo de atuação, IV – as capacidades e V – os indicadores.

A comunicação é uma atividade essencial para a sobrevivência do ser humano para assim ter informações indispensáveis a sua sobrevivência nas relações sociais. Dessa comunicação, vem a capacidade de produzir os bens e serviços, a capacidade de organizar, de expressar-se, que fazendo sozinho talvez não conseguiria (RUÃO, 1999). Ulrich (2000) afirma que Gestão de Pessoas defende fortemente a comunicação, como sendo essencial para o bom funcionamento da empresa. Acrescenta que tanto a comunicação interna ou externa é tomado pouco cuidado quanto à falta dela, pois, se ela não for clara e constante, pode haver sérios riscos à organização. Para Neves (2000, p. 30) a “comunicação exige inteligência, reflexão, estudos de casos, processos, disciplina, bom senso, velocidade, trabalho em grupo, etc. É ciência e é técnica”

Quanto à infraestrutura, Ulrich (2000) afirma que a padronização de métodos e uso de tecnologia são essenciais para auxiliar a Gestão de Pessoas em sua modificação. Todas as transações e operações administrativas, toleradas pelo uso de tecnologia em larga escala, aprimoram a entrega dos serviços, a satisfação do cliente e aumentam o acesso às informações, reduzindo a necessidade de suporte presencial das equipes de Recursos Humanos trazendo várias melhorias para a organização e liberando tempo para novas formas de atuação (ULRICH, 2000).

Sobre o modelo de atuação, Marras (2016) esclarece que a Gestão de Pessoas precisa estar sempre atenta para equilibrar questões operacionais, de assessoria e controle. Em que o foco deve ser nos seus clientes, que são os colaboradores e gestores. Portanto, para que isso ocorra, é necessário um controle rígido o qual não deve ser subestimado.

Quanto às capacidades, a equipe de Recursos Humanos necessita de uma estratégia clara para a contratação e desenvolvimento dos profissionais da área com base nas competências e habilidades solicitadas para o exercício de seu desempenho, que estas possam ser inseridas e que o novo modelo de ação seja operacionalizado e as questões estratégicas do negócio sejam consentidas (MARRAS, 2016).

Quanto aos indicadores, eles são de complexa definição embora apreciados, pois necessitam buscar os resultados apresentados e não as atividades exercidas. Indicadores focados na entrega servem para verificar se os objetivos escolhidos estão sendo atingidos e redirecionados e forma de desempenho da área a

partir dos *insights* alcançados com seu monitoramento ao longo do tempo (MARRAS, 2016).

2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para Greenhaus et al. (1999), gestão é como um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira. A otimização desses processos resulta em colaboradores mais produtivos e realizados. Lacombe e Heilborn (2003) explicam que os profissionais responsáveis pela função de Gestão de Pessoas e os administradores têm o papel de selecionar, formar e unir grupos de colaboradores para construir uma verdadeira equipe com metas definidas e assim cada um conhecer sua função e contribuir com resultados significativos.

A Gestão de Pessoas tem, portanto, uma grande responsabilidade quanto à capacitação dos colaboradores. Ela deve desenvolver políticas para orientar, capacitar, promover, coordenar, qualificar, planejar, controlar as atividades. Além de desenvolver programas para integrar os colaboradores na sociedade (DOMENICO, 2014).

Cabe destacar que cada organização tem suas políticas de funcionamento que são feitas de acordo com os objetivos da própria organização, mas as organizações devem possuir conhecimentos, habilidades, recursos, competências e pessoas que aprendam essas novas características, por isso a importância de ter um profissional de Gestão de Pessoas esclarece Gil (2006).

Dentre os processos de Gestão de Pessoas, destacam-se os seis processos básicos detalhados nas seções seguintes, a saber: inclusão de pessoas: recrutamento e seleção; desempenho organizacional; incentivo; promoção de condições ambientais e psicológicas: gestão da cultura e clima organizacional; monitoramento dos resultados; e desenvolvimento de pessoas: treinamento. Este tema é apresentado em seção específica neste trabalho, por ser a temática principal da pesquisa. (CHIAVENATO, 2009).

2.3.1 Inclusão de pessoas: recrutamento e seleção

Bohlander, Sneel e Sherman (2003) esclarece que o recrutamento é um processo por meio do qual deve ser informado os candidatos sobre as qualificações necessárias, as oportunidades de carreira, o que a empresa pode oferecer. Segundo Marras (2016), o recrutamento dos colaboradores tem como finalidade a capacitação de Recursos Humanos interna e externamente à organização com o objetivo de prover o que é necessário à empresa. Esse processo tem início a partir de uma necessidade interna da instituição, no que tange à contratação de novos profissionais. Retomando Boog (2006), o qual esclarece que diversas organizações utilizam do recrutamento interno antes de abrir o recrutamento externo.

Esse recrutamento origina-se por motivos diversos, é expresso ou emitido formalmente pelo “requisitante” da área, por meio de um documento denominado Requisição de Pessoas (RP). Na RP, pode constar um campo específico para registrar as características mais importantes exigidas pelo cargo para bem desempenhar as funções (MARRAS, 2016).

Para contratar um colaborador é necessário analisar suas experiências, investigar o que o candidato conhece, seus trabalhos passados, suas experiências vividas, o que desenvolveu, o que aconteceu, se conseguiu lidar com alguma situação diferenciada, e como isso foi resolvido. Por fim, são necessários alguns requisitos técnicos que devem ser levantados por meio de uma entrevista com o candidato (TANKE, 2004).

As fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de Recursos Humanos para abastecer o processo seletivo. Existem diversas fontes e formas de alcançar o objetivo, como o famoso *boca-a-boca* de colaboradores, banco de dados internos, indicações, cartazes, e utilização de entidades ou internet para anúncio da vaga (BOOG, 2006).

Com foco na seleção de pessoal, ela tem por finalidade escolher, sobre metodologia específica, candidatos às vagas recebidas pelo setor específico, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Esta seleção baseia-se na análise comparativa de dois campos, as exigências do cargo e as características dos candidatos (MARRAS, 2016).

Carvalho (2001) afirma que, na seleção, são escolhidos os candidatos que mais se adequam as necessidades apontadas pela organização – setor. Trata-se da “escolha dos candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão.” (CARVALHO, 2001, p. 6).

A seleção é constituída de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e dados de cada indivíduo, em particular, na tentativa de conhecê-lo extrínseca e intrinsecamente. Para possibilitar essa análise dos indivíduos, o selecionador dispõe de dois instrumentos, as entrevistas de seleção, a fim de detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo, e os testes de aferição, que é utilizado como instrumento acessório à entrevista de seleção. É decisão, do entrevistador, realizar ou não certos testes no candidato (MARRAS, 2016).

Tanke (2004, p. 131-132) esclarece que “O processo de contratação varia entre as organizações de hospitalidade. Cada estabelecimento precisa decidir as políticas e os procedimentos que melhor atendem a missão do empreendimento”.

Logo o processo de seleção consiste na comparação dos candidatos analisando o perfil de cada um. É necessário escolher a pessoa certa para o cargo certo, para conseguir um grande desempenho, mas isso só será possível se o profissional analisar as exigências do cargo ou da função e enquadrar no candidato (MARTINS, 2007).

2.3.2 Desempenho organizacional

Para Zimpeck (1992), as organizações tem que se preocupar em organizar um processo de administração de cargos no qual deve analisar e descrever cada cargo a ser executado. O estudo dos cargos é a base de todo o sistema de administração de salários, pois, baseado na competência de cada cargo, e será definida a remuneração.

