



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**EVANDRO EVALDO BATISTA**

**GESTÃO DE PESSOAS**

**UM ESTUDO SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS**

**FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA POWER GYM**

Palhoça

2019

**EVANDRO EVALDO BATISTA**

**GESTÃO DE PESSOAS**  
**UM ESTUDO SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS**  
**FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA POWER GYM**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de grau de bacharel em administração de empresas.

Orientador: Geraldo Gama Salles Filho, Esp.

Palhoça

2019

A Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu folego de vida em mim me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A minha ex-namorada Ana Carolina Sebastião, pelo amor, incentivo e apoio incondicional, que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que para mim foi muito importante.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

Ao meu orientador Geraldo Gama Salles Filho, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, que desde o começo sempre me motivaram a sempre dar o melhor de mim nas horas boas e ruins.

Meus agradecimentos aos amigos Eduardo Luiz Martins e Jadson Silvino, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## RESUMO

Trata-se de uma pesquisa sobre treinamento e desenvolvimento realizada na empresa Power Gym. Que tem como objetivo definir um plano de treinamento para a empresa. A pesquisa tem características exploratórias, descritiva, estudo de caso de análise qualitativa. Os dados coletados são de natureza primária e secundária. Esse trabalho demonstrará a importância do treinamento nas organizações. Falar de treinamento é falar do processo preparatório para desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos nos colaboradores de uma organização. O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor as pessoas, a organização e aos clientes. Por isso pessoas treinadas aumentam a produtividade e o lucro da organização. As organizações têm se empenhado para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Já na parte de desenvolvimento, pode se entender como um conceito mais abrangente, no que se refere a estimular o crescimento pessoal dos colaboradores. E um mundo tão competitivo, as pessoas precisam preparar-se para os desafios e a concorrência, para isto é imprescindível o treinamento. As empresas bem-sucedidas investem muito no treinamento de seus colaboradores, para que produzam mais e com melhor qualidade, conseguindo assim um retorno garantido. Sabemos que o capital humano é o maior patrimônio das organizações, com isso o treinamento pode ser direcionado desde o mais simples funcionário, até o seu principal executivo, assim sendo uma questão vital para a empresa.

Palavra-chave: Treinamento, Desenvolvimento, Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

This is a training and development research conducted at Power Gym. Its purpose is to define a training plan for the company. The research has exploratory, descriptive, qualitative analysis case study. The data collected are of primary and secondary nature. This work will demonstrate the importance of training in organizations. To speak of training is to speak of the preparatory process to develop skills, knowledge, attitudes and behaviors in the employees of an organization. Training is an effective way to add value to people, the organization and customers. That's why trained people increase the productivity and profitability of the organization. Organizations have been working to provide learning opportunities for their members. In the development part, it can be understood as a broader concept, in terms of stimulating the personal growth of employees. With globalization and such a competitive world, people need to prepare for the challenges and competition, so training is essential. Successful companies invest a lot in training their employees to produce more and better quality, thus achieving a guaranteed return. We know that human capital is the greatest asset of organizations, so training can be directed from the simplest employee to its chief executive, making it a vital issue for the company.

Keyword: Training, Development, Human Resources.

## LISTA DE FLUXOGRAMA

Fluxograma 1 – Estrutura organizacional .....	39
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Como é o seu relacionamento com seus colegas? .....	43
Quadro 2 - Como está o seu conhecimento em relação as suas tarefas? .....	44
Quadro 3 - Como é o relacionamento com seus supervisores? .....	45
Quadro 4 - Como você acha que é pago pelo trabalho que faz? .....	46
Quadro 5 - O quanto você se sente orientado em seu trabalho? .....	47
Quadro 6 - O seu nível de motivação afeta o seu desempenho? .....	48
Quadro 7 - Você se sente suficientemente motivado por seus superiores? .....	49
Quadro 8 - Você acredita que seus pontos de vista e opiniões são levados em conta quando decisões são tomadas? .....	50
Quadro 9 - Quão realistas são as expectativas de sua equipe de supervisão / gestão? .....	51
Quadro 10 - Você se sente bem orientado com o setor de vendas? .....	52
Quadro 11 - Você compartilha bem as responsabilidades por tarefas com outros funcionários? .....	53
Quadro 12 - Você se acha receptivo a críticas sobre seu trabalho? .....	54
Quadro 13 - Você está satisfeito com o estilo de gestão dos seus superiores? .....	55
Quadro 14 - Você conhece as normas da empresa? .....	56
Quadro 15 - Você está satisfeito com seus benefícios de funcionário? .....	57
Quadro 16 - O quanto é provável você procurar outro emprego fora da empresa? .....	58
Quadro 17 - Com que frequência você sente dificuldades para solucionar problemas do dia a dia do trabalho? .....	59
Quadro 18 - Você tem orgulho dos objetivos da empresa que o emprega? .....	60
Quadro 19 - Tabela das propostas de treinamento. ....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Como é o seu relacionamento com seus colegas? .....	43
Gráfico 2 - Como está o seu conhecimento em relação as suas tarefas? .....	44
Gráfico 3 - Como é o relacionamento com seus supervisores? .....	45
Gráfico 4 - Como você acha que é pago pelo trabalho que faz? .....	46
Gráfico 5 - O quanto você se sente orientado em seu trabalho? .....	47
Gráfico 6 - O seu nível de motivação afeta o seu desempenho? .....	48
Gráfico 7 - Você se sente suficientemente motivado por seus superiores? .....	49
Gráfico 8 - Você acredita que seus pontos de vista e opiniões são levados em conta quando decisões são tomadas? .....	50
Gráfico 9 - Quão realistas são as expectativas de sua equipe de supervisão / gestão? .....	51
Gráfico 10 - Você se sente bem orientado com o setor de vendas? .....	52
Gráfico 11 - Você compartilha bem as responsabilidades por tarefas com outros funcionários? .....	53
Gráfico 12 - Você se acha receptivo a críticas sobre seu trabalho? .....	54
Gráfico 13 - Você está satisfeito com o estilo de gestão dos seus superiores? .....	55
Gráfico 14 - Você conhece as normas da empresa? .....	56
Gráfico 15 - Você está satisfeito com seus benefícios de funcionário? .....	57
Gráfico 16 - O quanto é provável você procurar outro emprego fora da empresa? .....	58
Gráfico 17 - Com que frequência você sente dificuldades para solucionar problemas do dia a dia do trabalho? .....	59
Gráfico 18 - Você tem orgulho dos objetivos da empresa que o emprega? .....	60

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar com mais inteligência.” (Henry Ford, 1920).

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
1.3.1	Tipo de Pesquisa	13
1.3.2	Delimitação do Universo Pesquisado	14
1.3.3	Técnicas de Coleta de Dados	14
1.3.4	Análise e Interpretação dos Dados	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO	16
2.1.1	Escolas Da Administração	16
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	21
2.2.1	Importância Da Gestão De Pessoas	22
2.2.2	Processos Em Gestão De Pessoas	24
2.3	TREINAMENTO	25
2.3.1	Etapas Do Treinamento	26
2.3.2	Tipos De Treinamento	30
2.4	DESENVOLVIMENTO	30
2.5	EDUCAÇÃO CORPORATIVA	33
<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>36</b>
3.1	DADOS DA EMPRESA	36
3.2	HISTÓRICO DA EMPRESA	36
3.3	SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES, ESTOQUE	36
3.4	MISSÃO, VISÃO, VALORES	37
3.5	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	38
<b>4</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E PROGNÓSTICO</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>62</b>
	REFERÊNCIAS	64

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de recursos humanos na gestão organizacional é de suma importância para manter a vitalidade de uma empresa, assim Dutra (2004) compreende como gestão de pessoas um conjunto de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Chiavenato (2009) relata que as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. A gestão de pessoas é representada pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Pessoas e organizações variam intensamente.

As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade.

Este trabalho foi realizado na dependência da academia Power Gym, em sua unidade da Palhoça/SC.

Na empresa Power Gym percebe-se que existe uma deficiência nos cargos de vendas. Precisa-se treinar e desenvolver os vendedores para que junto a sua equipe e a empresa estejam sempre à frente com qualidade no atendimento, organização da loja, alta produtividade e foco nas vendas.

Justifica-se a realização deste trabalho a necessidade e melhoria do atendimento dos colaboradores da Power Gym, para conhecer como a empresa está atraindo, desenvolvendo e retendo profissionais talentosos, e ainda conhecer o perfil e as principais características pessoais de cada um.

Diante disto definimos a seguinte pergunta problema: Qual o plano de treinamento mais adequado para a empresa Power Gym?

### 1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.

Este estudo está organizado em seis capítulos.

No capítulo um apresentou-se uma breve introdução dentro dos assuntos que concernem à pesquisa de campo como gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento de pessoas, capítulo dois evidencia-se a Fundamentação Teórica. É neste capítulo que estão inseridas as teorias que se relacionam com o tema. Será

apresentado a caracterização da empresa citada com dados da empresa, história, produtos e serviços no capítulo três. O Diagnóstico será apresentado no capítulo quatro, no capítulo cinco teremos a análise e prognóstico e por fim no capítulo seis, serão as considerações finais acerca do que foi descrito nesse trabalho.

## 1.2 OBJETIVOS.

Nesse título serão definidos os objetivos divididos em geral e específicos.

Para Costa (2007), os objetivos têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico. Quão maior e mais arrojado forem os objetivos, mais desafiador será o planejamento.

### 1.2.1 Objetivo geral.

O objetivo geral deste trabalho é propor um plano de treinamento para a empresa Power Gym.

### 1.2.2 Objetivos específicos.

Aplicar uma pesquisa junto aos colaboradores.

Identificar as necessidades de treinamento na empresa.

Propor um plano de treinamento.

## 1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

Segundo Gil (2008, p. 8)

Método Científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Assim, para que sua pesquisa possa ser considerada científica, a produção do seu conhecimento deverá ter passado por critérios dos métodos intelectuais e técnicos.

### 1.3.1 Tipo de Pesquisa.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

#### 1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto.

Podemos ver, ao primeiro contato, que essa é uma pesquisa exploratória.

Conforme Gil (2008, p. 35):

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

E também descritiva porque conforme Gil (2002, p.42) “ as pesquisas descritivas têm como objetivo, a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. “

#### 1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados.

Quanto a coleta de dados, podemos falar que é uma pesquisa bibliográfica.

Segundo Fonseca (2002, p. 32):

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Também classificamos como estudo de caso, conforme GIL, (2007, p. 54), esta modalidade de pesquisa é amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais. Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem

definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

### **1.3.2 Delimitação do Universo Pesquisado.**

A pesquisa será realizada nas dependências da empresa Power Gym. Em sua unidade da Palhoça/SC.

### **1.3.3 Técnicas de Coleta de Dados.**

A técnica de coleta usada é de dados primários sendo feitas por entrevistas e pesquisas na empresa, pois segundo Mattar (2005, p. 159), dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Também classificaremos como dados secundários, pois conforme definido por Mattar (1994, p. 48): “Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados.

