

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MARTA CLÉIA FERREIRA**

**TREINAMENTO COMO FATOR DE MAXIMIZAÇÃO DE  
RESULTADOS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO NA LA TINA CONFECÇÕES.**

**RUBIATABA-GO**

**2006**

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



MARTA CLÉIA FERREIRA

TREINAMENTO COMO FATOR DE MAXIMIZAÇÃO DE  
RESULTADOS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO NA LA TINA CONFECÇÕES.

Monografia a ser apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação da Prof. Sílvia Regina Starling Assad de Ávila.

25187  
Soati

Tombo nº	12646
Classif.:	658.3
Ex.:	1
Origem:	d
Data:	05-03-07

RUBIATABA-GO

2006

## FICHA CATALOGRÁFICA

Ferreira, Marta Cléia

Treinamento como fator de maximização de resultados empresariais: um estudo exploratório na La Tina Confecções / Marta Cléia Ferreira – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

60p.

Orientador: Silvia Regina Starling de Ávila (Especialista)  
Monografia (Graduação em Administração de Empresas)  
Bibliografia.

1. Recursos humanos : Administração 2. Relações interpessoais 3. Motivação profissional 4. Eficiência I. Ferreira, Marta Cléia. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 658.3

Elaborada pela bibliotecária Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

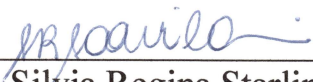
**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**MARTA CLÉIA FERREIRA**

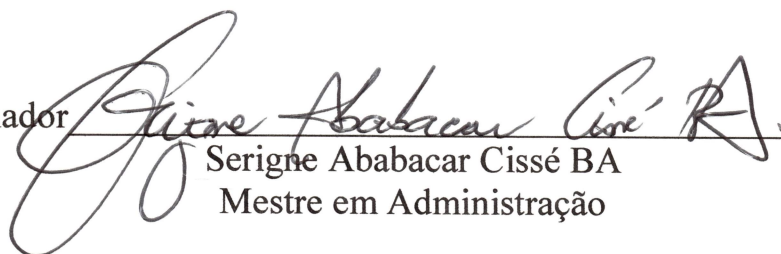
**TREINAMENTO COMO FATOR DE MAXIMIZAÇÃO DE  
RESULTADOS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO NA LA TINA CONFECÇÕES.**

**COMISSÃO JULGADORA  
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO  
PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Silvia Regina Starling de Ávila  
Especialista em Docência Universitária

2º Examinador

  
\_\_\_\_\_  
Serigne Ababacar Cissé BA  
Mestre em Administração

3º Examinador

  
\_\_\_\_\_  
Enoc Barros da Silva  
Especialista em Administração e Docência Universitária

**Rubiataba, 12 de dezembro de 2006**



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir mais esta conquista em minha vida. Agradeço ao meu esposo Ronaldo que tanto me incentivou e contribuiu para esta conquista. A minha orientadora Sílvia Assad que também muito contribuiu e orientou-me na elaboração deste trabalho. Enfim, a todos que entraram em minha vida e me ajudaram a crescer, o meu sincero obrigada!

## RESUMO

O estudo é focado na área de treinamento de Recursos Humanos e foi desenvolvido na empresa La Tina, situada em Rubiataba-GO. O objetivo do estudo foi propor um programa de treinamento constante aos funcionários da empresa, que atua no segmento fabricação e comercialização de artefatos têxteis. A abordagem metodológica foi baseada em estudo exploratório, descritivo e estudo de caso. As teorias sobre treinamento foram colocadas como elementos do estudo e a técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário, composto de perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. O questionário foi aplicado a todos os funcionários da empresa, no ato da entrega foi feito de explicações sobre o mesmo e recolhido posteriormente. Utilizou-se ainda observações, do tipo sistemática e participante. A intenção foi conhecer o perfil dos colaboradores, fazer um levantamento das necessidades de treinamento e estabelecer um programa de treinamento, caso necessário. A análise e interpretação dos resultados apontam que os funcionários possuem um razoável conhecimento na área de corte e costura, mas necessitam de cursos, objetivando aperfeiçoarem-se.