Nesse sentido, Paschoal (2001) afirma que, para chegar na remuneração, deve-se primeiro definir e descrever as atividades que compõem o cargo do colaborador juntamente com o perfil do mesmo, suas responsabilidades, complexidades, para assim definir a remuneração do ocupante.

Oliveira (2002) esclarece que a organização deve oferecer ao colaborador um manual de descrição de cargos listando as tarefas que devem ser desempenhadas. O manual deve responder para o colaborador o que deve fazer, como se faz, com que se faz e pra se faz. Deixar claro quais as responsabilidades que assume atuando na função contratada.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que, para saber se os cargos e salários estão de acordo, deve ser feita a avaliação de desempenho que costuma ser feita uma vez por ano, mais ou menos na mesma época e deve ter cuidado ao avaliar. Retomando Lucena (1992, p. 77): “Avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos”. Rosso (2003) complementa afirmando que é o processo mais complexo e arriscado, mas é o principal para analisar os resultados de cada indivíduo.

Para Bergamini e Beraldo (1998), a avaliação de desempenho constitui um meio para desenvolver os Recursos Humanos da organização e, por meio da avaliação, é possível: I - definir o grau de contribuição de cada colaborador para a empresa; II - identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida para o cargo; III - promover autoconhecimento e autodesenvolvimento dos empregados; IV - identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos funcionários, entre outros.

Avaliação de desempenho, segundo Marras (2016), é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um funcionário ou por um grupo.

2.3.3 Incentivo

As pessoas precisam ser motivadas, logo é necessário motivar é incentivá-las para trabalharem da melhor maneira. Uma das maneiras é dar um incentivo como forma de recompensa, como: uma gratificação remunerada, um encontro de lazer por atingirem os objetivos, uma carta elogiando o trabalho, mostrar oportunidade para crescimento dentro da empresa, fazer promoções conforme a meta alcançada. Ou seja: fazer com que os colaboradores trabalhem sabendo que serão reconhecidos (DEEPROSE, 1995).

Para Robbins (2003), motivação está relacionada ao esforço do colaborador para atingir os objetivos apresentados pela empresa, alcançando as metas, e, para que seja feita da melhor maneira possível, é interessante que tenha um incentivo para assim trabalhar motivado em saber que está sendo reconhecido pela empresa.

Retomando Bergamini (1993, p. 19), para o qual a motivação “cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais. A diversidade de interesses

percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”.

Vroom (1997) esclarece que cada indivíduo tem uma preferência de recompensas, alguns materiais, outras sociais, depende da etapa da vida. Não que o dinheiro não seja importante, mais muitos preferem elogio, a valorização, e oportunidade de aumento de cargo. Isso é de acordo com a idade, ambições e necessidades de cada um.

2.3.4 Promoção de condições ambientais e psicológicas: gestão da cultura e clima organizacional

Para impedir que as pessoas exerçam funções indesejáveis e ponham em risco o sucesso da organização, cada empresa tem suas próprias políticas, e estas são desempenhadas de acordo com os objetivos desejados pela empresa. As políticas da organização são a maneira pela qual a organização pretende lidar com seus colaboradores e por intermédio deles, pôr em prática seus objetivos e metas, criando assim, uma cultura organizacional. As organizações devem possuir recursos, conhecimento, habilidades e competências e acima de tudo, pessoas que incorporem essas novas características (CHIAVENATO, 2009).

Zavareze (2008) afirma que a cultura organizacional é um conjunto de valores, normas e regras (leis) compartilhadas que devem ser seguidas para interagir com os demais dentro da organização. E que ela determina como as pessoas devem agir e como devem tomar decisões.

Nesse contexto, Newstrom (2008) defende que o sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticas e culturais dos seus colaboradores, propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional. Além do estabelecimento de relações complexas, a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de regimentos que governam o comportamento destes que fazem parte da organização.

A cultura organizacional pode ser determinada pela dinâmica do funcionamento de uma empresa. Podendo ser reconhecida por valores sociais aprendidos que se adaptam ao meio de trabalho com a função responsável pela evolução e sobrevivência da organização (SILVA; ZANELLI, 2005). Segundo

Newstrom (2008), as organizações possuem diversas características e uma delas é ser relativamente estáveis. O compartilhamento de valores comuns é desenvolvido internamente nas organizações, pelo conjunto de inter-relações de seus colaboradores.

Em cada organização existem várias culturas, a sua identificação é algo importante para a gestão de uma organização e para a equipe de pessoas que nela atua. Zavareze (2008) descreve que um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, regras não escritas, aquilo que é tipo como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes.

Ao retomar Ribeiro (2005), o autor afirma que a área de RECURSOS HUMANOS deve estar voltada principalmente para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e metas, realizando sua missão, tornando-se competitiva no mercado, além de ter empregados bem treinados e motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva a políticas éticas de comportamento social responsável (RIBEIRO, 2005).

Acerca do clima organizacional, Rizzatti et al. (2002) esclarece que é um estudo muito importante para a organização, escrevendo na visão dos indivíduos, sobre a organização onde trabalham como por exemplo descrever sistemas sociais, como clubes, famílias, instituições privadas e pública. Esse estudo é ótimo instrumento de *feedback*, trazendo para a empresa um grande conhecimento de como está funcionando a empresa.

Caravantes (2003) defende que ele é componente e também resultado da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização, sendo influenciador da produtividade na empresa. O clima organizacional precisa de motivação, ela ativa todos os desejos e sonhos imaginados pelo indivíduo e também desenvolve competências próprias que estimulam o futuro que está em discussão, indo além da personalidade da pessoa (CARAVANTES, 2003).

Para Krogh e Nonaka (2001, p. 220), clima organizacional é “um espaço de conhecimento compartilhado, que encoraja e fomenta a participação em muitos níveis diferentes promovendo a convivência em organizações de alta solicitude”. Segundo Pôncio (2017), o clima organizacional corresponde à percepção dos colaboradores de uma organização no que diz respeito ao seu ambiente. Ele influencia predominantemente na motivação dos indivíduos que trabalham na organização. Quando o ambiente de trabalho é avaliado de forma negativa, são manifestados

fatores que interferem na motivação destes colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados alcançados com o desenvolvimento de suas funções.

2.3.5 Monitoramento dos resultados

Para Abbot e Guijt (1999, p. 96), “O monitoramento existe essencialmente para dar suporte à tomada de decisão e ao planejamento, fornecendo informações a respeito de tendências e mudanças, sobre o que está funcionando ou como as atividades podem ser melhor ajustadas” Monitorar os resultados da empresa deve ser algo contínuo e há várias maneiras de serem realizados, exemplo resumos em painéis, indicadores ou até mesmo em um programa próprio da empresa (OAKLEY; CLAYTON, 2003).

Monitoramento, portanto, consiste em acompanhar os resultados da empresa. Deve ser um processo contínuo, que faça parte do cotidiano dos gestores e gerentes em forma de programas que vinculem as metas e objetivos traçados com o que foi executado e com base nisso adotar medidas para melhorar os resultados esclarecem Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006).

O monitoramento e controle do projeto “consiste nos processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.” (PMBOK, 2009, p. 58).

2.4 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: TREINAMENTO

Treinamento são métodos usados para passar aos colaboradores habilidades e conhecimentos almejando objetivos da organização. Se os funcionários estiverem bem capacitados para exercerem suas tarefas, isso fará com que a organização se torne uma grande ferramenta competitiva no mercado atual (DESSLER, 2003). Segundo Morales (2003, p 79), “Treinar é promover mudanças no comportamento das pessoas, através de um processo educacional, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes² para o desempenho de seus cargos”.