### **1.3.4 Análise e Interpretação dos Dados.**

A análise e interpretação dos dados está sendo realizada de maneira qualitativa, pois “Analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das observações, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis” (ANDRÉ e LÜDKE, 1986, p.45).

Será quantitativa também, que segundo Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à

linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

No próximo capítulo apresentaremos a fundamentação teórica deste estudo, com base em autores renomados da área.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.**

De acordo com Gil (2008, p. 86), “a fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final. Dessa forma, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes”.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO.**

Segundo Stoner (1999, p.4) "A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

Chiavenato (2000) parece concordar com o conceito de Stoner quando diz que a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. Chiavenato (2000, p. 5) ainda complementa o conceito de Administração dizendo que “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

#### **2.1.1 Escolas Da Administração.**

Na sequência serão vistos algumas das principais escolas da administração.

##### **2.1.1.1 Escola da Administração Científica.**

Anteriormente à proposta de Taylor, os antigos sistemas de administração de empresas impunham a cada trabalhador a responsabilidade de executar o trabalho da maneira que lhes conviessem. De mais a mais, também cabia ao trabalhador a escolha do instrumento de trabalho, dentre os vários à disposição. Nesse sentido, não havia quase nenhuma orientação por parte da gerência (TAYLOR, 1990).

Diante do exposto, o panorama encontrado em meados do século XIX era o de quase nenhuma uniformidade quanto à forma de se fazer determinado ofício. Os métodos utilizados eram transmitidos de homem para homem, oralmente ou através

da observação (muitas vezes inconscientemente). Esses ensinamentos jamais haviam sido codificados ou analisados e descritos sistematicamente (TAYLOR, 1990).

Tudo que se relacionava com o ofício era deixado por conta do trabalhador que, na expressão de Vieira (1989, p. 43), era “o arquivo de todo o acervo técnico da sociedade”.

Tal circunstância é percebida por Moraes Neto (1987, p.19) como uma “redoma de vidro” que envolve o trabalhador. Isto porque o empresário “não [consegue] entrar no processo de trabalho do operário e desvendar seu mistério”. Justamente o saber do ofício do trabalhador se interpõe entre esses dois sujeitos.

Nesse sentido, Moraes Neto (1986, 1991) entende o taylorismo como uma busca da transformação do homem em máquina visando à libertação do capital das habilidades dos trabalhadores, já que a esses só caberia a parte de execução da atividade.

#### 2.1.1.2 Escola das Relações Humanas.

A Teoria das Relações Humanas ou Escola das Relações Humanas, segundo Stoner e Freeman (1999), surgiu da necessidade de corrigir a desumanização do trabalho. É uma corrente administrativa que enfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal, os grupos espontâneos existentes na organização, opondo-se à Teoria Clássica que focava apenas a estrutura organizacional. Essa escola teve como principal estudioso Elton Mayo.

Maximiano (2002) disserta que Mayo considera que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como um sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia.

A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2004, p. 71).

Chiavenato (2004) evidencia que os métodos de trabalho visavam a eficiência e não a cooperação. A Teoria das Relações Humanas mostra o esmagamento do homem trabalhador devido ao crescimento da civilização industrializada, que dava maior importância aos aspectos materiais e tecnológicos do progresso. Esse crescimento acabou causando um desgaste no sentimento de cooperação espontânea na época uma vez que os métodos de trabalho visavam a eficiência.

Ao enfatizar as necessidades sociais, o movimento das relações humanas avançou além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase exclusivamente como um problema de engenharia. Em certo sentido, Mayo redescobriu o conceito de Robert Owen, criado um século antes, de que uma verdadeira preocupação como trabalhadores, aquelas “máquinas vitais”, produzia dividendos. (STONER E FREEMAN, 1999, p.31).

Dessa forma, fica evidente a importância de conciliar e harmonizar a função econômica da organização com sua função social, garantindo o equilíbrio interno da mesma. Do mesmo modo que o principal desafio das cooperativas apresenta-se em manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico da organização.

### 2.1.1.3 Teoria Clássica da Administração.

Frederick Winslow Taylor, considerado o Pai da Administração Científica, começou seus estudos partindo do pressuposto de que os trabalhadores da época produziam apenas um terço de suas possibilidades. Por isso, dispôs-se a corrigir esta situação aplicando o método científico a trabalhos no “chão de fábrica”. Procurou criar uma revolução mental entre os trabalhadores e a administração da organização, definindo diretrizes claras para melhorar a eficiência da produção.

São palavras de Taylor (1970, p. 30):

A Administração Científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos, empregador e empregado, são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja—altos salários— e ao empregador também o que ele realmente almeja—baixo custo de produção.

De acordo com Taylor (1970) era preciso encontrar trabalhadores hábeis em fazer o mesmo trabalho que seria analisado, estudar o ciclo das operações e os

movimentos que cada um empregava, eliminar os movimentos falhos, lentos ou inúteis e depois afastar os movimentos desnecessários para realizá-los mais rapidamente e com os melhores instrumentos. Este estudo trouxe numerosas vantagens de racionalização de métodos de trabalho e fixação de tempos padrões, entre elas, eliminou movimentos inúteis e substituiu por outros mais eficazes, tornou mais eficiente a seleção e o treinamento de pessoal, melhorou o rendimento da produção, distribuiu uniformemente o trabalho e calculou com maior precisão o custo unitário de cada produto.

Já de acordo com Fayol (1960), os princípios da Teoria Clássica da Administração que ele propôs são os seguintes: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal. O uso destes princípios originou um tipo de organização com cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica através de linhas de comando ou de comunicação altamente detalhadas.

Esse princípio lembra que o interesse de um agente ou de um grupo de agentes não deve prevalecer sobre o interesse da empresa (FAYOL, 1990, p.49). Fayol propõe alguns meios para garantir que os membros da empresa não priorizem seus interesses particulares: firmeza, bom exemplo dos chefes e regras justas.

A remuneração justa ao trabalho executado é um dos princípios que com certeza jamais se tornará arcaico, pois envolve não só remuneração financeira, mas também recompensas não financeiras. Fayol, bem avançado ao seu tempo, já citava prêmios de incentivo e participação nos lucros.

A remuneração do pessoal é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado. O patrão, no próprio interesse do negócio, deve cuidar da saúde, do vigor físico, da instrução, da moralidade e da estabilidade de seu pessoal (FAYOL, 1990, p.50).

Apesar da teoria da Organização ter sido criticada por outros teóricos, ela foi bem recebida durante algum tempo por administradores na prática. Acima de tudo a escola Clássica das Organizações tornou os administradores conscientes dos tipos básicos de problemas que eles teriam de enfrentar em qualquer organização.

#### 2.1.1.4 Teoria da Burocracia.

Para Chiavenato, (2004) o início da organização burocrática ocorreu durante a Era da Primeira Revolução Industrial, sendo o modelo ideal para as grandes organizações que funcionavam em um ambiente estável e de pouca mudança. Ele ainda ressalta que as burocracias eram encontradas em organizações industriais, políticas, religiosas, educacionais, militares, etc.

Chiavenato (2004) ainda ressalta que origem da burocracia ocorreu em decorrência de quatro aspectos;

A fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias, mas sem possibilitarem uma abordagem global e integrada dos problemas organizacionais; A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas; O crescente tamanho e complexidade das empresas passaram a exigir modelos organizacionais mais bem definidos; O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, seu criador. (CHIAVENATO, 2004 p. 258).

Conforme Cruz (2006) sugere, poucos representantes da sociedade àquela época tinham o direito de apropriação.

No Egito, na antiga Mesopotâmia e na China, a água era controlada por funcionários do Estado que exerciam dominação sobre os camponeses, que eram incapazes de se organizarem. Sua ideologia se mostra na divisão dos funcionários como portadores de símbolos, e não pelo conhecimento técnico e utilitário real (CRUZ, 2006 p. 03).

A burocracia no caráter racional e divisão do trabalho possui um aspecto totalmente racional por ser uma organização que evidencia uma divisão de trabalho 14 sistemáticas, que atende a uma racionalidade, que é adequada aos objetivos a serem atingidos: a eficiência da organização.

“Há uma divisão sistemática do trabalho e do poder, estabelecendo as atribuições de cada participante. Cada participante tem um cargo específico, funções específicas e uma esfera de competência e responsabilidade”. (CHIAVENATO, 2003 p. 263).

Chiavenato (2003), explica que a burocracia é uma estrutura social racionalmente organizada, pois cada participante tem que saber qual é a sua tarefa, qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais são os limites de sua tarefa, direito e poder, para não ultrapassar esses limites, não interferir na competência alheia e nem prejudicar a estrutura existente.

Chiavenato (2003), ainda ressalta que as normas e regulamentos são legais por conferir às pessoas que possuem maior nível hierárquico um poder de coação sobre seus subordinados e os meios coercitivos capazes de impor a disciplina. Desta forma, a burocracia é uma estrutura social legalmente organizada.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS.

O conceito de treinamento pode assumir vários significados. No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar a pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento de cargos (CHIAVENATO, 1999).

A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas (GP). A legitimidade da área está fortemente vinculada à capacidade de desenvolver pessoas – a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis. (CHIAVENATO, 1999).

A área de Recursos Humanos está associada à área que administra a força de trabalho. Mas ela vai muito além disso. Para Dutra (2004, p. 65) “Recursos Humanos de uma empresa tem que ser responsável por toda a infraestrutura oferecida ao colaborador para que possa desempenhar bem a sua função. Desde a sua contratação, treinamento e monitoramento. ”

Segundo Pacheco *et al* (2009), o desenvolvimento de pessoas vai muito além dos treinamentos, porém este faz parte do desenvolvimento de pessoas, compreendendo o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco de cada indivíduo. Ele é muito mais abrangente que um simples conhecimento adquirido em sala de aula, reportando-se a várias formas de aprendizagem, tendo um ambiente de aprendizagem amplo, compreendendo diferentes espaços e mídia ao alcance de quem o pratica. Assim, no capítulo seguinte serão descritos alguns conceitos acerca de treinamento e desenvolvimento, buscando evidenciar as semelhanças e diferenças entre as diferentes abordagens.

As empresas ao longo do processo de crescimento e desenvolvimento estão naturalmente criando e aprimorando conhecimento e experiências para

responder ao novo cenário do mundo globalizado, definindo assim, a incessante busca pela competitividade. Estas, segundo Ferraz (2000, *apud PIZOLOTTO* 2000), estão ligadas aos fatores fundamentais como a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, introduzindo novas formas de gestão, procurando reformular seu relacionamento com a força de trabalho, objetivando melhorias contínuas de produção e visando atrair os trabalhadores à coparticipação dos desafios competitivos.

Para Dutra (2004) esse modelo deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, em um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a.

Segundo Chiavenato (1999), a definição para a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Para Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações.

Para Lacombe (2005). O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais.