**Palavras-chave:** Treinamento, Colaboradores, Eficiência.

# SUMÁRIO

1 Introdução.....	6
2 Objetivos.....	9
2.1 Objetivo Geral.....	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
3 Quadro Teórico.....	10
3.1 Treinamento.....	10
3.2 Planejando o programa de treinamento.....	12
3.3 Elaborando o programa de treinamento.....	17
3.4 Executando o programa de treinamento.....	20
3.5 O método andragógico .....	23
4 Metodologia.....	26
4.1 Objeto de estudo.....	26
4.2 Estudo exploratório.....	26
4.3 Estudo descritivo.....	27
4.4 Estudo de caso.....	28
4.5 Levantamento.....	29
4.6 Coleta de dados.....	30
4.6.1 A observação.....	30
4.6.2 O questionário.....	31
4.7 Análise dos dados.....	32
5 Resultados e Discussões.....	33
6 Conclusão.....	48
7 Sugestões.....	50
Referências Bibliográficas	
Apêndice	
Anexos	

## 1 INTRODUÇÃO

O local de realização do estudo proposto é na empresa La Tina, confecção voltada para atender com maior ênfase o público feminino, situada na cidade de Rubiataba-Go.

O mercado de vestuário é muito dinâmico e competitivo. E quando o assunto é moda, observa-se, a nível nacional, de um lado, as empresas ávidas por terem a preferência do consumidor, e de outro, consumidores ávidos por produtos novos e diferenciados. No entanto, na cidade de Rubiataba não podia ser diferente.

Sondando o mercado local, nota-se que é muito comum a oferta de produtos sem inovações, ou seja, uma parcela muito pequena do mercado opta por acompanhar as tendências e ofertar artigos diferenciados. Porém estes mesmos empresários negligenciam em considerar que a população da cidade não apresenta um bom nível de renda, e estabelece preços muito elevados, o que dificulta o acesso a grande parte da população, fato que fica incompatível diante a realidade do mercado.

Há uma ampla necessidade de investimentos no setor de confecções a fim de uma melhor profissionalização. Inclusive investimentos em recursos humanos, pois há uma parcela de mão-de-obra qualificada muito irrisória. Quando se eleva a demanda do mercado pelos produtos, é comum os empresários ficarem ávidos na busca de mão-de-obra qualificada e não encontram-na. Já que é um problema, poderiam se unir e oferecer cursos de capacitação para a população interessada, não deixa de ser uma boa alternativa, mas até o momento não houve essa iniciativa. Mas a dura realidade é que nem mesmo as pessoas que conduzem o negócio, os empresários, não possuem o preparo adequado. Muitos, inclusive, têm um conhecimento muito restrito na área de administração e conduzem o negócio com base nas experiências que possuem.

Na atualidade, é quase impossível a sobrevivência de empresas que não possuem uma cultura organizacional orientada aos clientes, pois estes se tornam cada dia mais exigentes e desejam produtos novos e que lhes agreguem valor. As empresas locais pecam em não ouvir o cliente, procurar saber os seus desejos.

Uma grande parcela do mercado produz artigos populares, voltados para o público de poder aquisitivo menor e garante sua sobrevivência, mas não tem a preocupação de fazer planejamentos buscando inovar e acabam permanecendo na “mesmice” de sempre.

Em conversas informais com os consumidores, nota-se que a maioria possui uma imagem negativa das confecções locais quando se trata de *qualidade dos artigos fabricados*, fazem, por exemplo, referências à matéria-prima de baixa qualidade, acabamentos ruins. Então, todos esses fatores levam a crer que o setor precisa de investimentos e profissionalização.

Considerando nossa atualidade, vai se destacar perante a concorrência e ter mais probabilidade de excelência nos negócios, a fatia do mercado que verdadeiramente conseguir superar as expectativas dos clientes, lhes agregando valor.

Na era em que nos encontramos, as organizações já se deram conta da importância do desempenho das pessoas para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, passando a focar mais os recursos humanos e não somente os produtos e serviços ofertados.