² Rabaglio (2001) define a sigla CHA como: C - (Conhecimento) = Saber, são conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, escola, universidade, cursos. H - (Habilidades) = Saber fazer,

As organizações contemporâneas passaram a desenvolver mais programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Hoje, em muitas empresas, já fazem parte de suas instalações físicas centros de treinamento, bem como centros educacionais e universidades corporativas (ROBBINS, 2002).

2.4.1 Conceito de treinamento

Embora semelhantes, segundo Pereira e Aragão (2015), os termos capacitação e treinamento apresentam ligeira diferença, com perspectivas diferentes ao longo do tempo. A capacitação consiste na atualização, complementação e/ou ampliação das competências necessárias à atuação no contexto dos processos ao qual a pessoa se vincula. Capacitação é tornar as pessoas habilitadas e qualificadas para determinado trabalho, enquanto o treinamento é orientado para o presente com foco no cargo atual e busca melhorar aquelas habilidades e capacidades com o desempenho imediato do cargo (PEREIRA; ARAGÃO, 2015).

Retomando Hoyler (1970), o autor considera treinamento como um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Sendo um esforço no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a organização atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa.

Gil (2006) defende que o treinamento nas organizações tem sido desenvolvido com diferentes enfoques. Já Chiavenato (2009) afirma que os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação. O treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para o prover do desenvolvimento.

Robbins (2002, p. 241) comenta que: “O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa” e deve incentivar o funcionário a autodesenvolver-se, buscar seu próprio meio de reciclagem. Tendo como principais objetivos, preparar o pessoal para execução imediata das tarefas do cargo, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, mudar a atitude das pessoas, entre outros.

capacidade de exercer tal tarefa, seja ela física ou mental. A - (Atitudes) = Querer fazer, comportamento diante de situações do cotidiano, aplicando os conhecimentos e habilidades.

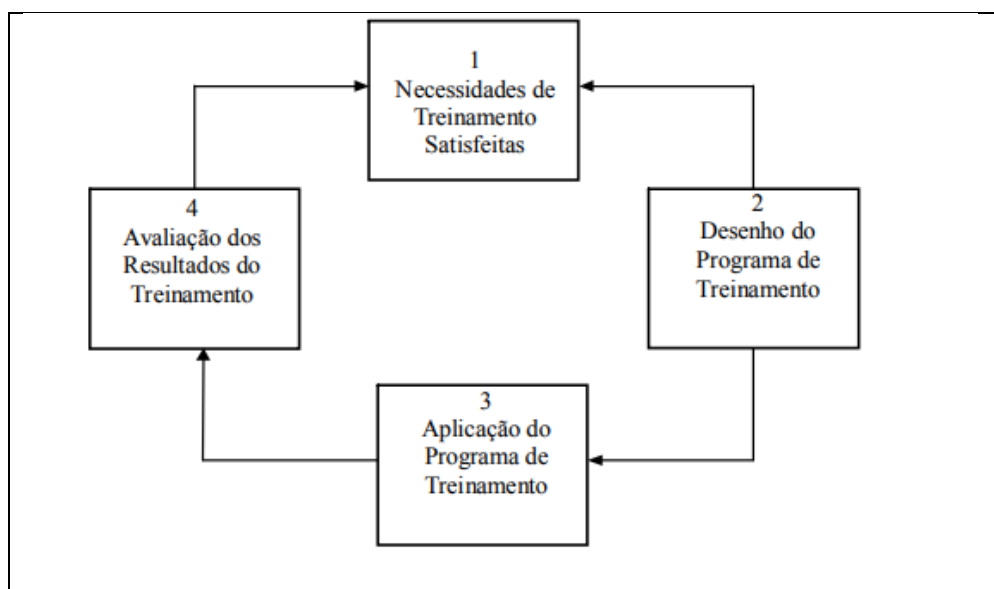
Chiavenato (2009) também defende que o treinamento na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas.

Qualquer tipo de qualificação traz benefícios para o negócio e seus colaboradores, já que, além de sentirem-se mais importantes e valorizados, desenvolvem-se não só na área profissional, mas também em sua vida social, melhorando sua autoestima e conseguindo assim melhores resultados e produtividade (PEREIRA; ARAGÃO, 2015).

2.4.2 Processos de treinamento

Para Chiavenato (1999, p. 297-298), “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: Diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. O autor afirma ainda que é indispensável o levantamento das necessidades de treinamento. Conforme apresentado na figura 1, são quatro as etapas importantes do processo de treinamento que devem ser seguidas.

Figura 1 – Etapas do processo de treinamento



Fonte: Chiavenato (1999, p. 297-298)

Para Gobe et al. (2000), o processo de treinamento deve ser muito bem planejado, dando ênfase em quatro fatores de extrema importância:

- a) Levantamento de necessidades: realizar um diagnóstico para identificar quais setores necessitam de treinamento.
- b) O segundo é a definição do objeto e conteúdo: definir o objetivo só poderá ser realizado após diagnosticar a necessidade, deverá definir os objetivos a serem atingidos e qual motivo.
- c) A terceira é determinação do método de treinamento: os responsáveis devem criar um método que faça com que os colaboradores absorvam muito bem o que está sendo proposto e ficar atento se o método utilizado chama atenção das pessoas, se mostram estar interessada.
- d) E por fim e muito importante, a avaliação dos resultados: após realizar o treinamento, é muito importante que faça uma avaliação para verificar se os resultados obtidos seguiram realmente com objetivo.

Pereira e Aragão (2017) afirmam que os processos de treinamento nas empresas representam papéis educacionais para o desenvolvimento do trabalho, mas podem ser interpretados como um método que proporciona aos indivíduos meios para apresentar de forma clara suas habilidades e características positivas.

Para Marras (2016), o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O autor defende a ideia que de treinamento é um processo de curto prazo que faz com que os colaboradores passem por um processo de reciclagem de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA). Percebe-se, dessa forma, que o treinamento traz um retorno significativo para o colaborador e organização (MARRAS,2016)

2.4.2.1 Levantamento das necessidades de treinamento

Existem várias maneiras de como fazer um levantamento para diagnosticar a necessidade do treinamento na organização, é muito difícil definir qual maneira ideal. Pode ser feito por setores, como entrevistas com o pessoal que executa a operação para saber como estão trabalhados. Entrevista com os supervisores ou gerentes para encontrar a solução por meio do treinamento. Analisar entrada e saída dos funcionários, aplicar questionários, para assim identificar a necessidade de aplicar o treinamento e em que setor (BASTOS,1994).

Gil (2006) aconselha fazer um diagnóstico que envolva o levantamento do potencial individual e em grupos para assim avaliar a necessidade do treinamento, é neste momento que deve ser coletado as informações do indivíduo e priorizar as necessidades mais urgentes para serem atendidas com mais rapidez. Segundo Julião e Vandi (2008) as consultas sobre necessidades de treinamento devem ser feitas com grande frequência, para saber onde agir na hora certa e por ser o primeiro passo na organização de um treinamento.

Para que o processo de treinamento seja feito corretamente, deve ser definido claramente as necessidades do treinamento, definir objetivos, e construir baseado a partir das necessidades. Por isso é preciso ficar atento qual o tipo de problema na organização e estudar para saber se são tratáveis com a ação de treinamento (BOOG; MAGDALENA, 2006). Segundo o autor, é necessário seguir um roteiro para identificar as necessidades, como qualificar o treinamento necessário, identificando o número de pessoas que deverão ser treinadas. Definir a época ideal para treinamento, determinar o momento em que deve se aplicar para suprir a necessidade. Qualificar as necessidades, quanto ao conteúdo, estudar e fundamentar a metodologia correta para aplicar, e eleger o melhor método. Programar os eventos, identificar os recursos, orçar os investimentos, e apresentar o plano pronto para ser aplicado.