### **2.2.1 Importância Da Gestão De Pessoas.**

Para Chiavenato (2000, p. 21), a empresa que dá ênfase ao fator humano como o diferencial competitivo de seu negócio apenas como um belo discurso para consumo interno ou externo, procurando assim destacar-se entre seus concorrentes e não implanta de fato essa política perde muito. Já a empresa que realmente tem em sua declaração de valores, como valor seu fator humano e o valoriza será de fato uma empresa completa e preparada.

Chiavenato (2005, p.4) afirma que para ser uma empresa completa e preparada precisa mudar as práticas gerencias, pois, as empresas estão investindo mais em pessoas, preparando-as para poder prestar um serviço de melhor qualidade e como consequência a satisfação do cliente e a diferença no mercado concorrente. Para tanto, surge a Gestão de Pessoas que é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano.

As organizações vêm mudando sua visão e estratégias. Para que o processo produtivo se realize da melhor forma, é preciso da participação conjunta de diversos parceiros, onde cada um contribui com algum recurso. Os clientes e consumidores ajudam a organização, comprando seus bens ou serviços. Muitas organizações fortificam seus negócios por meios de novas parcerias, assim com uma estrutura forte a possibilidade de crescimento aumenta. Cada parceiro investirá mais na empresa conforme o retorno obtido de cada investimento. Portanto quanto mais retorno, mais investimento haverá.

Graças ao emergente sistêmico - que é o efeito sinérgico da organização - esta consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através dos seus resultados, a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas pelos parceiros e manter a continuidade do negócio. Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. (CHIAVENATO, 2005, p. 7).

Dentro desta análise, a questão é escolher entre considerar as pessoas como parceiras ou recursos da organização. Os colaboradores podem ser tratados como recursos humanos por se tratar de recursos produtivos da organização.

E como recursos estes precisam ser administrados, o que envolve todo um planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são sujeitos passivos da ação organizacional. Daí é que entra o papel do administrador de RH, que é para obter deles o máximo rendimento possível. Nesse sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. (CHIAVENATO, 2005, p. 8).

Para Chiavenato (2005, p9) as organizações têm como principal ativo as pessoas e tem que ter a consciência disso. Uma organização para crescer e ser bem-sucedida tem que investir em seus colaboradores, capacita-los para aperfeiçoar seus retornos.

## **2.2.2 Processos Em Gestão De Pessoas.**

Chiavenato (2004) descreve seis processos de gestão de pessoas, que serviram de base para a formulação dos formulários de pesquisa para os gestores e colaboradores das empresas de comunicação selecionadas.

O primeiro processo é o de Agregar Pessoas. Chiavenato (2004) o define como meio utilizado para incluir novas pessoas na empresa, que tem como objetivo servir às necessidades organizacionais, em longo prazo, e inclui recrutamento e seleção de pessoas. O recrutamento é um meio para atrair candidatos para um processo seletivo, no qual há a divulgação de uma vaga e depois o candidato é recebido para uma entrevista. O recrutamento pode ser feito de duas maneiras, interno e externo. O interno acontece quando se oferece, dentro da organização, para os funcionários já contratados, oportunidades de mudança de setor ou função, para promoção ou transferência de área. Já o processo de seleção externa engloba a busca de candidatos fora da empresa, que tem características de acordo com a necessidade da organização e do processo de seleção.

O segundo processo é o de Aplicar Pessoas, que Chiavenato (2004) define como meio utilizado para desenhar as atividades - as quais as pessoas irão realizar na empresa -, orientar e acompanhar o desempenho do profissional. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

Já o terceiro processo é o de Recompensar Pessoas, no qual Chiavenato (2004) define as formas utilizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, que incluem recompensas, remuneração e benefícios. Esse sistema de recompensa para os profissionais é uma forma de motivar os funcionários para desenvolverem melhorias nas atividades e em suas vidas pessoais.

Enquanto o quarto processo é o de Desenvolver Pessoas, definido por Chiavenato (2004) como meio utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Inclui treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação. Desenvolver pessoas é educar, uma vez que, ao entrar na empresa elas são de uma forma e, com o passar do tempo, vão agregando valores tanto para a instituição quanto para elas mesmas.

Logo o quinto processo é Manter Pessoas, que Chiavenato (2004) avalia como utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. O processo de Manter Pessoas é a forma para que o funcionário não fique na empresa insatisfeito, ou seja, são criadas condições para que o processo de gestão de pessoas ocorra da melhor forma possível, para que a “segunda casa do funcionário” não seja um lugar desconfortável.

Por fim o sexto processo, o de Monitorar Pessoas, é definido por Chiavenato (2004) como sendo uma forma para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados, a partir de banco de dados e sistemas de informações gerenciais. Ao monitorar pessoas, o resultado aparece com maior clareza e os objetivos são traçados de uma forma melhor. Essas informações são importantes para verificar o andamento dos processos de gestão

### 2.3 TREINAMENTO.

Chiavenato (2009) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010).

É interessante que consigamos entender que o treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e o desempenho das suas funções, além de ser o processo que visa à preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização.

Para Marras (2001, p. 133), por exemplo, “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Para este autor, o treinamento está relacionado tanto à transmissão de novas informações, como ao aprimoramento dos conhecimentos já adquiridos.

Já Robbins (2002, p. 469) aponta que: “a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Aqui, para este autor, o treinamento tem como foco as habilidades, porém, o mesmo não

ressalta a relação entre manutenção das habilidades ou aquisição de novas habilidades.

Ambos os conceitos, o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Podemos colocar treinamento com duas divisões, tendo o treinamento formal e o informal, neste caso treinamento formal é aquele que é planejado com antecedência e com formato estruturado. Já o informal, ele não é estruturado, não é planejado e facilmente adaptável às situações e aos indivíduos, serve mais para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

Milkovich e Boudreau (2010, p.338) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

### **2.3.1 Etapas Do Treinamento.**

De acordo com Chiavenato (1999) existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. O treinamento é focalizado no presente, para o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas é orientado para os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão exigidas. Os dois constituem processos de aprendizagem.

#### **2.3.1.1 Primeira Etapa: Diagnóstico.**

A primeira etapa segundo Chiavenato (1999) é o Diagnóstico que consiste em levantar as necessidades de treinamento a serem supridas. Estas medidas nem sempre estão muito claras e precisam ser diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. Necessidades de treinamento são carências de preparo profissional dos colaboradores, ou seja, a

diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que realmente sabe fazer. Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que uma pessoa ou grupo precisa desenvolver para melhorar seu desempenho ou aumentar sua eficiência, eficácia e desenvolvimento no trabalho.

Existem vários métodos para determinar que habilidades devem ser trabalhadas para estabelecer a estratégia do treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da empresa, localizando fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados ao desempenho dos colaboradores. (CHIAVENATO, 1999, p.45)

ARAÚJO (1991, p.63) visa estabelecer os objetivos instrucionais que devem ser fixados com base no diagnóstico de identificação de necessidades. Dada a interpretação do autor, “esses objetivos compreendem tantos enunciados, itens ou exemplos quantos forem necessários para descrever a conduta que se deseja do treinando no momento em que ele termina o curso”.

O planejamento do treinamento pode ser definido como um processo de diagnóstico sendo desenvolvido a partir do conhecimento da realidade, que envolve a análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de decisões sobre as ações implementadas, MACIAN (1987).

#### 2.3.1.2 Segunda Etapa: Planejamento e programação.

Desenho para Chiavenato (1999), consiste na elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas. Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado; como deve ser treinado; em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento. O programa de treinamento deve estar associado às necessidades de planejamento estratégico da empresa. Nem sempre comprar programas de treinamento já fechados pode resolver o problema da organização. É necessário estabelecer objetivos e o nível de desempenho almejado.

O planejamento pode ser definido como um processo desenvolvido a partir do conhecimento da realidade, que envolve a análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de decisões sobre as ações implementadas, MACIAN (1987).

Do ponto de vista tradicional, BRANDÃO (1988) classifica o treinamento em dois tipos, o interno (realizado no próprio ambiente de trabalho) e o externo (fora

da empresa). Para o autor, tanto os treinamentos internos quanto os externos seguem a seguinte estrutura: treinamento de ambientação e adaptação; aperfeiçoamento, especialização, formação, treinamento em serviços, treinamento por correspondência, além de outros.

### 2.3.1.3 Terceira Etapa: Implementação.

Chiavenato (1999), Implementação é método mais utilizado para a condução dos programas de treinamento. Existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades almejadas no programa de treinamento.

CHIAVENATO (1999, p. 430) classifica as técnicas de treinamento de três maneiras:

Quanto ao uso, orientadas para o conteúdo (técnica de leitura, recursos audiovisuais, instrução programada e instrução assistida por computador, orientadas para o processo (role-playing, treinamento da sensibilidade, de grupos) e técnicas de treinamento mistos (método de conferências, estudos de casos, simulações e jogos. Quanto ao tempo, são realizadas antes do ingresso no trabalho e as realizadas depois, e quanto ao local de aplicação treinamento no local e fora do mesmo.

Agora segundo Decenzo (2001) os métodos mais utilizados de treinamento e desenvolvimento usados pelas organizações podem ser classificados como treinamento no cargo ou fora do cargo.

Para Decenzo (2001) tanto os treinamentos no cargo quanto os fora do cargo, seguem a seguinte estrutura: treinamento de ambientação e adaptação; aperfeiçoamento, especialização, formação, treinamento em serviços, treinamento por correspondência, além de outros.

### 2.3.1.4 Quarta Etapa: Avaliação.

Chiavenato (1999) ainda diz que a Avaliação seria a verificação dos resultados do treinamento. Alguns dados podem servir de dados para a avaliação dos resultados como dados concretos, medidas dos resultados, exemplos de economia de custos, exemplos de dados sobre melhoria de qualidade: índices de erro e de refugos e possibilidade de economia de tempo.

Entretanto, a avaliação não deve ser considerada como um meio de medição apenas dos resultados do processo de treinamento. Deve ocorrer em todo o desenvolvimento do sistema. DUTRA (1979) faz as seguintes observações a esse respeito:

(...) assim, não temos a avaliação como uma etapa final do treinamento (...) dissociada do levantamento de necessidades e do planejamento. Consideramos a avaliação como um processo contínuo que se estende desde as sondagens do ambiente até a obtenção dos resultados últimos do treinamento, subsidiando o planejamento, acompanhando e controlando as ações e resultados, emitindo juízos de valor que irão possibilitar em bases mais seguras (...) dependente do planejamento e objeto de avaliação, exigindo para tal a prévia e clara definição dos demais componentes do sistema de treinamento, sem o que sem ele não poderá ter a eficácia e até nem haverá razão de existir, DUTRA (1979, p.36).

Entretanto, HOLTON (1996) argumenta que esse modelo de avaliação possui poucos testes empíricos para validar sua eficácia.