Um mercado cada vez mais exigente, demandando produtos cada vez melhores para a satisfação do consumidor. E para atender esse mercado, as empresas precisam de pessoas produzindo mais e melhor, pessoas desempenhando suas funções com eficiência e eficácia. E para que isso aconteça precisamos de treinamento de pessoal. Uma empresa bem administrada possui treinamentos constantes aos colaboradores, a fim de melhorar seus perfis.

Infelizmente, as empresas investem muito pouco em recursos humanos. Muitas vezes, pela falta de segurança em manter estas pessoas vinculadas às empresas ou têm a visão de que enquanto certos empregados são muito importantes para a empresa, outros são apenas custos; o que leva os administradores a refletirem se vale a pena investir ou não em treinamentos.

A intenção do presente trabalho foi propor a implantação de um programa de treinamento constante aos funcionários da microempresa La Tina, especificamente buscando, traçar o perfil dos colaboradores, fazer um levantamento das necessidades de treinamento e estabelecer um programa de aprimoramento profissional.

Sabe-se que a preocupação com programas orientados para treinamento, partiu do século XX, tendo como influência a Escola Clássica de Administração, que tinha por finalidade preparar os funcionários para produzirem o máximo que pudessem. Conforme Taylor (apud CHIAVENATO, 2000), o homem trabalhava basicamente em troca do dinheiro, então nessa época o treinamento consistia basicamente em focar os aspectos mecânicos relacionados ao trabalho.

Logo após, com o surgimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento nas organizações passou a considerar também os fatores psicológicos e sociais do homem, objetivando prepará-lo para as relações interpessoais e melhor integração com a organização. Houve também movimentos durante a Segunda Guerra Mundial, destinados à formulação de programas visando preparar chefes e supervisores. Encerrada a Segunda Guerra, as organizações começaram ainda a desenvolver programas de capacitação para desenvolvimento de lideranças.

No início da década de sessenta, com a abordagem do enfoque sistêmico pela Administração de Recursos Humanos, a capacitação de recursos humanos ganhou uma nova visão, passando a ser considerado como um de seus sistemas básicos, passando a englobar todos os processos destinados ao suprimento de carências do indivíduo, no tocante a conhecimentos, habilidade e atitudes, com finalidade de desempenho das tarefas que fossem necessárias para que os objetivos organizacionais fossem alcançados.

Já na era contemporânea, como uma incidência cada vez maior, as organizações estão compreendendo de que não surtirão efeitos suas estratégias de negócios objetivando por exemplo, ampliar mercado, conquistar clientes a fim de maximizar seus resultados, se não considerarem que seja executado com êxito, os processos que compõe a cadeia produtiva. E ainda que a execução desses processos esteja ligada essencialmente ao bom desempenho das pessoas que integram a organização, essas que têm a incumbência das atividades empresariais principais. E ao tratar de desempenho, cabe enfatizar a necessidade da constante reavaliação e possíveis ajustes nos fatores que o influi diretamente, como as pessoas que precisam ter suas habilidades, conhecimentos e atitudes melhoradas continuamente. Daí a importância da organização em estabelecer um relacionamento adequado com sua equipe, incluindo em seu planejamento programas de capacitação do pessoal.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

- \* Propor um programa de treinamento aos funcionários.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- \* Traçar o perfil dos colaboradores;
- \* Fazer um levantamento das necessidades de treinamento;
- \* Estabelecer um programa de treinamento.

### 3 QUADRO TEÓRICO

#### 3.1 TREINAMENTO

Os tempos mudaram. Hoje não se pode por exemplo, investir apenas na aquisição de equipamentos e novas tecnologias, desejando manter-se competitivo no mercado. Atualmente, mais do que nunca, as empresas estão acreditando no potencial dos seus colaboradores, pois independente do ramo, são as pessoas que fazem a diferença para o negócio. Sendo assim, as organizações para se manterem competitivas precisam investir no desenvolvimento de seus profissionais, treinando-os. Por meio do treinamento, uma estratégia indispensável à organização, é que se torna possível o melhoramento ou aprimoramento de novas habilidades e novos conhecimentos.