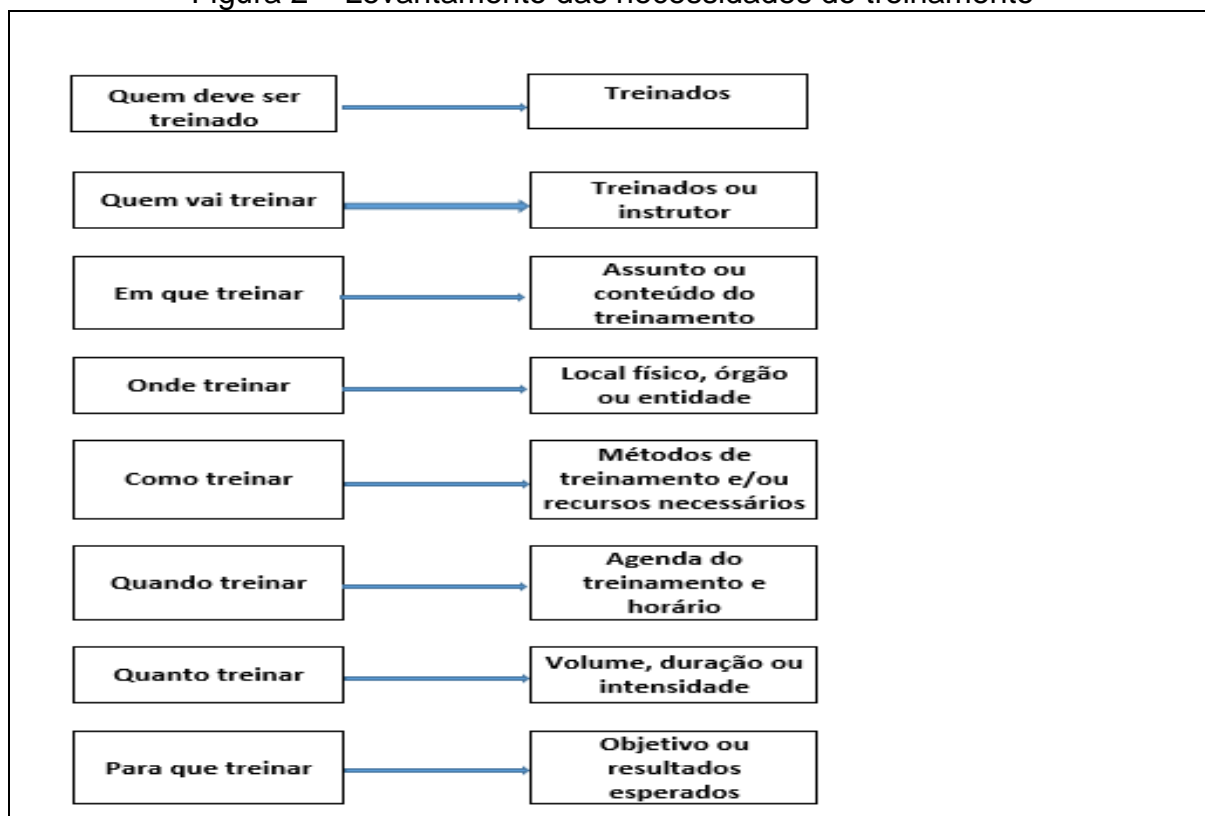
De acordo com Marras (2016, p. 142), “A escolha dos métodos dependerá das características da organização, do perfil da área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), da cultura da empresa, do momento organizacional etc. Essa decisão será do responsável da área”.

2.4.2.2 Programação e planejamento de treinamento

Na visão de Gil (2006), o planejamento é um processo de desenvolvimento no qual assegura a eficácia dos objetivos traçados, é uma forma de pensar antes de agir e planejar o que vai ser realizado.

Chiavenato (2009) afirma que o levantamento de necessidade de treinamento tem que fornecer informações para que seja traçado a programação do treinamento e assim planejar e execução. Primeiramente deve ser passado o que ensinar, quem deve ser ensinado, que irá ensinar, quando e onde. Conforme explicado na figura 2.

Figura 2 – Levantamento das necessidades do treinamento



Fonte: Chiavenato (2009, p. 399)

Carvalho (2001) esclarece que o planejamento é o que vai definir os programas e os procedimentos. É nesta etapa que precisa colocar em ação a coordenação, criatividade e adaptação.

Para Marras (2016, p. 156), “[...] a programação de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, previamente planejado”.

2.4.3 Avaliação de Treinamento

Para Hamblim (1978), a apreciação do processo de treinamento significa coletar informações acerca dos resultados alcançados após a implantação de determinado treinamento. São “[...] os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações.” (HAMBLIM, 1978, p. 28).

O último passo do processo de treinamento é avaliar se os objetivos finais foram alcançados, se não obtidos cem por cento deve ser analisado passo a passo

para definir as novas ações do processo e as técnicas a serem utilizadas para poder alcançar as metas planejadas (BASTOS, 1994).

Segundo Milioni (2001), avaliação tem como finalidade validar os conhecimentos obtidos com o treinamento efetuado, comparando os resultados com os fatos que levaram a realizar o treinamento, e se os mesmos obtiveram êxito.

Logo, treinamento é um processo muito importante para facilitar nas operações e na integração das pessoas, porém, em sua aplicação, deve-se ter um acompanhamento do início ao fim para obter bons resultados acrescenta Araújo (2008).

A avaliação de desempenho tem por finalidade analisar se os resultados obtidos foi o planejado e se teve um retorno esperado. Essa etapa acaba sendo difícil, pois pode-se ter alguns módulos do treinamento sobre os quais não se consegue mensurar os resultados claramente, e isso acaba sendo negativo, no entanto é de extrema importância nesses casos planejar e traçar metas para cumprir na execução do treinamento (MARRAS, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Lakatos e Marconi (2005), a finalidade da metodologia científica é observar a realidade e a teoria para obtenção de verdades por meio de hipóteses. São como conjuntos de atividades que permitem chegar ao objetivo com mais segurança e aumenta as chances de uma pesquisa satisfatória. Na ciência, o método científico é o conjunto de diferentes processos que precisam ser executados para atingir o resultado desejado. Isso deve ser feito em ordem, pois caso contrário não se chega à verdade. O texto científico deve ser escrito de forma a comunicar e organizar o conhecimento por meio de uma linguagem específica e objetiva (CERVO; BERVIAN, 2006).

Neste capítulo, são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, delineamento da pesquisa, local da pesquisa, população e amostra, plano de coleta de dados, plano de análise dos dados e síntese dos procedimentos metodológicos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracterizou-se como qualitativa descritiva, pois o objetivo da investigação foi descrever a importância de treinamento nas cooperativas de crédito localizadas no Extremo Sul Catarinense. Segundo Gil (2006, p.4), a abordagem qualitativa possibilita “proporcionar maior familiaridade com o problema a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Para Gil (2006), a pesquisa descritiva deve descrever as características de determinada população, fenômeno ou relação entre as variáveis. Mattar (2005) complementa ao afirmar que os objetivos das pesquisas descritivas são muito bem definidos, são procedimentos formais bem estruturados e voltados para solucionar os problemas, e para estudar características de uma determinada população ou fenômeno, para isso envolve técnicas padronizadas e bem estruturadas de coleta de seus dados.

Quanto aos meios de investigação, apresenta-se como: documental e de campo. “A pesquisa documental é desenvolvida através de análises em documentos encontrados em órgãos públicos ou privados, ou com pessoas que detenham a guarda destes documentos.” (GIL, 1999, p.51). Segundo o autor, a principal vantagem

da pesquisa documental é ser bem parecida com a pesquisa bibliográfica, porém com um material base para a pesquisa bem mais amplo, e ainda podendo sofrer modificações de acordo com a necessidade da pesquisa.

A pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los.” (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 181). Para Mattar (2005), ao realizar uma pesquisa de campo, o pesquisador deve conhecer muito bem o assunto e fazer uma preparação teórica e prática. Segundo Vergara (2009), uma pesquisa de campo pode ser aplicada por meio de entrevistas, questionários e observação.

3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada em uma Cooperativa de Crédito sediada no Extremo Sul Catarinense.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para realizar uma pesquisa que envolva pessoas, primeiramente deve-se caracterizar a população alvo (CERVO; BERVIAN, 2006). Segundo Malhotra (2002), define-se população como um conjunto de elementos com características em comum que sirva de base para as propriedades investigadas.

O presente trabalho apresenta duas populações: a Pesquisa A foi aplicada com o gestor do RH da Cooperativa de Crédito, e a Pesquisa B com 12 colaboradores, representando a totalidade de funcionários da agência.

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados é o processo de colhimento de dados para pesquisas por meio de técnicas específicas. Assim, é necessário saber qual o tipo de fonte de dados utilizados pelo autor para realizar esta etapa. Essas fontes são classificadas em dois tipos: fonte primária e secundária (HIZZOTTI, 2001). Para Lakatos e Marconi (2005), a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas a fim de se

efetuar a coleta de dados prevista. Para que os resultados sejam satisfatórios, o planejamento para a execução da metodologia de apuração de dados é o ponto principal.

Segundo Gil (2004), existe os dados de primeira mão que são reportagens, cartas, contratos, filmes, gravações, são os documentos que não receberam nenhum tratamento. E existem os documentos da segunda mão, como relatórios de pesquisa, tabelas, que são os que foram analisados de alguma forma. Nesta pesquisa, foram coletados dados secundários internos acerca dos treinamentos promovidos pela empresa no período de 2016 a 2018.

Quanto aos dados primários, eles são as fontes de pesquisa que podem ser registrados ou não. O recolhimento desses dados deve ser realizado na hora do fato ou após este, podendo ser encontrado em documentos privados de arquivos afirma Gil (2004). Nesta pesquisa, com dados primários, foram utilizados dois tipos de técnicas de coleta de dados: a entrevista e o questionário. A entrevista – roteiro quadro 1 - compõem a Pesquisa A, realizada com o gestor do RH da Cooperativa de Crédito, responsável por todas as agências do Extremo Sul Catarinense.

Quadro 1 – Roteiro da entrevista

Analisar o grau de importância do treinamento na percepção dos funcionários e gestores de uma Cooperativa de Crédito do Extremo Sul Catarinense. Questionário.

1. Tempo de trabalho na empresa?
2. Na empresa você iniciou pelo RH? Qual a função?
3. Tempo que trabalha no RH?
4. Formação acadêmica?
5. Neste modulo detalhe como funciona a política de capacitação-treinamento na empresa:
 - a. Tem uma política treinamento ou algum programa formalizado?
 - b. Os treinamentos são efetuados dentro da empresa ou há casos de os funcionários fazerem fora da empresa?
 - c. Com qual frequência é feito os treinamentos?
 - d. Quais os tipos de treinamentos e as áreas abordadas?
 - e. Quem participa dos treinamentos?
 - f. Tem pessoas de fora que ministram esses treinamentos?
 - g. Como vocês definem os temas dos treinamentos? Quem define, com base em que são definidos?
6. A empresa tem algum tipo de Relatório dos treinamentos feitos nos últimos 3 anos? (se possível encaminhar os relatórios).
7. Se não, você pode me informar:
 - a. Quais os temas de treinamento, carga horária, número de participantes e se o ministrante era da empresa ou trazido de fora.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O segundo instrumento – questionário apresentado no Apêndice, pesquisa B – aplicado aos colaboradores de uma agencia da cooperativa de crédito do extremo Sul Catarinense, no mês de abril de 2018, diretamente pelo pesquisador pelo Google enviado para o e-mail dos colaboradores. Com as respostas foi extraído do Google e formulado quadros para análise. O questionário aplicado foi desenvolvido em três blocos, o primeiro identificando o perfil dos colaboradores, o segundo sobre o impacto do treinamento produzido por Borges (2008), e o terceiro bloco aborda sobre a satisfação do treinamento para os colaboradores.

3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Oliveira (2002), as abordagens podem ser qualitativas e quantitativas, e analisam os problemas que estão sendo estudados. Na quantitativa, deve-se descrever e analisar dados e circunstâncias. Na parte qualitativa, deve-se analisar e identificar as afinidades para encontrar os problemas através de comparações dos resultados (APPOLINÁRIO, 2006). A abordagem qualitativa está mais relacionada no levantamento de dados sobre as motivações de um grupo. (BRUGGEMANN; PARPINELLI, 2008). Nesta pesquisa, a análise dos resultados foi qualitativa.

Cabe ressaltar que os dados secundários são identificados na apresentação por: E = Entrevista gestor.

Os procedimentos metodológicos foram elaborados para analisar as etapas realizadas na pesquisa. O Quadro 2 apresenta a síntese da coleta de dados por objetivo específico.

Quadro 2 - Síntese dos procedimentos metodológicos

(continua)

Objetivos específicos	Tipologia	Classificação dos dados	Instrumento de coleta de dados	Amostra	Técnica de análise de dados
Verificar a política de treinamento da Cooperativa em estudo realiza algum tipo de treinamento para os funcionários e como aquele é desenvolvido;	Descritiva	Primário	Entrevista	Amostra A	Qualitativa

Quadro 2 - Síntese dos procedimentos metodológicos

(conclusão)

Levantar como a Instituição identifica as necessidades de treinamento;	Descritiva	Primário	Entrevista	Amostras A	Qualitativa
Avaliar o impacto do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores.	Descritiva	Primário	Questionário	Amostra B	Qualitativa
Verificar a satisfação dos colaboradores com as capacitações realizadas pela empresa.	Descritiva	Primário	Questionário	Amostras B	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa primeiramente são apresentados: o perfil dos respondentes das duas amostras na seção 4.1. Na seção 4.2, com base são apresentados os resultados da entrevista com o gestor a fim de identificar se há política de capacitação de treinamento na cooperativa. Na seção 4.3, foi descrita como a empresa levanta a necessidade de treinamento, bem como o define. Em 4.4, tem-se a avaliação do impacto do treinamento no trabalho para os colaboradores. E, por fim, na seção 4.5, verifica-se a satisfação dos colaboradores acerca dos treinamentos.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Acerca do perfil dos respondentes, o participante da entrevista tem a função de chefe de Recursos Humanos, a entrevista foi realizada no dia 25/04/2018. Quanto à formação informou ter graduação em Ciências Contábeis e possui pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas. “Trabalho há quatro anos e meio na Cooperativa, sendo que há dois anos exerço a função de Recursos Humanos, porém, quando iniciei minhas atividades por meio de estágio no setor contábil” (E). Informou ainda que a empresa contratou como assistente de contabilidade, mas foi transferida na sequência para o setor de RH. Sobre o perfil dos colaboradores, o quadro 3 apresenta o gênero versus faixa etária.

Quadro 3 - Gênero versus faixa etária

Gênero	16 a 21 anos	22 a 30 anos	31 a 45 anos	Total Geral
Feminino	1	5	1	7
Masculino		5		5
Total Geral	1	10	1	12

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador (2018)

Foi possível analisar que possui uma maioria de colaboradores do sexo feminino com a faixa etária de 22 a 30 anos. Apresenta o seguinte quadro.