O modelo de HAMBLIN (1978) propõe que para se avaliar o treinamento, deve-se estabelecer cinco níveis, tanto de objetivos, quanto da própria avaliação. São eles: níveis de reações, níveis de aprendizado, níveis de comportamento ou cargos, níveis de organização e níveis de valor final.

De acordo com Lacombe (2005, p.313) “podemos classificar os tipos de treinamento segundo muito critérios, especialmente quanto à forma e execução e quanto ao público-alvo”.

A avaliação do resultado tem a finalidade de descobrir se o treinamento implantado fez com que o desempenho dos treinando está mais próximo de atender os objetivos organizacionais.

A avaliação em nível de resultados tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. Constitui, naturalmente, atividade bastante complexa, pois é muito difícil separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades (GIL, 2007, p. 81).

Gil ainda descreve um outro tipo de avaliação, a avaliação das atitudes, do modo de agir do colaborador. Esta é de difícil avaliação, pois os resultados positivos dos treinamentos nessa área não influem diretamente nos resultados da organização na busca pelo cumprimento dos seus objetivos, mas sim nas atitudes pessoais dos colaboradores.

A avaliação de atitudes é muito mais complexa que a avaliação de conhecimentos e habilidades. Concebendo-se as atitudes como disposição para agir, subentende-se que elas, a rigor, só existem na mente, não podendo, portanto, ser diretamente observadas. O que se pode, entretanto, é procurar inferi-las a partir do comportamento ou da expressão verbal dos treinados. Para tanto se utilizam as técnicas: observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto relatórios (GIL, 2007, p. 80).

### 2.3.2 Tipos De Treinamento.

MACIAN (1987) também reforça essa colocação quando o percebe como um conjunto de objetivos voltados para a solução ou melhoria de problemas de relacionamentos, atitudes ou postura de modo geral, envolvendo situações trabalhistas.

Fontes (1977, p. 77) complementa dizendo que "A eficácia do treinamento só é reconhecida se as metas estabelecidas pela empresa forem alcançadas ou se os resultados conseguidos satisfizerem, qualitativa e quantitativamente, às necessidades preestabelecidas".

Ainda quanto à forma de execução, além do treinamento realizado no trabalho, Lacombe (2005, p. 316) informa que esse treinamento pode ser "formal interno", ou seja, programado e executado pela empresa exclusivamente para seus executivos e empregados, mas realizado fora do ambiente trabalho (cursos, palestras, seminários, etc.) ou "formal externo" que programado e executado por universidades e demais instituições de educação, de treinamento empresarial e formação de mão-de-obra especializada.

Assim, *coaching* é um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas, o *coach* e o aprendiz. Ele se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha treina, desenvolve, estimula e impulsiona o aprendiz, ao passo que o aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já se sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho.

Segundo Araújo (1991, p.62) "*Coaching* é liderança refinada, pois, ao se concentrar mais no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade".

## 2.4 DESENVOLVIMENTO.

Chiavenato (1998) associa o desenvolvimento de pessoas à carreira futura do empregado. Para o autor, o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Assim, o desenvolvimento de pessoas busca as atividades relacionadas com os processos mais profundos de

formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento.

O desenvolvimento de pessoas está, assim, intimamente ligado com o desenvolvimento de suas carreiras. Desta forma, a carreira pressupõe um desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos, sendo um processo que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados. (CHIAVENATO. 1999).

Robbins (2006, p. 460) atribui às organizações a tarefa de proporcionar o desenvolvimento das pessoas na empresa. Ele afirma que as organizações devem “dar o apoio necessário para que os funcionários desenvolvam continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos”.

Milkovich e Boudreau (2000) chamam de treinamento das habilidades gerenciais aquele que é reservado aos funcionários que desempenham funções de chefia. Para os autores, esses treinamentos estão vinculados ao desenvolvimento da carreira gerencial.

Chiavenato (2004, p. 290) afirma que “os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação”, ou seja, há uma necessidade de o ser humano exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiridas por meio da formação. O treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para prover o desenvolvimento.

Segundo Chiavenato (2004, p. 298), “o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato. ” Por conseguinte, desenvolver pessoas é proporcionar-lhes formação básica para incentivar o aprendizado de novas atitudes, conceitos e ideias capazes de influenciar e motivar o aperfeiçoamento de suas capacidades e comportamentos para tornarem-se mais eficazes.

Chiavenato (1998, p. 495) demonstra a temporalidade do treinamento e o associa ao conceito de competência, dizendo que o “treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”

Ainda de acordo com a literatura pesquisada, encontram-se muitas evidências de que o treinamento e desenvolvimento, apenas como forma de adequação ao cargo, está superado. Dutra (2002, p. 71) afirma que “as organizações estão sendo pressionadas a promover o contínuo desenvolvimento das pessoas e isto é uma forma de gerar e manter vantagens competitivas. ”

Embora treinamento e desenvolvimento se utilizem de técnicas em comum, não possuem o mesmo significado, pois “[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macro visão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS 2009, p.30).

Chiavenato (2010, p. 367) aborda que,

O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, Marras (2009, p. 145) diz que “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Já Galvão (2006, p. 44), ainda sobre a mesma questão, defende que:

Treinamento, como qualquer processo educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com um conseqüente desenvolvimento, por parte do indivíduo, das tais atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação.

O desenvolvimento pessoal, para Chiavenato (2010, p.410):

É um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. (CHIAVENATO, 2010).

Dessa forma, “[...] é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. ” (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:  
Rotação de cargos, que consiste nos colaboradores em expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades; Posições de assessoria, que constitui na pessoa com potencial trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente; Aprendizagem prática, refere-se ao treinando a análise e resolução de problemas nos projetos; Atribuição de comissões, permite a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões; Cursos e seminários externos, oferece oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas; Exercícios de simulação, incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações de papéis, etc. Treinamento fora da empresa, cujo foco

primário é ensinar aos treinandos a importância em trabalhar em equipe; Estudos de casos, é a descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido; Jogos de empresa, equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de empresas; Centros de desenvolvimento internos, que são as universidades corporativas;

Coaching, integra vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach. (CHIAVENATO, 2010, p. 411- 412).

Chiavenato (2010, p. 413) aborda que:

Os métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são: Tutoria ou mentoring, quando um executivo exerce um papel ativo em guiar e orientar uma pessoa em sua carreira; Aconselhamento de funcionários, é um aconselhamento que surge alguns problemas de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina.

Cabe ressaltar que, além dessas ferramentas, existem os seguintes esquemas de orientação aos colaboradores:

Aconselhamento individual de carreiras; Serviços de informação aos colaboradores. O aconselhamento tem o objetivo de ajudar cada colaborador a examinar suas aspirações de carreira. O aconselhamento inclui as responsabilidades do cargo atual, interesses e objetivos de carreira do colaborador. Os serviços de informação servem para oferecer aos colaboradores informação a respeito das oportunidades internas. (CHIAVENATO, 2010, p. 416).

As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO 2010).

## 2.5 EDUCAÇÃO CORPORATIVA.

A Educação corporativa surgiu nos Estados Unidos na década de 1950, quando empresas dispostas a obter a liderança do mercado, lançaram esse movimento para alcançar a vantagem competitiva (MEISTER, 1999).

Aqui no Brasil aparece no final do século XX, com a junção coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, como um trabalho em andamento, otimizando as estratégias organizacionais para o desenvolvimento educacional de seus colaboradores, fornecedores e clientes, com a ampliação das competências individuais e organizacionais de capacitação (MEISTER, 1999)

Da mesma forma EBOLI (2004) no Brasil aparece no final do século XX, com a junção coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, como um trabalho em andamento, otimizando as estratégias organizacionais para o desenvolvimento

educacional de seus colaboradores, fornecedores e clientes, com a ampliação das competências individuais e organizacionais de capacitação.

Dentro desse contexto, a educação corporativa está relacionada a uma nova maneira de pensar e trabalhar, moldando a visão de aprendizagem contínua, fixando metas para a organização, agregando valor ao negócio. É um projeto desenvolvido pelas empresas, que tem como objetivo “um sistema eficaz de concepção, desenvolvimento e implementação de uma cultura de aprendizagem voltada para a competitividade vinculadas às estratégias empresariais” (EBOLI, 2002).

De acordo com Meister (1999), a Educação Corporativa é um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização. ”

O foco era o desenvolvimento de qualificações isoladas, e hoje as organizações já notam a necessidade da renovação para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, para que o gestor/colaborador desenvolva qualificações mais amplas, compartilhando inovações para contribuir com a estratégia empresarial, o comprometimento da organização com a educação e o desenvolvimento das competências individuais (EBOLI, 2004)

Já o foco para Meister (1999) a educação corporativa é vista como um processo evolutivo na área de Gestão de pessoas, visando a qualidade da força de trabalho, no gerenciamento estratégico da educação e treinamento.

Em algumas organizações, o discurso não se afina com a realidade, a gestão de pessoas ainda é mecanicista, e com o dinamismo da atualidade, é necessário que os líderes tenham capacidade para inspirar a competitividade, o desenvolvimento dos colaboradores por meio de treinamento e o aprendizado que os mantenha motivados, através do aprendizado contínuo nos processos de desenvolvimento das competências humanas e empresariais (CHIAVENATO, 2009).

O aprendizado contínuo, através da educação corporativa exige o desenvolvimento de qualificações mais abrangentes, aumentando o comprometimento das organizações com aprendizagem e educação (MEISTER, 1999).

O indivíduo mesmo com suas qualificações, tem que estar sempre buscando o aprendizado contínuo, para o desenvolvimento de suas atribuições e responsabilidades (FLEURY, 1998).

E para fechar sobre aprendizado contínuo, segundo Meister (1999, p.15):

A universidade corporativa está emergindo no século XXI como o setor que cresce mais rapidamente na oferta de ensino superior. Companhias como a Dell, Motorola, Sun Microsystems, Xerox e o Banco de Montreal estão transferindo os seus modelos de sucesso nos negócios, nos serviços, na acessibilidade e na atualidade de uso em tecnologias para as universidades corporativas, preenchendo a lacuna do aprendizado contínuo em corporações, algo que a universidade tradicional não pode acompanhar.

A seguir, iremos entrar com o capítulo três, onde ocorrerá a caracterização da empresa Power Gym, onde esse estudo foi realizado.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.**

Desde a sua fundação em 2004, a Power Gym consolidou sua imagem no mercado, pautando sua atuação no tripé “QUALIDADE, CONFORTO e INOVADORA”.

#### **3.1 DADOS DA EMPRESA.**

Hoje ela possui em sua unidade da palhoça/SC 15 funcionários, e contando com suas outras unidades no Pacheco e Aríriu, tem um total de 32 funcionários, ela funciona de segunda a sábado, contando com corpo técnico experiente e qualificado e empregando modernas e inovadoras tecnologias em seus equipamentos, a Power Gym conquistou a confiança de seus clientes, com sua transparência e sempre buscando inovar no mercado.