Marello (1988, p. 29), conceitua: “treinamento é o processo de levar os empregados a adquirirem eficiência no trabalho, pelo desenvolvimento de hábitos, habilidades e atitudes produtivas.”

Conforme Boog (1994, p. 142), de forma mais elaborada, pode-se considerar o treinamento:

o processo educacional aplicado de maneira geralmente sistemática e organizada, por meio do qual pessoas: a) aprendem ou adquirem conhecimentos específicos; b) adquirem habilidades em função de objetivos definidos; c) modificam atitudes diante das relações entre pessoas ou de aspectos de tarefa, organização ou ambiente.

Sob o ponto de vista de Chiavenato (2000, p. 497):

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. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Um empreendimento se constitui de uma destinação ou finalidade econômico-social. No cumprimento dessa destinação, a empresa define e fixa os objetivos e metas para alcançá-los. Então, as atividades desenvolvidas na empresa são orientadas para que os objetivos do negócio se realizem. O treinamento como instrumento utilizado no desenvolvimento e formação de pessoal, será sempre uma estratégia utilizada pela empresa, visando corrigir desvios ou sanar deficiências de desempenho profissional, no sentido de atingir determinada



eficiência e por fim a eficácia da empresa. Lembrando, o treinamento promove-se o ser humano socialmente e economicamente, melhorando sua auto-estima. Serson (1990, p. 274), considera o treinamento um poderoso instrumento:

o treinamento é um dos mais poderosos instrumentos de ação direta da racionalização, senão o melhor, por serem os seus resultados mais efetivamente sensíveis na elevação da eficiência, ao ensinar continuamente o trabalhador como, aplicando esforço cada vez menor, obter de si, do seu trabalho e do conjunto de trabalhos, produção cada vez maior, informando-o de todos os progressos da tecnologia e habilitando-o a deles servir-se.

Ao se tratar de treinamento, recomenda-se relacioná-lo com aprendizagem. Aprender é adquirir ou modificar comportamentos já existentes. No processo de treinamento, o treinando projeta adquirir novos conhecimentos, novas habilidades por meio de diferentes métodos e técnicas. Melhorias no comportamento profissional no intuito de atender expectativas, beneficiando mutuamente treinandos e empresa. Para Chiavenato (2000, p. 499):

a aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmo e à empresa.

Kotler (2000, p. 317), salienta que profissionais que recebem treinamento possuem algumas características, como segue:

os profissionais mais bem treinados exibem seis características\_\_ competência: possuem as habilidades e o conhecimento necessário; cortesia: são agradáveis, respeitosos e corteses; credibilidade: são dignos de crédito; confiabilidade: realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa; capacidade de resposta: respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez, e comunicação: esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza.

Carvalho e Nascimento (1993, p. 173), conceituam planejamento: “é a função gerencial que seleciona os objetivos de uma determinada unidade ou de toda a organização, apontando as diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas”.

### 3.2 PLANEJANDO O PROGRAMA DE TREINAMENTO

Planejar a atividade de treinamento é estar projetando ações futuras, criando objetivos, estipulando métodos ou procedimentos e programações no âmbito da formação profissional. O planejamento tem como objetivo minimizar improvisações, ações baseadas apenas na experiência, fatos que muitas vezes não levam ao êxito. Para Ferreira (1987, p. 67), “o plano de treinamento é um método para se atingir determinada parte de um problema específico de produção.”

A formulação de um plano de treinamento deriva inicialmente dos objetivos, os quais irão nortear os outros elementos do plano. Carvalho e Nascimento (1993), ressaltam que o objetivo é o núcleo central de todo um plano de trabalho mais bem elaborado.

Os objetivos podem ser gerais e específicos. Os gerais são de cunho finalístico, diz respeito ao que o treinando será capaz de exercer logo após concluir o treinamento. Os objetivos específicos de cunho intermediário, servem para determinar os comportamentos do treinando no desfecho de cada uma das unidades do curso. Quanto à classificação, os objetivos do treinamento fazem referência a conhecimentos, atitudes ou habilidades.