Quadro 4 - Função x formação

Função	Graduação completa	Graduação incompleta	Pós-graduação incompleta	Total Geral
Agente de atendimento	3	1	2	6
Gerente			1	1
Operador de caixa	1	3		4
Tesoureiro	1			1
Total Geral	5	4	3	12

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador (2018)

Dos doze pesquisados oito têm graduação completa, sendo que três estão concluindo pós-graduação, o restante está em andamento o curso de graduação. Nota-se que os operadores de caixa são os que estão realizando a graduação. Apresenta o seguinte quadro.

Quadro 5 - Função x tempo de empresa

Função	Até 1 ano	De 1 ano a 3 anos	De 3 a 6 anos	De 6 a 9 anos	Total Geral
Agente de atendimento	1		5		6
Gerente				1	1
Operador de caixa	1	3			4
Tesoureiro			1		1
Total Geral	2	3	6	1	12

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador (2018)

A agência conta com sete colaboradores que estão há mais de três anos, cinco destes na função de agente de atendimento e os outros dois sendo um gerente e outro tesoureiro. Nota-se que os operadores de caixa foram os últimos a serem contratados.

4.2 PROMOÇÃO DE TREINAMENTOS NA EMPRESA

De acordo com a entrevista realizada, sobre a política de capacitação-treinamento, a responsável por RH foi questionada se há uma política de treinamento ou algum programa formalizado e se os treinamentos são efetuados dentro ou fora da empresa. *“Todos os anos realizamos um planejamento, com um cronograma dos treinados que serão realizados no decorrer do ano, ou seja, realizamos orçamentos com alguns palestrantes (ministrantes) e determinamos algumas datas para realização dos mesmos”*. (E). Hoyler (1970) afirma que o treinamento é um

investimento para capacitar a equipe de trabalho para reduzir ou eliminar diferenças entre os colaboradores e o desempenho de cada um. O treinamento deve desenvolver as pessoas com a finalidade de atingir economicamente os objetivos da empresa e para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Sobre o local em que são efetuados os treinamentos, verificou-se que a empresa oferece duas opções: na própria empresa ou na sede em Florianópolis: “existem duas possibilidades alguns treinamentos realizamos *incompany*, para todos os colaboradores da Cooperativa e sempre são realizados no auditório da Sede Administrativa. E outros são realizados na Central em Florianópolis, onde geralmente são treinamentos específicos para o setor administrativo, destinados a toda rede do Estado de Santa Catarina”. (E)

Acerca da frequência em que são realizados os treinamentos, identificou-se que há área com maior procura: “*Geralmente são realizados todos os anos treinamentos de grande demanda, como Caixa Executivo ou Prevenção a Lavagem de Dinheiro, entre outros, costumamos trabalhar todas as áreas da Cooperativa, desde o Setor de limpeza até os Conselheiros e Diretores*”. (E) Para Bohlander (2003), o treinamento deve ser usado para estimular o aprendizado dos colaboradores. Lacombe (2005) identifica o treinamento como uma atividade que auxilie o colaborador a exercer suas atividades com segurança.

Segundo a entrevistada, todos os funcionários participam de forma geral dos treinamentos haja vista a busca pela qualidade dos serviços. “*Geralmente costumamos treinar todos os colaboradores. Em específico quando é um treinamento para determinada área, como por exemplo, um treinamento de Crédito, deverão participar colaboradores que trabalham no Setor de Crédito da Cooperativa*”. (E). Sobre os ministrantes, verificou-se tanto podem ser de fora da empresa quando os próprios funcionários: “*São contratados palestrantes ou até mesmos supervisores de setor referentes às áreas dos treinamentos a serem abordados que conseguem ministrar os treinamentos*”. (E)

Dessa maneira, considera-se que a Cooperativa tem uma política de treinamentos formalizada e planejada, a qual se concretiza por meio das atividades previstas em cronograma definido em reunião uma vez ao ano por gerentes, RH e administrativo. Quanto à definição dos treinamentos, ela é feita em função da função de cada colaborador, buscando sempre a melhoria da qualidade dos serviços

prestados. Por fim, esses treinamentos são ministrados por contratados externos ou por funcionários capacitados tal.

Portanto ratifica-se que o treinamento é um processo de desenvolvimento que prepara os colaboradores para desempenhar suas funções com sabedoria, atualiza-os com a tecnologia necessária, aperfeiçoa o desempenho e o aumento da produtividade, diminui as chances de erros e torna-os muito mais seguros do trabalho que estão exercendo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004). Para Marras (2016), a coordenação de treinamento deve coordenar e analisar o que será implementado, principalmente as ações prioritárias para a realização.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

De acordo com os dados da entrevista, a pesquisa informou que as temáticas são definidas conforme as necessidades apresentadas nos setores: *“Os temas são definidos através de planejamento em reuniões de gerentes e chefes de setores. São definidos com base na necessidade ou dificuldade de cada setor.”* (E). Acerca dos treinamentos promovidos pela empresa, foi disponibilizado os temas ofertados de 2016 a 2018 pela empresa conforme apresenta o quadro 6.

Quadro 6 - Treinamentos

2016	2017	2018
Novos colaboradores Previ	Novos colaboradores Treinamento Avaliadores Success	Treinamento para Caixas Domicilio Bancário Sipag
Caixa executivo	Treinamento Avaliados Success	Palestra Motivação e Integração
Cobrança Bancária	Crédito	Reunião estagiários e CIEE
Palestra de Segurança - Procedimentos Técnicos e Humanos	Palestra A Crise Econômica Brasileira: Ameaças e Oportunidades	Treinamento Faxineiras
Reunião para Alinhamento de Estratégias	Treinamento Cobrança (Emissão de Boletos)	Treinamento de PLD
Grafoscopia e prevenção a fraudes	Treinamento Faxineiras	Caixa executivo
Treinamento Crédito	Treinamento Faxineiras (Uso de EPI's)	A Arte de Negociar
Treinamento CREDCAP	Caixa executivo	Português instrumental e Redação Comercial
	A Arte de Negociar	Grafoscopia e prevenção a fraudes
	Reunião estagiários e CIEE	Análise de Crédito
	Treinamento Formação, Aperfeiçoamento e Reciclagem de Análise de Crédito PF e PJ.	Comportamento Colaborativo
	Plano de contingência	Crédito Rural
	Consórcio	Negociação e Processo Decisório
	Português instrumental e Redação Comercial	Previ
	Grafoscopia bancária	
	Previ	
	Ergonomia nos PA's	

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador (2018)

Conforme os resultados apresentados no quadro 6, no ano de 2017, foram promovidos quase o dobro de edições que em 2016. Para 2018, já estão planejados quinze treinamentos.

Percebeu-se, então, que o planejamento anual dos treinamentos a serem ofertados é realizado em consenso com gestores dos setores e o setor de RH da empresa. Desta forma, não é aplicado uma análise para identificar necessidades frequentes do dia a dia com os colaboradores na Cooperativa, ficando somente a definição no plano da gerência. Macian (1987) defende a ideia de que, para definir as necessidades de treinamento, precisa de um diagnóstico completo, bem detalhado,

analisando vários meios, pois esse levantamento possibilitara definir quais processos e ferramentas a serem utilizados para qualificar da maneira mais correta possível. Carvalho (1988) completa dizendo que o levantamento das necessidades é a etapa inicial para o processo de formação.

Para Ferreira (1994), a identificação das necessidades deve ser feita a partir de questionários, entrevistas, conversas informais, comitês de treinamento, workshop, análise da organização. Para assim conseguir identificar a área que tem a necessidade de treinar. Ainda nesse sentido, antes de simplesmente aplicar o treinamento aos colaboradores deve ser realizado um estudo para determinar as necessidades. Deve analisar o conhecimento, habilidade, estudando o perfil de cada colaborador para saber como agir com cada um deles e até fazer uma pesquisa para saber do colaborador o que ele está com mais dificuldade na sua função (IVANCEVICH, 2008).