#### **3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.**

A Power Gym foi inaugurada em 2004, pelos sócios Eduardo Martins e Jadson Silvino, no Aríriu Palhoça/SC, buscando transformar a vida das pessoas, trazendo mais saúde, disposição e qualidade de vida. O Eduardo veio da Europa onde estava morando há seis anos, estudando Educação Física, e montou a Power Gym com o Jadson, passando-se um tempo, em 2007 abriram a unidade do Passa Vinte Palhoça/SC, nela houve uma explosão em seu negócio, seu desenvolvimento em alguns anos foi muito rápido, como vinha em constante crescimento, e os dois com uma ótima visão de negócios, abriram mais uma unidade no bairro Pacheco.

Os sócios sempre contam que o diferencial das academias, é o comprometimento e a transparência imposta aos seus clientes, dando total suporte para aqueles que ali precisam, e com um atendimento sempre eficaz e muito técnico para não deixar as pessoas com dúvidas em seu estabelecimento.

#### **3.3 SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES, ESTOQUE.**

A prestação de serviços, ocorre já que a academia abre o espaço e coloca profissionais qualificados para ajudar as pessoas que buscam uma vida melhor, com mais saúde e uma qualidade de vida melhor, dentro da empresa, já foram feitas várias pesquisas de marketing para ter um retorno da academia, e foram qualificados como bons e

excelentes, A Power Gym presta serviços, é uma empresa focada na área de vendas, essas vendas seriam os equipamentos e todo o acompanhamento para seus clientes terem uma vida mais saudável.

O mercado da empresa, tem seu movimento maior na área da qualidade, tendo em vista que seus equipamentos são todos novos e estão sempre atualizando, para que todos seus clientes, permaneçam na academia

Já com seus clientes, eles tendem a ter grande compromisso, sempre buscando melhor atendê-los, utilizam da transparência para sempre mostrar aos clientes o que há de melhor para oferecê-los, e seu grande foco está na satisfação dos seus consumidores.

Falando sobre os estoques, as três unidades da academia, armazenam os equipamentos, utilitários e afins, em uma sala de 50m<sup>2</sup> na matriz, que está localizada no bairro Passa Vinte Palhoça/SC, o controle é feito pelo próprio proprietário.

### 3.4 MISSÃO, VISÃO, VALORES

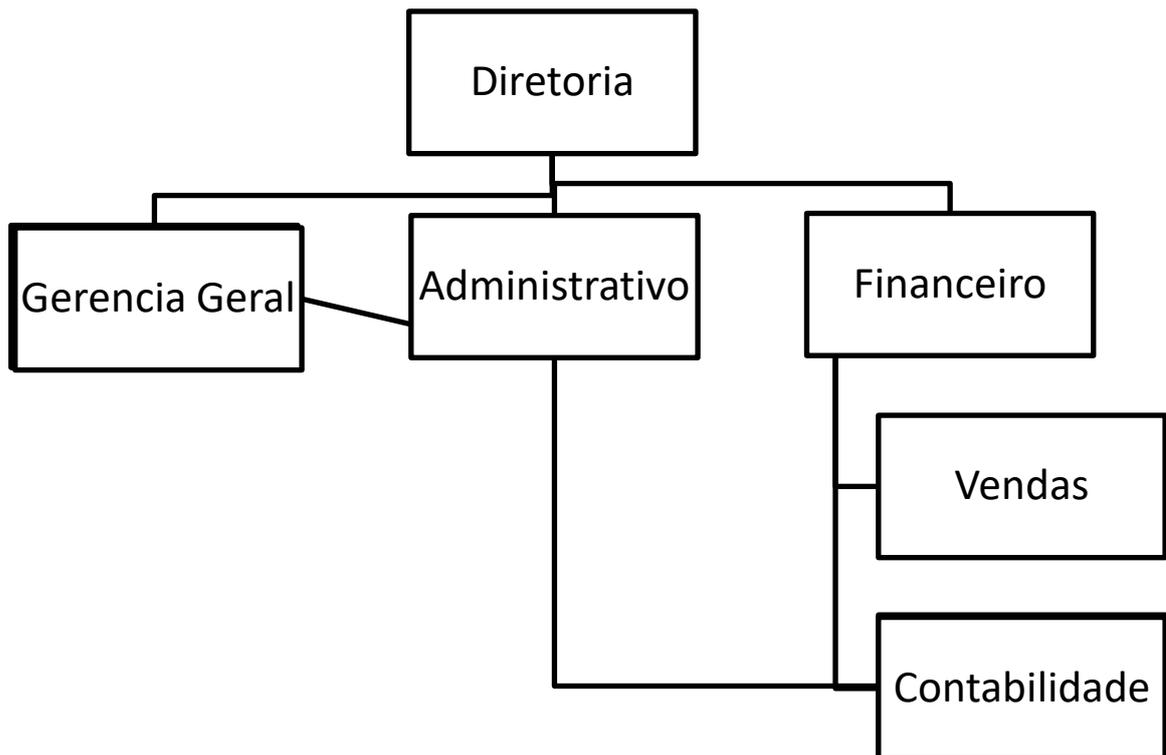
Missão: A Razão fundamental de nossa empresa é promover mudanças de comportamento e atitude em pessoas reais, através da atividade física e transformando a vida delas.

Visão: Ser reconhecida como a melhor academia da Grande Florianópolis em ajudar pessoas reais a atingir seus objetivos relacionados à melhor qualidade de vida.

Valores: Compromisso com o cliente; Transparência e lealdade nas relações; Qualidade nos serviços; todos são responsáveis pela boa imagem da empresa; O esforço, a iniciativa e a criatividade serão sempre valorizados; Ética; Comprometimento; Conhecimento; Inovação; Agilidade; Qualidade e atitude.

### 3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

Figura 1: Estrutura organizacional.



Fonte: O autor (2018).

A Administração geral, se localiza no setor da Gerência Geral, ali são tomadas todas as decisões, e no caso tudo passa pela diretoria, é a palavra final da tomada de decisão que ocorre na empresa, a comunicação ocorre por principalmente telefone, as principais decisões da empresa costumam ser centralizadas no departamento, e tomadas pelos sócios-proprietários, possui um planejamento estratégico, no qual buscam abrir mais academias na grande Florianópolis.

Na hora do recrutamento e seleção de seus funcionários, o proprietário é responsável pelo recrutamento utiliza avaliação de preferência verbal, e busca colaboradores com experiência na função, seus colaboradores recebem salário compatível com a função.

Suas finanças e orçamentos, são decididos pelo setor contábil e diretoria, o controle financeiro é feito pelo departamento financeiro e as cobranças são feitas pelos caixas das unidades espalhadas.

A empresa possui um plano de marketing, ao qual o Damer é o responsável e poucas pessoas têm acesso, suas ações de marketing realizadas consistem em campanha de vendas, rentabilidade, campanha interna de vendas.

A gestão de produção e toda a operação logística da empresa, é feita e revisada pelo sócio proprietário, são os materiais e utensílios de uso diários.

O método de comunicação mais utilizado seria o telefone, mas a empresa possui e utiliza com bastante frequência também seus respectivos “e-mails”, varia bastante a utilização de seus métodos, dependendo a necessidade de compartilhamento de informação e sua respectiva urgência.

O ambiente organizacional é bem alegre e espontâneo para se trabalhar, não há muitas reclamações em seu ambiente de trabalho, e a grande maioria gosta de seus trabalhos e suas funções, a opinião do gerente Laure da Cunha, da unidade do Passa Vinte, o fator chave e essencial para o crescimento da academia, é o atendimento e compreensão dos clientes, e mais importante ainda, é tratar os seus funcionários como colaboradores, é o que mais ajuda no crescimento de suas unidades.

A empresa utiliza apenas a terceirização na parte da limpeza de suas unidades, pois com uma empresa fazendo a higienização, as academias estão sempre muito bem limpa, trazendo assim maior agrado aos seus clientes.

As regras e procedimentos da organização, são entregues aos seus colaboradores no ato de sua respectiva contratação, em formato de cartilha. Eles estão com vários projetos para um futuro bem próximo, bons investimentos nos seus setores de vendas, e o que me foi revelado, apenas que eles querem muito abrir mais 2 (duas) academias, uma na cidade de Palhoça e outro em São José.



#### 4 DIAGNÓSTICO.

Dentro da empresa Power Gym, a parte de treinamento, hoje é feita por três pessoas distintas por departamento na empresa, a primeira delas, em modo geral, é feita pelo sócio proprietário Eduardo, onde independente do departamento em que esse novo colaborador irá trabalhar sendo ele no setor de atendimento, recepção, vendas, ou administrativo, ele fala como funciona a empresa, os padrões a serem seguidos, ensina como se comportar em diversas situações distintas, e essa pessoa passa por um curto período de testes no mesmo dia, para ver se está apta a desenvolver suas aptidões em seu setor.

Na segunda parte, se a pessoa for trabalhar, na parte de atendimento, como instrutor, ele passa por um treinamento do responsável técnico Juliano Romano, formado e pós-graduado em Educação Física, o treinamento é feito de forma verbal, e esse novo funcionário irá acompanhar ele durante um dia inteiro de serviço, para ver como é feito todo o processo de atendimento e logo após responder algumas perguntas sobre o que foi feito nesse processo de atendimento, para assim então testar o ponto de observação do colaborador em treinamento, e se faria de uma outra forma, pois assim ele consegue ver se a pessoa é apta e consegue solucionar diversos problemas enfrentados.

No setor da recepção, o colaborador vai acompanhar a responsável pela parte de recursos humanos, Marcela Seagato, em um dia inteiro de rotina, para essa pessoa saber o que é feito e como é feito, esse treinamento é feito na prática mesmo, primeiro ensina, depois deixa fazer, falando o que está errado, e dando dicas de como fazer a parte da recepção correta.

Já no setor de vendas e administrativo, é feito por duas pessoas, Damer e Evandro, os dois são responsáveis pelo setor de vendas e administrativo, seu treinamento feito de forma verbal e esse colaborador irá acompanhar no mínimo uma semana de rotina, vendo as diversas formas de trabalhar, e situações diferentes, como se posicionar e como fazer determinadas tarefas, após uma semana de acompanhamento, esse funcionário, irá passar por perguntas até então tranquilas para ver se realmente prestou atenção e está animado com seu futuro novo serviço, pois o principal é vontade de trabalhar, estar disposto e mostrar o seu diferencial, esses três pontos são a chave do treinamento da empresa Power Gym.

Como já foi citado algumas vezes, seu principal ponto forte, é o atendimento, já um ponto fraco que estão tentando constantemente ajustar, é a melhoria de espaço, sempre

mudando os equipamentos e colocando mais aulas extras para agradar seus clientes, nem sempre agrada a todos.

## 5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO.

Neste capítulo, será apresentado a análise e prognóstico, feita com base nas perguntas do questionário realizado com os funcionários da empresa Power Gym que estará no apêndice A, e com esses dados levantados foi feito uma tabela informativa e desta tabela feito os gráficos com os dados precisos, para assim então podermos achar uma área dentro da empresa em que haja a necessidade de treinamento.