Os principais objetivos do treinamento são:

- \* capacitar o pessoal para o exercício imediato da função;
- \* desenvolver o pessoal não somente para os cargos atuais, mas para outras oportunidades que poderão surgir;
- \* proporcionar mudanças nas atitudes das pessoas, motivando-as para maior satisfação no trabalho e melhor aceitação das técnicas gerenciais.

Carvalho (1988, p. 47-48), considera os objetivos de treinamento como:

os objetivos de capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados. As metas de treinamento podem ser mensuráveis, como, por exemplo: a) treinar a força de vendas para obter um aumento deflacionado das vendas em cruzados num determinado período; b) aumentar o número de unidades hora/hora produzidas com o mesmo equipamento e pessoal empregado; c) diminuição dos custos operacionais e administrativos.

Ainda segundo Carvalho (1988, p. 48), “os objetivos de formação também podem ser não quantificados, tais como: modificação do comportamento profissional do empregado;

desenvolvimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho; desenvolvimento das aptidões de liderança”.

A elaboração de um programa de treinamento parte da necessidade de sua realização. O levantamento das necessidades de treinamento se trata de reunir informações diversas que irão embasar a elaboração do programa. Essas informações podem ser levantadas fazendo observações nos setores da empresa, através de entrevistas, questionários, reuniões entre departamentos, entrevistas de saída, avaliação de performance, apresentação dos problemas feita pelos supervisores da respectiva área, entre outros.

O levantamento das necessidades de treinamento precisa fornecer determinadas informações para que se possa elaborar a programação de treinamento:

O QUE deve ser ensinado?

QUEM deve aprender?

QUANDO deve ser ensinado?

ONDE deve ser ensinado?

COMO se deve ensinar?

QUEM deve ensinar? (CHIAVENATO, 2000, p. 508).

E ainda, o levantamento das necessidades de treinamento pode ser feito pesquisando três diferentes níveis:

a) Análise da organização: é visualizar a empresa de forma global, procurando apurar grande quantidade de informações. É necessário analisar seus objetivos, recursos, estrutura, atividades desenvolvidas, políticas, missão, tecnologia, etc. Assim, como ambiente no qual a organização está inserida. Com os dados obtidos na análise, é possível saber o que deverá ser ensinado, os benefícios esperados, permitindo comparar com outras estratégias possíveis de atingir os objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2000, p. 502), “essa análise ajuda a responder a questão sobre o que deve ser ensinado em termos de um plano e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa.” Para Gil (1994, p. 65), “uma acurada análise organizacional possibilita identificar como ocorre o crescimento da empresa, a que se deve e quais os fatores que o dificultam. Permite ainda verificar em que medida os recursos humanos disponíveis vêm contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa.”

b) Análise de Recursos Humanos: é identificar no pessoal as carências quanto à execução das tarefas que compõem o cargo na atualidade e futuramente. Uma análise mais efetiva consiste

em observar o colaborador executar a tarefa, ocasião em que será possível determinar as necessidades do treinamento, confrontando o desempenho real com o esperado. Como confirma Gil (1994, p. 68), “a análise dos recursos humanos consiste em verificar em que medida os empregados dispõem dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.”

c) Análise das tarefas: uma abordagem fundamentada nos requisitos exigidos para o cargo e no perfil do ocupante. Esta análise requer averiguação dos componentes do cargo, ou seja, as tarefas, para que possam determinar se estão conforme os padrões requeridos. A preparação do treinamento se dá ao nível do cargo de forma isolada, para que o ocupante seja capacitado conforme as necessidades.

Compete à gerência de treinamento planejar ações visando:

- 1- o desenvolvimento de políticas de treinamento da entidade;
- 2- o estabelecimento de procedimentos, métodos que se utilizará na formação;
- 3- estipular o orçamento da unidade de treinamento para os devidos programas de RH;
- 4- o planejamento da formação, fixando prioridades e ordem de cada parte do planejamento;
- 5- criar estratégias de treinamento, com base nos objetivos em vista;
- 6- estabelecer os objetivos de treinamento, assim como os resultados almejados;
- 7- cumprir os planejamentos de formação por meio da implantação de controles.