Por fim, para Fontoura (2013), o processo de levantamento das necessidades do treinamento busca a partir da coleta de dados identificar através de questionários, entrevistas, pesquisas de clima organizacional. Com esses dados serão elencados os objetivos e as metas criando a melhor técnica para o treinamento.

4.4 IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

O quadro 7 apresenta o impacto do treinamento no trabalho na visão dos colaboradores, no qual é apresentado se o treinamento aplicado gera impacto no dia a dia dos colaboradores.

Quadro 7 – Treinamento no trabalho

(continua)

Questões	Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Nem concordo nem discordo da afirmativa	Concordo com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
Utilizo com frequência em meu trabalho o que ensinado nos treinamentos.	0	0	1	8	3
Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado nos treinamentos.	0	0	1	8	3

Quadro 7 – Treinamento no trabalho

(conclusão)

As habilidades que aprendi nos treinamentos fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo.	0	0	0	10	2
Recordo-me bem dos conteúdos ensinados nos treinamentos.	0	1	3	7	1
Quando aplico o que aprendi nos treinamentos, executo meu trabalho com maior rapidez.	0	2	3	6	1
A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo dos treinamentos.	0	0	0	11	1
A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo dos treinamentos.	0	0	5	6	1
Minha participação nos treinamentos serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	0	1	1	9	1
Minha participação nesses treinamentos aumentaram minha autoconfiança. (Agora tenha mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	0	0	0	11	1
Após minha participação nos treinamentos, tenho sugerido, com mais frequência mudanças nas rotinas de trabalho.	0	1	3	7	1
Esses treinamentos que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	0	1	1	9	1
Os treinamentos que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	0	0	5	6	1

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador (2018)

Com base na pesquisa sobre o impacto do treinamento no trabalho, analisou-se de modo geral que, para a maioria dos colaboradores, o impacto foi positivo sobretudo com relação à utilização do que ensinado nos treinamentos; sobre colocar em prática o que foi ensinado nos treinamentos; minimizar os erros na

execução das atividades, além de fazê-las com maior rapidez; melhoria na qualidade do trabalho; aumento da motivação, autoconfiança para o trabalho, inclusive para dar sugestões acerca de mudanças nas atividades diárias do trabalho e, também, torna-os mais receptivos às mudanças na empresa.

Segundo Borges e Andrade (2006), para mensurar o impacto do treinamento é preciso avaliar a curto e longo prazo se houve alguma mudança no dia a dia dos treinados. Também o impacto do treinamento pode ser medido em duas etapas: a primeira chamada de profundidade em que serão analisados dados de conteúdo ensinado no treinamento; a segunda chamada de largura que serão analisados os efeitos futuros gerados pelo treinamento (MARTINS,2012).

O impacto do treinamento deve ser avaliado pela empresa analisando as metas e deve ser também uma auto avaliação feita pelo participante. Como: autoconfiança, motivação, desempenho nas atividades realizadas, dentre outras. Esse tipo de impacto que deve ser percebido tanto pela empresa quanto pelo próprio colaborador. (SANTOS, 2012).

4.5 AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

O quadro 8 apresenta a avaliação do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores, e pretende mostrar o modo como os colaboradores avaliam os treinamentos aplicados.

Quadro 8 – Treinamentos na percepção dos colaboradores

Questões	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
Temáticas ofertadas nos treinamentos.	2	9	1	0	0
Ministrantes (palestrantes) dos treinamentos.	3	9	0	0	0
Espaço físico utilizado para os treinamentos.	7	5	0	0	0
Carga horária disponibilizada para os treinamentos	2	4	4	2	0
Política de treinamento da empresa.	2	6	4	0	0

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador (2018)

Com base na avaliação dos treinamentos na percepção dos colaboradores, os dados indicam que de um modo geral eles estão satisfeitos ou muito satisfeitos com as temáticas adotadas, ministrantes contratados, espaço físico para efetuarem os treinamentos e suas políticas.

Cabe ressaltar que, dentre os itens avaliados, a carga horária disponibilizada não agradou a todos, já que dois deles se mostraram insatisfeitos com elas, quatro nem satisfeitos nem insatisfeitos. Além disso, nove não se demonstraram nem satisfeito nem insatisfeito.

Para DeCenzo e Robbins (1999), a avaliação deve ser mapeada para identificar se contribuiu para o colaborador e para a empresa quanto aos assuntos abordados. Logo é importante, além de avaliar baseado na estratégia adotada para o treinamento, saber se colaborador se está mais motivado, se o treinamento efetivamente o ajudou no seu trabalho.

A finalidade da avaliação é controlar os resultados obtidos na percepção na empresa e dos colaboradores. Isso pode ser feito baseado em reuniões, questionários, conversas informais com funcionário e deve conter principalmente com os colaboradores não gostaram. Na percepção da empresa, deve ser mensurado como o treinamento está impactado nas funções, lembrando se está alcançando a meta definida no levantamento das necessidades de treinamento (SCORSOLINI; INOCENTE; MIURA, 2011).

Gil (2016), então, defende que a avaliação não serve apenas como um controle para a empresa, mas sim para aumentar a competência que permite aos gerentes, gestores, orientar corrigir, incentivar os colaboradores, por isso a importância de saber deles como estão se sentindo no trabalho e com os treinamentos aplicados se houve mudança nas suas atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração do trabalho, pode-se observar que o treinamento é muito importante para os colaboradores desempenharem sua função e também de extrema importância para a organização, pois irá ter funcionários motivados, seguros de seu trabalho e qualificados.

A pesquisa foi efetuada em duas partes: a primeira em forma de entrevista com o chefe de Recursos humanos de uma Cooperativa de crédito do extremo sul catarinense, identificando de que maneira são efetuados os treinamentos pela empresa se tem algum processo de treinamento com políticas e aplicações. Nela, percebe-se que a empresa a tem de forma organizada e planejada. E que os treinamentos são realizados conforme a demanda dos setores, cujo planejamento é realizado anualmente em consenso com gestores dos setores e o setor de RH da empresa.

A fim de analisar a satisfação e o impacto do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores, foi aplicado questionário, por meio do qual foi possível identificar que, acerca do impacto dos treinamentos promovidos pela empresa, este foi positivo, uma vez que eles percebem melhorias em suas atividades cotidianas: maior rapidez, maior assertividade, melhoria na qualidade, aumento da motivação e autoconfiança, dentre outros.

Para a empresa é importante ela ter a devolutiva por meio da pesquisa e verificar que os treinamentos estão surtindo efeito nas práticas cotidianas dos trabalhadores, resultando em melhorias na execução das atividades, para poder fazer uma análise de como os colaboradores estão reagindo aos treinamentos e baseado nisso verificar alguma mudança se necessário.

Sobre a satisfação com relação aos treinamentos, os colaboradores indicam que, de um modo geral, estão satisfeitos ou muito satisfeitos em praticamente todos os itens avaliados, exceto quanto à carga horária disponibilizada.

De modo geral os resultados apontaram que o treinamento é necessário para o crescimento dos colaboradores e aprendizado dos mesmos para efetuar suas tarefas, deixando-os assim mais motivados e seguros, e foi visto que é isso que a empresa deseja alcançar com os treinamentos realizados.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se o fato de o pesquisador não ter tido acesso às avaliações dos treinamentos realizados pela empresa individualmente

e, em função do volume de cursos promovidos pela organização também não houve tempo suficiente para aplicação de pesquisa específica.

Sugere-se para trabalhos futuros que essa pesquisa seja replicada em outras agências da Cooperativa, bem como em empresas de outros segmentos.