Quadro 1: Como é o seu relacionamento com seus colegas?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Muito bom	12	12	60%	60%
Bom	6	18	30%	90%
Normal	2	20	10%	100%
Ruim	0	20	0%	100%
Muito ruim	0	20	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 1: Como é o seu relacionamento com seus colegas?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

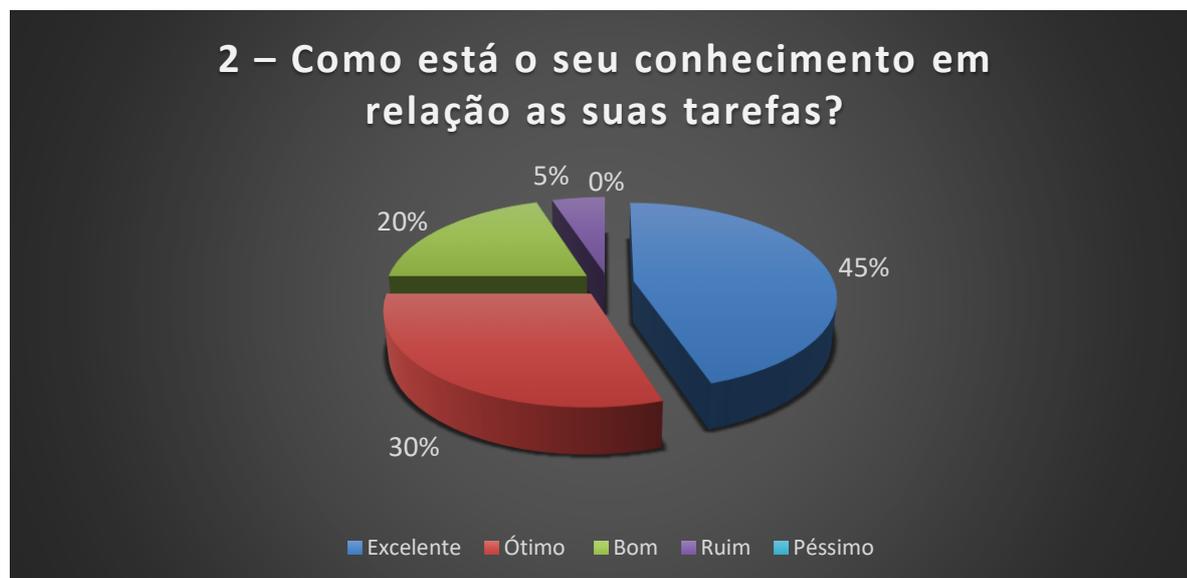
Observando o quadro anterior, 90% dos colaboradores tem um ótimo relacionamento com seus colegas de profissão.

Quadro 2: Como está o seu conhecimento em relação as suas tarefas?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Excelente	9	9	45%	45%
Ótimo	6	15	30%	75%
Bom	4	19	20%	95%
Ruim	1	20	5%	100%
Péssimo	0	20	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 2: Como está o seu conhecimento em relação as suas tarefas?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Dentre os vinte colaboradores, apenas um, acha que está com um mal conhecimento em suas tarefas, uma porcentagem muito pequena e fácil de ser consertada.

Quadro 3: Como é o relacionamento com seus supervisores?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Muito bom	17	17	85%	85%
Bom	3	20	15%	100%
Normal	0	20	0%	100%
Ruim	0	20	0%	100%
Péssimo	0	20	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 3: Como é o relacionamento com seus supervisores?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

O relacionamento com os supervisores, estão todos de acordo com seus trabalhos, tanto que 85% acha muito bom, e o restante bom, não há o que reclamar.

Quadro 4: Como você acha que é pago pelo trabalho que faz?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Extremamente bem	10	10	50%	50%
Muito bem	5	15	25%	75%
Bem	4	19	20%	95%
Ligeiramente bem	1	20	5%	100%
Nada bem	0	20	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 4: Como você acha que é pago pelo trabalho que faz?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Vemos que 95% acha que está sendo bem pago pelos seus serviços, isso não quer dizer que não mereçam mais, mas com o tempo todos crescem, esse 5% poderíamos ver o que não está legal para ele, e tentar arrumar.

Quadro 5: O quanto você se sente orientado em seu trabalho?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Orientado demais	11	11	55%	55%
Bastante orientado	4	15	20%	75%
Suficientemente orientado	3	18	15%	90%
Pouco orientado	2	20	10%	100%
Muito pouco orientado	0	20	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 5: O quanto você se sente orientado em seu trabalho?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Aqui vemos 25%, equivalente a cinco pessoas das vinte, que se sente pouco orientado, onde poderíamos fazer um treinamento interno para poder deixar claro as necessidades do serviço.

Quadro 6: O seu nível de motivação afeta o seu desempenho?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Bastante	8	8	40%	40%
Raramente	2	10	10%	50%
Normalmente	5	15	25%	75%
Difícilmente	3	18	15%	90%
Nunca	2	20	10%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 6: O seu nível de motivação afeta o seu desempenho?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Um caso bem complexo, onde 50% tem seu trabalho afetado pela sua motivação, outros 25% não tem essa alteração, e os 25% restante normalmente tem essa alteração junto a sua motivação, poderíamos trabalhar em cima desses colaboradores que normalmente tem alteração em seu trabalho, sendo assim quinze dos vinte colaboradores tendo seu desempenho pela motivação, e deixando esses quinze sempre motivados, para a empresa manter seus colaboradores motivados.

Quadro 7: Você se sente suficientemente motivados por seus superiores?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Sim	16	16	80%	80%
Não sei	3	19	15%	95%
Não	1	20	5%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 7: Você se sente suficientemente motivados por seus superiores?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

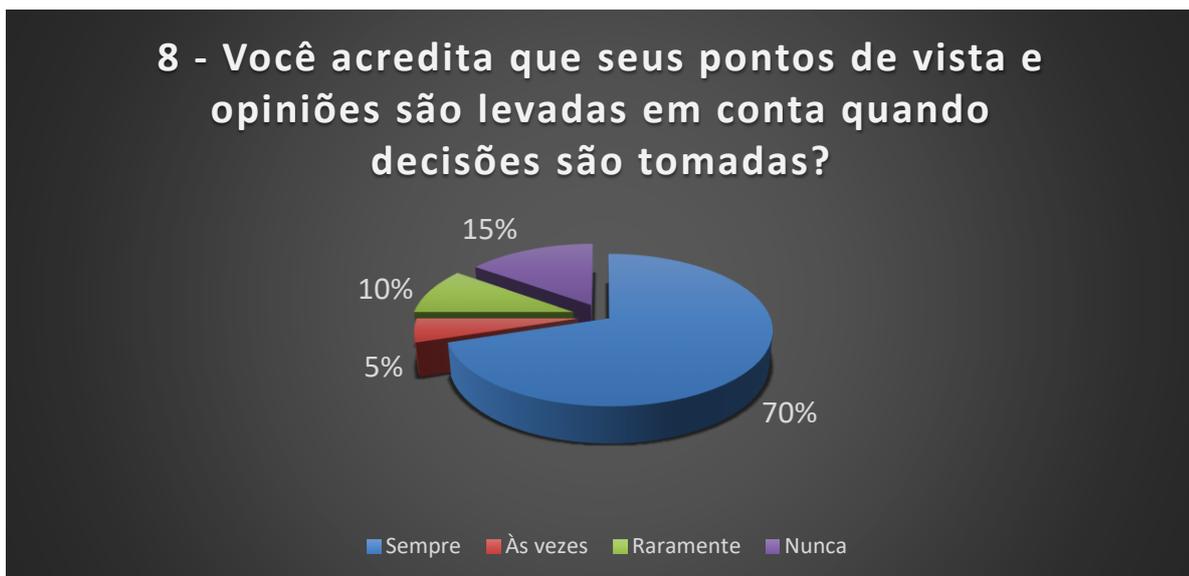
A grande maioria dos funcionários se sente motivados pelos superiores, isso é bom, portanto deve ser dado continuidade.

Quadro 8: Você acredita que seus pontos de vista e opiniões são levadas em conta quando decisões são tomadas?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Sempre	14	14	70%	70%
Às vezes	1	15	5%	75%
Raramente	2	17	10%	85%
Nunca	3	20	15%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 8: Você acredita que seus pontos de vista e opiniões são levadas em conta quando decisões são tomadas?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Aqui vemos um ponto, onde podemos melhorar na empresa, tendo em vista que 25% acha que suas opiniões não são levadas em consideração.

Quadro 9: Quão realistas são as expectativas de sua equipe de supervisão / gestão?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Extremamente realistas	10	10	50%	50%
Muito realistas	6	16	30%	80%
Realistas	3	19	15%	95%
Pouco realistas	1	20	5%	100%
Nada realistas	0	0	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 9: Quão realistas são as expectativas de sua equipe de supervisão / gestão?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Um bom quadro, onde 95% vê com bons olhos suas expectativas junto a equipe de gestão.

Quadro 10: Você se sente bem orientado com o setor de vendas?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Orientado demais	8	8	40%	40%
Bastante orientado	4	12	20%	60%
Suficientemente orientado	3	15	15%	75%
Pouco orientado	4	19	20%	95%
Muito pouco orientado	1	20	5%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 10: Você se sente bem orientado com o setor de vendas?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

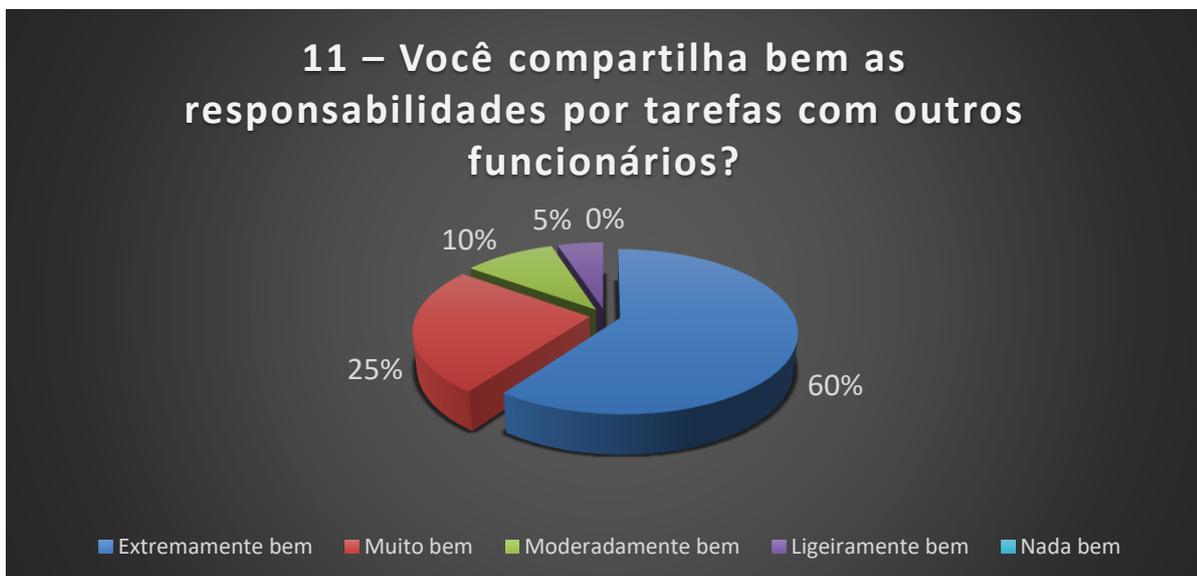
Podemos encontrar esses cinco colaboradores, e passar um treinamento junto ao próprio time de vendas, onde conseguiremos deixar todos bem orientados em relação ao time de vendas.