Segundo Gil (1994, p. 70-71), o planejamento engloba as partes seguintes:

- \* identificação;
- \* objetivos gerais e específicos;
- \* conteúdo programático;
- \* estratégias de ensino;
- \* recursos instrucionais;
- \* avaliação;
- \* carga horária.

Quanto aos controles de treinamento, é ao planejar que se estipula as ferramentas de controle da atividade de capacitação e o objetivo é verificar se o plano de treinamento está se desenvolvendo baseado em seus propósitos, ou seja, nos princípios estabelecidos. É através do controle que se pode detectar erros e fraquezas e retificá-los devidamente. Para Toledo (1992, p. 137), “controlar é verificar, quantitativa e qualitativamente, se os trabalhos estão alcançando os objetivos estabelecidos.”. Carvalho (1988, p. 48), discorre: “é na fase do

planejamento que são estabelecidos os vários instrumentos de controle da atividade de formação e cuja finalidade é verificar se o plano de treinamento está caminhando em direção aos seus objetivos.”.

As características que designam um bom sistema de controle são descritas a seguir:

- \* **rapidez ao agir:** permite intervir no processo antes que aconteça falhas que comprometam negativamente o plano de formação;
- \* **adaptabilidade:** o responsável pelo treinamento deve possuir instrumentos que lhe possibilite agir no caso de modificações dos planos de formação, situações imprevistas ou até mesmo um possível fracasso;
- \* **economia:** um instrumento de controle deve ter custos compatíveis com sua eficiência. Em sua aplicação para haver economia, o controle deve ser designado voltado para fatores estratégicos, para setores de maior relevância no processo em andamento;
- \* **compreensão:** um sistema de controle deve ser compreendido pelas pessoas que irão executá-lo. É importante compreender seu funcionamento; Carvalho (1988, p. 50), comenta: “pode parecer óbvio, mas qualquer sistema de controle deve ser muito bem compreendido por seus executores na empresa. Muitos tipos de controles não são bem aplicados, simplesmente porque faltou esclarecer a seus usuários como funcionam.”
- \* **ação corretiva:** se trata de repasse à gerência de informações sobre falhas e desvios do plano de formação, apontando as responsabilidades por tais fatos e as alternativas que poderão ser adotadas para as correções necessárias.

Existem variados tipos de controle de treinamento que podem ser voltados para o treinamento, os mais comuns podem ser:

- orçamento de formação profissional;
- fichas de acompanhamento do treinando durante seu processo de formação;
- testes e provas aplicados no decorrer da capacitação;
- observações pessoais de coordenadores e instrutores de treinamento;
- entrevistas formais e informais com os treinandos;
- relatórios de treinamento elaborados por coordenadores e instrutores de capacitação;
- folhas de apreciação encaminhadas pelos treinandos avaliando o treinamento recebido;
- documentação de acompanhamento do treinando, após concluído o processo de formação. (CARVALHO; NASCIMENTO 1993, p. 177).

O uso de instrumentos mencionados acima ou outros, dependerá de certos fatores como o tipo do evento da capacitação, pessoas a serem focadas, políticas de recursos humanos e da organização como um todo.

A alocação de recursos financeiros, é um outro fator de muita importância no planejamento do treinamento, devendo ser bem utilizada, ou seja, deve proporcionar um bom rendimento. É necessário que o responsável pela formação estabeleça prioridades conforme as necessidades e faça uso do orçamento conforme a realidade vivida pela empresa. Carvalho (1988, p. 52), confirma:

a destinação de recursos financeiros é vital para o processo de planejamento da atividade de formação. Cabe à unidade de capacitação obter o máximo de rendimento da verba que lhe é destinada pela empresa. Somente através da aplicação racional de recursos financeiros é que os planos de treinamentos serão viabilizados.

É ainda na fase do planejamento, que se estabelece os métodos que serão utilizados no treinamento. Esses métodos ou técnicas devem ter bons significados e não estarem ultrapassados; que se enquadrem quanto ao tempo e recursos disponíveis, que atraiam os interesses do público alvo; devem ser compatíveis ao nível dos interessados e que vá contribuir para que os objetivos do treinamento sejam alcançados.