REFERÊNCIAS

- ABBOT, J.; GUIJT, I.. **Novas visões sobre mudança ambiental: abordagens participativas de monitoramento**. Rio de Janeiro: AS-PTA: IIED, 1999. 96 p.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, L.C.G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BASTOS, O.P.M. **T&D e a Consultoria Interna de Recursos humanos**. In:
- BES, F.T.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação**. Editora Lua de papel, 2011. 22 p.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 19 p.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOHLANDER, G.; SNEEL, S.; SHERMAN A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- BOHLANDER, C. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Futura, 2003.
- BOOG, G. G. **Manual De Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia De Operações**. São Paulo, 2006.
- BOOG, G.; MAGDALENA T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.**
- BORGES, Mirela. **O impacto do programa de treinamento em suporte nutricional do profissional recém-admitido no serviço de enfermagem: Modelo sistematizado de avaliação**. 2008. 115 f. Tese (Mestrado Profissional). Escola paulista de medicina. Programa de Pós-Graduação em Ensino em Ciências da Saúde. Universidade Federal de São Paulo: São Paulo.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO. L. (orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BRUGGEMANN, O. M.; PARPINELLI, M. A. **Utilizando as abordagens quantitativa e qualitativa na produção do conhecimento**. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v42n3/v42n3a20>>. Acessado em: 10 nov. 2017.
- CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. 4. ed. Porto Alegre: AGE, 2003.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, A.V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988

_____. **Treinamento**: princípios métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos humanos: fundamentos básicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

DECENZO, D.; ROBBINS, S. **Administração de Recursos Humanos**. Trad. de A. B. P. Lemos. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**: treinamento, desenvolvimento e remuneração. Tradução de Cecília Leão Oderich. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEEPROSE, D. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DOMENICO, D. J. **Gestão de Pessoas como diferencial competitivo das organizações**. 2014. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

FERREIRA, E. M. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

FONTOURA, J.F.R. **Levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento no setor de contabilidade na empresa trens urbanos de Porto Alegre – Trensurb**. Porto Alegre: UFRGS, 2013.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos Ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 51 p.

GREENHAUS, J. H. et al. **Career management**. Orlando: Harcourt. 1999.

GOBE, A. C. et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

HAMBLIM, A. G. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HOYLER, S. **Manual de Relações Industriais**. São Paulo: Pioneira, 1970.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JULIÃO, B. E.; VANDI, A. M. **Diferenças entre treinamento, desenvolvimento e aprendizagem**. Grupo de estudo ABRH, 2008. Disponível em: <<http://www.abrhrs.com.br/2008/grupos-artigos-mostrar.php?cod=101&popup=1>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

KROGH, G. V.; NONAKA, I. K. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

MACIAN, M. L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.V. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, B. E. **Impacto do treinamento no trabalho**. Brasília, 2011.

- MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. 2007. Disponível em: <<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e Gestão de Pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MILIONI, B. A. **Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento**. In: BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MILDEBERGER, D. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. 2011. Disponível em: <<http://administradores.com.br/artigo/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em: 16 fev. 2018.
- MILKOVICH, G.T; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORALES, M. **Programa profissão: princípios da Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Textonovo, 2003.
- NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- OAKLEY, P.; CLAYTON, A. **Monitoramento e avaliação do empoderamento**. São Paulo: Instituto Pólis, 2003.
- OLIVEIRA, A. **Manual de descrição de cargos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: Manual prático e Novas Metodologias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, M. J. G.; ARAGÃO, J. D. B. F. **A importância do treinamento e capacitação de pessoas**: um estudo de caso na lavanderia industrial alfa. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-capacitao-de-pessoas-um-estudo-de-caso-na-lavanderia-industrial/>>. Acessado em: 05 de out. 2017.

PMBOK. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 4. ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2009.

PÔNCIO, R. F. **O clima organizacional e os seus principais aspectos**. 2017. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos/102286/>>. Acesso em: 05 out. 2017.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIZZATTI, G. et al. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003. 524 p.

ROSSO, F. **Gestão ou Indigestão de Pessoas**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

RUÃO, Teresa. **A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos**: evolução e atualidade. 1999. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999>. Acesso em: 17 mar. 2018.

SANTOS, A. J. S. **Impacto do treinamento do soldado exército brasileiro**. 2012.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 37-53, 2011.

SILVA, E. **A importância da área de recursos humanos**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-area-de-recursos-humanos/98653/>>. Acesso em: 01 out. 2017.

SILVA, J. A. **RH: o antes e o depois, passando pelo agora**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rh-o-antes-e-o-depois-passando-pelo-agora>>. Acesso em: 01 out. 2017.

TACHIZAWA, T. ; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 4. ed. rev, e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade.** São Paulo: Thomson, 2004.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

VAITSMAN, J.; RODRIGUES, R. W. S.; PAES-SOUSA, R. **O sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais:** a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil. Brasília, DF: Unesco, 2006.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo, 2009.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

VITORINO, J.; BENATO, H. **Cooperativismo:** encontros e desencontros. São Paulo: IAC, 1994.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** In: SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2005.

ZAVAREZE, T. E. **Cultura Organizacional:** Uma revisão de literatura. O portal dos psicólogos, 2008.

ZIMPECK, B.G. **Administração de salários.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Instrumento de pesquisa

Objetivo da pesquisa: Analisar o grau de importância, satisfação e impacto do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito do Extremo Sul Catarinense.

Autorizo utilizar e publicar anonimamente os dados desta pesquisa em meu Trabalho de Conclusão de Curso.

Sim

Obrigado pela sua contribuição

BLOCO 1 – PERFIL DO RESPONDENTE

1 – Sexo

Masculino

Feminino

2 – Faixa etária

16 a 21 anos

22 a 30 anos

31 a 45 anos

Acima de 45 anos

3 – Função

Sua resposta.

4 - Formação

Ensino médio completo

Graduação incompleta

Graduação completa

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

5 – Tempo que está na empresa

Até 1 ano

De 1 ano a 3 anos

De 3 a 6 anos

De 6 a 9 anos

Acima de 9 anos

BLOCO 2 – IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

Por favor, assinale a alternativa que expresse seu sentimento com relação às questões apresentadas:

Questões	Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Nem concordo nem discordo da afirmativa	Concordo com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
Utilizo com frequência em meu trabalho o que ensinado nos treinamentos.					
Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em pratica o que me foi ensinado nos treinamentos.					
As habilidades que aprendi nos treinamentos fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo.					
Recordo-me bem dos conteúdos ensinados nos treinamentos.					
Quando aplico o que aprendi os treinamentos, executo meu trabalho com maior rapidez.					
A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo dos treinamentos.					
A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo dos treinamentos.					
Minha participação nos treinamentos serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.					

Minha participação nesses treinamentos aumentou minha autoconfiança. (Agora tenha mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso.					
Após minha participação nos treinamentos, tenho sugerido, com mais frequência mudanças nas rotinas de trabalho.					
Esses treinamentos que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.					
Os treinamentos que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.					

Fonte: Borges (2008, p.104).

BLOCO III –SATISFAÇÃO

1 - Por favor, assinale a alternativa que expresse sua satisfação com relação a:

Questões	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Pouco satisfeito	Muito insatisfeito
1. Temáticas ofertadas nos treinamentos					
2. Ministrantes (palestrantes) dos treinamentos					
3. Espaço físico utilizado para os treinamentos					
4. Carga horária disponibilizada					
5. Política de treinamento da empresa					

2 - Indique o grau de importância que os treinamentos realizados na Cooperativa pra você:

Extremamente importante - Muito importante – importante – pouco importante – sem importância