Quadro 11: Você compartilha bem as responsabilidades por tarefas com outros funcionários?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Extremamente bem	12	12	60%	60%
Muito bem	5	17	25%	85%
Moderadamente bem	2	19	10%	95%
Ligeiramente bem	1	20	5%	100%
Nada bem	0	20	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 11: Você compartilha bem as responsabilidades por tarefas com outros funcionários?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Como a empresa é uma academia, todas as informações e responsabilidades são compartilhada entre os funcionários através do sistema, então meio que uma tarefa complementa a outra dentro da empresa, por isso há a necessidade de ter um bom relacionamento e compartilhamento entra os colaboradores.

Quadro 12: Você se acha receptivo a críticas sobre seu trabalho?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Extremamente receptivo	7	7	35%	35%
Muito receptivo	7	14	35%	70%
Bastante receptivo	4	18	20%	90%
Não muito receptivo	2	20	10%	100%
Nada receptivo	0	20	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 12: Você se acha receptivo a críticas sobre seu trabalho?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Apenas 10% não se acha receptivo a críticas, aqui há um ponto em que precisamos melhorar, pois em uma academia, há erros todos os dias, isso é normal, então quanto mais receptivo a críticas o funcionário for, mais ele irá melhorar seu serviço no dia a dia.

Quadro 13: Você está satisfeito com o estilo de gestão dos seus superiores?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Muito satisfeito	16	16	80%	80%
Satisfeito	3	19	15%	95%
Nem satisfeito, nem insatisfeito	1	20	5%	100%
Insatisfeito	0	20	0%	100%
Muito insatisfeito	0	20	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 13: Você está satisfeito com o estilo de gestão dos seus superiores?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

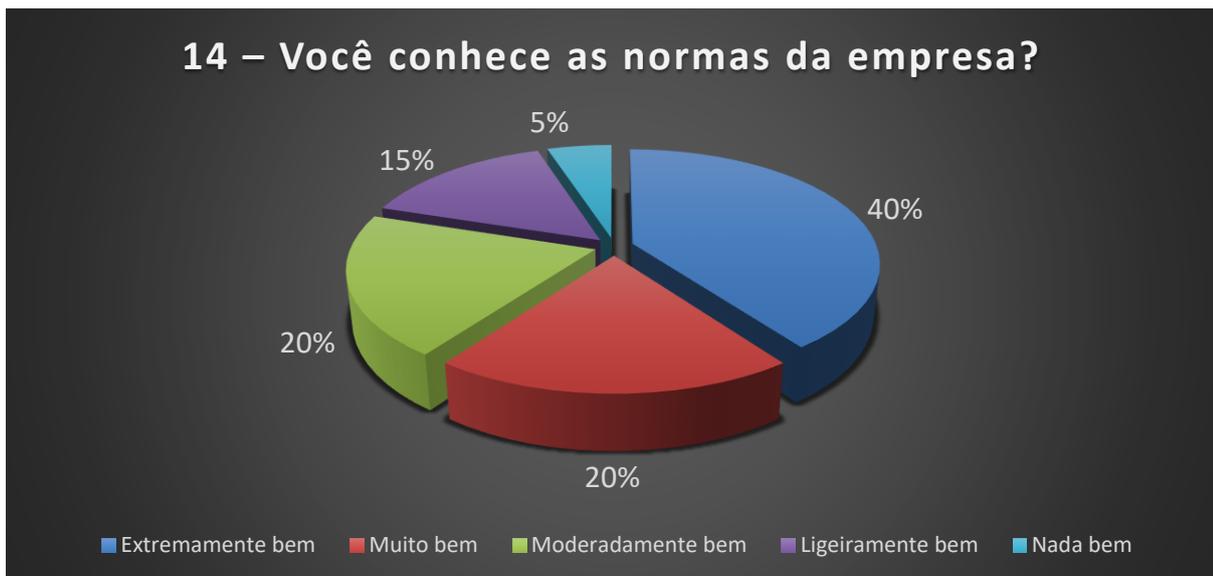
Conseguimos ver que a empresa caminha para uma ótima gestão, quando 95%, dezenove dos vinte colaboradores, estão satisfeitos, e apenas um, está no meio termo.

Quadro 14: Você conhece as normas da empresa?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Extremamente bem	8	8	40%	40%
Muito bem	4	12	20%	60%
Moderadamente bem	4	16	20%	80%
Ligeiramente bem	3	19	15%	95%
Nada bem	1	20	5%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 14: Você conhece as normas da empresa?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

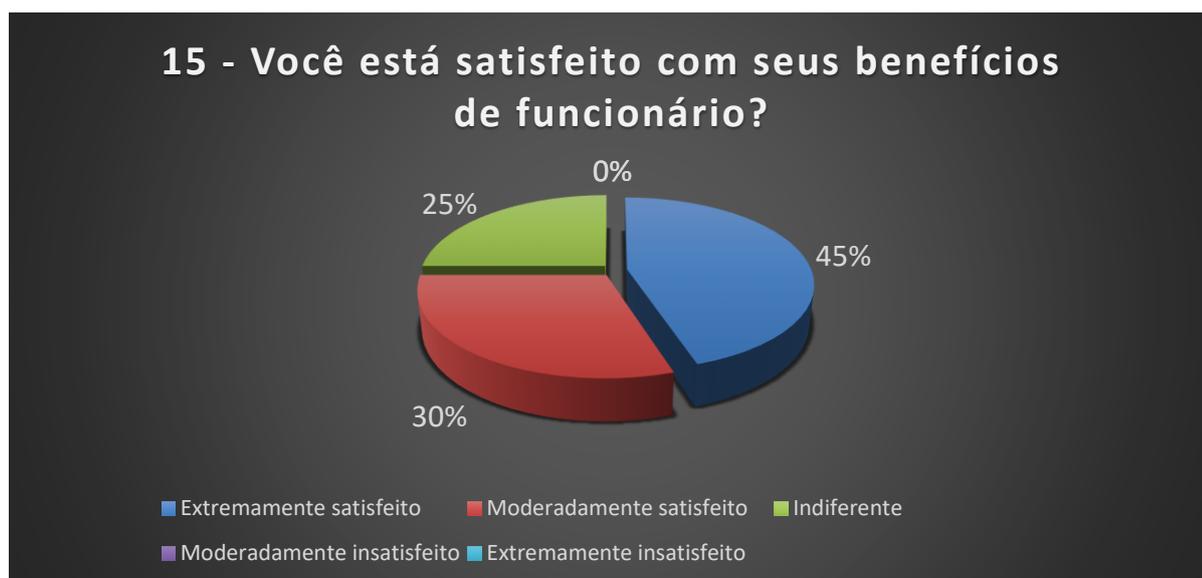
Um caso em específico, onde encontramos 40% dos funcionários que não conhecem muito bem as normas da empresa, poderia ser marcado uma reunião interna na unidade, e fazer uma palestra mostrando as normas e reforçando-as.

Quadro 15: Você está satisfeito com seus benefícios de funcionário?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Extremamente satisfeito	9	9	45%	45%
Moderadamente satisfeito	6	15	30%	75%
Indiferente	5	20	25%	100%
Moderadamente insatisfeito	0	20	0%	100%
Extremamente insatisfeito	0	20	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 15: Você está satisfeito com seus benefícios de funcionário?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Pelo quadro, vemos que 75% estão satisfeitos, os outros 25% estão no meio termo, um ponto seria tentar diminuir esses 25% que estão no meio termo para 15%, melhorando os benefícios para todos os colaboradores.

Quadro 16: O quanto é provável você procurar outro emprego fora da empresa?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Extremamente provável	3	3	15%	15%
Muito provável	4	7	20%	35%
Provável	3	10	15%	50%
Pouco provável	6	16	30%	80%
Nada provável	4	20	20%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 16: O quanto é provável você procurar outro emprego fora da empresa?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

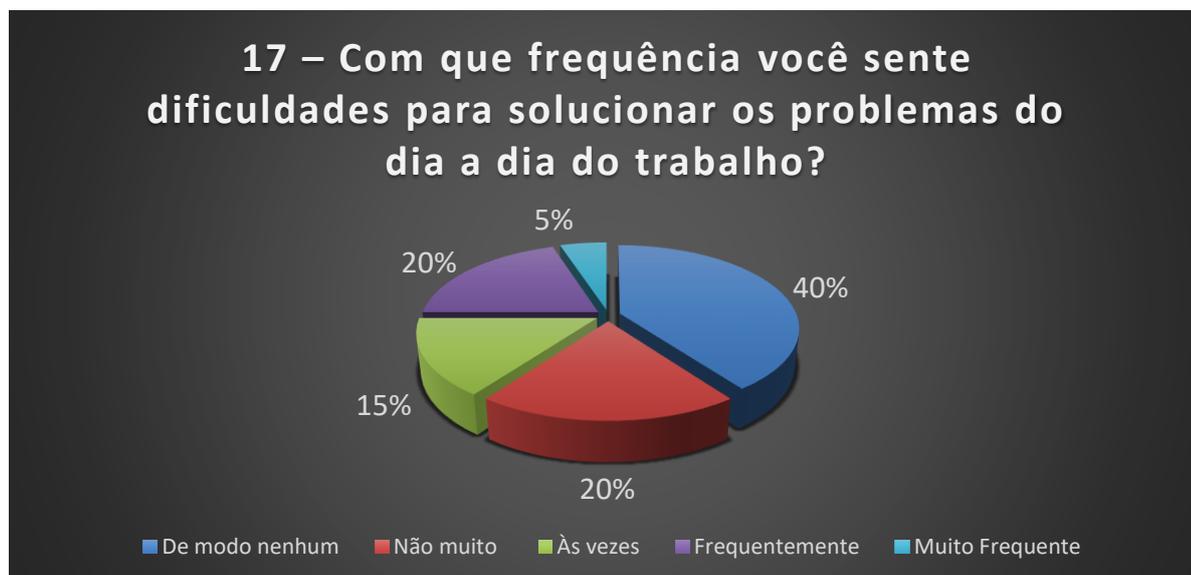
Nesse caso, podemos ver que apenas 20% seria nada provável, onde metade procuraria e metade não, precisamos resolver isso, pois nossos colaboradores já passaram por treinamento e já sabem fazer com eficiência seu serviço, podemos ouvir o que eles têm a dizer sobre melhorias para poder trazer mais benefícios para os colaboradores e mantê-los junto a empresa.

Quadro 17: Com que frequência você sente dificuldades para solucionar os problemas do dia a dia do trabalho?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
De modo nenhum	8	8	40%	40%
Não muito	4	12	20%	60%
Às vezes	3	15	15%	75%
Frequentemente	4	19	20%	95%
Muito frequente	1	20	5%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 17: Com que frequência você sente dificuldades para solucionar os problemas do dia a dia do trabalho?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Por ser tratar de uma academia, os problemas que surgem são solucionados no ato, apenas os problemas financeiros que requerem um pouco mais de trabalho, levam em média de 3 a 5 dias para ser resolvidos.

Quadro 18: Você tem orgulho dos objetivos da empresa que o emprega?

Alternativas	Quantidade Absoluta	Quantidade Acumulada	Percentual Absoluto	Percentual Acumulado
Sim, muito	11	11	55%	55%
Sim	5	16	25%	80%
Não sei	3	19	15%	95%
Não	1	20	5%	100%
De modo nenhum	0	20	0%	100%
<b>TOTAIS</b>	20		100%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Gráfico 18: Você tem orgulho dos objetivos da empresa que o emprega?



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Uma média muito boa, onde encontramos 95% dos funcionários que tem orgulho, mas esse 5%, que no caso é um colaborador, não sente orgulho me preocupa, acho que mesmo não sendo o foco, deveríamos localizar ele, e entender o motivo o quanto antes para podermos ajudar a solucionar esse impasse.

Seguimos agora, com o quadro das propostas de treinamento, baseada nos gráficos feitos a partir das questões.

Quadro 19: Quadro das propostas de treinamento.

NECESSIDADE	LOCAL / PROPOSTA DE TREINAMENTO	VALOR
Nível motivacional afetando o desempenho dos colaboradores	Seria uma web palestra ao vivo de 15 minutos, com o Locutor/Palestrante Nando Pinheiro, uma das vozes mais conhecidas no brasil através de seus vídeos motivacionais no youtube.	R\$ 2,125,00
Colaboradores receptivos a críticas em seu serviço	Realizaríamos um treinamento interno, junto a uma palestra onde podemos mostrar o lado bom das críticas para os colaboradores melhorando seu serviço cada dia mais. Com um prazo de 2 dias.	R\$ 850,00
Conhecimento das normas da empresa em geral	Reunião interna nas dependências da academia, para ser passado as normas da empresa para todos, e retirar todas as dúvidas que forem surgindo em relação as regras da empresa. Duração de 1 dia.	R\$ 250,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Essas seriam as propostas apresentadas à empresa, para a melhoria de sua funcionalidade, elas estão por ordem de necessidade, fazer as três seria excelente, mas fazer pelo menos a primeira, já ajudaria muito a empresa, e na medida do possível, aplicar as demais sugestões.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Esse relatório de estágio foi realizado nas academias Power Gym, em sua unidade da Palhoça/SC, no bairro Passa Vinte com ajuda das informações do proprietário Eduardo Luiz Martins, cujo objetivo é ajudar a melhorar ainda mais o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, em questões sociais e atendimento, logo temos a definição que seria um trabalho de pesquisa exploratória e descritiva, quanto a sua coleta de dados, classificar como uma pesquisa bibliográfica, com técnicas para a coleta de dados primários e secundários, e avaliação qualitativa. Foi realizada uma fundamentação teórica, que serve como base para as conclusões finais do relatório, que foi abordado os temas, Administração, Gestão de pessoas, Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, logo, esteve a caracterização da empresa com os seus respectivos dados, história da empresa, produtos, serviços, seus setores administrativos.

Na parte do diagnóstico da empresa, foi explicado como funciona hoje em dia o treinamento para novos funcionários na empresa Power Gym, e quais são os colaboradores que passam cada tipo de treinamento para cada novo funcionário da empresa.

Na análise e prognóstico, foi demonstrado os gráficos baseados nas tabelas que foram devidamente preenchidas pelo questionário aplicado na empresa, com ela conseguimos analisar e identificar algumas necessidades de treinamento dentro da empresa hoje, podendo assim achar algumas soluções de treinamento para as suas necessidades, como foi apresentado no Quadro 19.

Algumas dificuldades foram encontradas na aplicação de questionário, principalmente pela parte das respostas em que confiamos que os colaboradores entrevistados tenham sido o mais sincero possível com suas respostas, futuramente recomendaríamos para a empresa, a aplicação de um questionário de três em três meses, abordando alguns temas diferentes para achar algo em que possa melhorar sempre.

Diante do que nos foi exposto, podemos assim verificar que todos os objetivos propostos para este estudo, foram plenamente atingidos.



## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Anísio J. S. **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento: estudo de um caso.** UFPB, 1991.

BRANDÃO, Inalda M. C. **Desenvolvimento de recursos humanos, análise do processo de treinamento: o caso de uma empresa de telecomunicações.** UFPB, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – Edição Compacta.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: é o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I., **Introdução à teoria geral da administração.** 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Segunda Edição, Editora Campus. 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização.** São Paulo: Manoele, 2009.

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

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p

CRUZ, Jane Alisson Westarb. **A burocracia fora do senso comum.** Paraná, 2006.

DECENZO, D. A. **Administração de recursos humanos.** Rio de Janeiro, 2001.

DUTRA, M.L. **Avaliação de treinamento: ainda um problema em busca de solução.** Revista Tecnologia Educacional, Rio de Janeiro, 1979.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas.** Ed Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

- EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Ed. Gente, 2004.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1960.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FONTES, L. B. **Manual de treinamento na empresa moderna**. 3 ed. Atlas. São Paulo, 1977.
- GALVÃO, Marcelo. **Gravatas de Pedra: Competências, Mitos e Heróis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como fazer projetos de pesquisa**. 4. São Paulo: Saraiva 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como fazer projetos de pesquisa**. 4. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- HAMBLIN, Anthony C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: 1978.
- HOLTON III, Elwood F. **The flawed four-level evaluation model**. Human Resource Development Quarterly, Spring 1996.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.
- LÜDKE, M. e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MACIAN, Leda M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed., São Paulo. Saraiva, 2009.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. A. C. **Administração de projetos: como trabalhar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2002
- MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: Gestão do Capital Intelectual através das universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MORAES NETO, B. R. Maquinaria, taylorismo e fordismo: a reinvenção da manufatura. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.26, n.4, out/dez. 1986.
- MORAES NETO, B. R. **Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- PACHECO, Luzia. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- PIZOLOTTO, M. F; PICCININI. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Um estudo das políticas de benefícios sociais no setor metal mecânico gaúcho**. 24<sup>a</sup> ENANPAD, Florianópolis, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5<sup>a</sup> Ed. LTC, Rio de Janeiro: 1999.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- VIEIRA, Pedro Antônio. **E o homem fez a máquina**. Florianópolis: UFSC, 1989.

## APÊNDICE

# Pesquisa de necessidades de treinamento aos funcionários.

Essa pesquisa tem como objetivo analisar se há a necessidade de treinamento na empresa Power Gym, todos os dados levantados por ela têm como fins ao trabalho de conclusão de curso da disciplina de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina do acadêmico Evandro Batista.

Os dados aqui coletados serão utilizados de forma sigilosa.

## 1 – Como é o seu relacionamento com seus colegas?

- Muito bom
- Bom
- Normal
- Ruim
- Muito ruim

## 2 – Como está o seu conhecimento em relação as suas tarefas?

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Péssimo

## 3 – Como é o relacionamento com seus supervisores?

- Muito bom
- Bom
- Normal
- Ruim
- Muito ruim

## 4 - Como você acha que é pago pelo trabalho que faz?

- Extremamente bem
- Muito bem
- Bem
- Ligeiramente bem
- Nada bem

## 5 - O quanto você se sente orientado em seu trabalho?

- ( ) Orientado demais
- ( ) Bastante orientado
- ( ) Suficientemente orientado
- ( ) Pouco orientado
- ( ) Muito pouco orientado

**6 - O seu nível de motivação afeta o seu desempenho?**

- ( ) Bastante
- ( ) Raramente
- ( ) Normalmente
- ( ) Dificilmente
- ( ) Nunca

**7 - Você se sente suficientemente motivado por seus superiores?**

- ( ) Sim
- ( ) Não sei
- ( ) Não

**8 - Você acredita que seus pontos de vista e opiniões são levadas em conta quando decisões são tomadas?**

- ( ) Sempre
- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

**9 - Quão realistas são as expectativas de sua equipe de supervisão / gestão?**

- ( ) Extremamente realistas
- ( ) Muito realistas
- ( ) Realistas
- ( ) Pouco realistas
- ( ) Nada realistas

**10 – Você se sente bem orientado com o setor de vendas?**

- ( ) Orientado demais
- ( ) Bastante orientado
- ( ) Suficientemente orientado
- ( ) Pouco orientado
- ( ) Muito pouco orientado

**11 – Você compartilha bem as responsabilidades por tarefas com outros funcionários?**

- ( ) Extremamente bem

- ( ) Muito bem
- ( ) Moderadamente bem
- ( ) Ligeiramente bem
- ( ) Nada bem

**12 – Você se acha receptivo a críticas sobre seu trabalho?**

- ( ) Extremamente receptivo
- ( ) Muito receptivo
- ( ) Bastante receptivo
- ( ) Não muito receptivo
- ( ) Nada receptivo

**13 - Você está satisfeito com o estilo de gestão dos seus superiores?**

- ( ) Muito satisfeito
- ( ) Satisfeito
- ( ) Nem satisfeito, nem insatisfeito
- ( ) Insatisfeito
- ( ) Muito insatisfeito

**14 – Você conhece as normas da empresa?**

- ( ) Extremamente bem
- ( ) Muito bem
- ( ) Moderadamente bem
- ( ) Ligeiramente bem
- ( ) Nada bem

**16 - Você está satisfeito com seus benefícios de funcionário?**

- ( ) Extremamente satisfeito
- ( ) Moderadamente satisfeito
- ( ) Indiferente
- ( ) Moderadamente insatisfeito
- ( ) Extremamente insatisfeito

**17 - O quanto é provável você procurar outro emprego fora da empresa?**

- ( ) Extremamente provável
- ( ) Muito provável
- ( ) Provável
- ( ) Pouco provável
- ( ) Nada provável

**18 – Com que frequência você sente dificuldades para solucionar os problemas do dia a dia do trabalho?**

- ( ) De modo nenhum
- ( ) Não muito
- ( ) Às vezes
- ( ) Frequentemente
- ( ) Muito Frequente

**19 - Você tem orgulho dos objetivos da empresa que o emprega?**

- ( ) Sim, muito
- ( ) Sim
- ( ) Não sei
- ( ) Não
- ( ) De modo nenhum

Nome: \_\_\_\_\_