O cronograma da atividade de treinamento se trata da formulação final, apontando as datas, ocasiões, locais, tipos de eventos, ministrantes etc.

### **3.3 ELABORANDO O PROGRAMA DE TREINAMENTO**

Enquanto o plano de treinamento se refere a uma demanda específica, geralmente decorrente de problemas de produção, o programa se trata do ordenamento de todos os planos, tendo em vista aos problemas.

A programação do treinamento é organizada levando em consideração certos pontos, que devem ser analisados na etapa do levantamento das necessidades:

- a) identificação das necessidades;
- b) se há incidência em outra área;
- c) o que ocasiona a situação;
- d) se faz parte de uma necessidade maior;
- e) considerar se a solução deve ser de maneira isolada ou integrada a outras;
- f) se a necessidade de solução deve ser imediata ou há possibilidade de esperar;
- g) se não resolvida a necessidade, ela permanecerá ou é passageira;

- h) a dimensão de indivíduos e serviços a serem atingidos;
- i) a disponibilidade do tempo para o treinamento;
- j) custos;
- l) a pessoa que irá executar o treinamento.

Para Ferreira (1987 p. 58), a formulação mais requintada de um programa de treinamento implica na definição e descrição de alguns itens, dentre os quais pode-se destacar:

- objetivos dos cursos previstos;
- quem irá ministrá-los;
- participantes;
- como e quando serão dadas as instruções;
- onde se realizarão os cursos;
- que auxílios serão utilizados em cada curso;
- quais as relações entre um curso programado e outros já realizados ou a serem realizados;
- quem fará o acompanhamento dos treinandos no trabalho e como será feita a avaliação de cada curso;
- como serão feitos os registros e controle dos resultados, tudo isso sem se esquecer de que cada curso constante do programa terá necessariamente, o seu respectivo (e adequado) título. A propósito: o título de cada curso deverá ser, tanto quanto possível, simples e conciso...

Chiavenato (2000, p. 509), cita os principais itens de uma programação de treinamento:

- Quem deve ser treinados → treinandos
- Quem vai treinar → treinador ou instrutor
- Em que treinar → assunto ou conteúdo do treinamento
- Onde treinar → local físico, órgão ou entidade
- Como treinar → métodos de treinamento e ou recursos necessários
- Quando treinar → época do treinamento e horário
- Quanto treinar → volume, duração ou intensidade
- Para que treinar → objetivos ou resultados esperados.

Conforme Boog (1994, p. 451), os responsáveis pelo treinamento entrarão na fase definitiva da programação, que é encontrar soluções para resolver as carências levantadas, através da montagem de cada programa de treinamento necessário. A montagem do programa é à primeira vista simples ao ler suas partes, no entanto trabalhosa na definição e redação do conteúdo:

1- Nome do curso: utilizar título que identifique o melhor possível com as carências a serem sanadas.

2- Carga horária: é o tempo utilizado para o curso. O total do número de horas investidas em treinamento deverá compor os relatórios de ações do curso de capacitação. Sendo então possível extrair quanto custa, de fato, o treinamento, pois pode-se então computar as horas paradas do trabalhador, de máquinas e outros custos indiretos.

3- Entidade:

a) pode ser interna, utilizando profissionais capacitados para transferir conhecimentos teóricos e práticos aos interessados.

b) externa, quando houver cursos no mercado para solucionar a maior parte da necessidade apontada. Cabe lembrar, ainda segundo Boog (1994), não se pode perder tempo com montagem de cursos internamente, se existem entidades que se especializaram em determinados ramos de conhecimento, como Senai, Senac, SESI...

4) População: grupo de trabalhadores ou área específica.

5) Objetivo: se refere a medição ao final do programa e a solução final das carências identificadas.

6) Conteúdo programático: aqui pode ocorrer certos tipos de distorções:

\* estipular um conteúdo muito abrangente, na expectativa de cobrir deficiências de formação básica do trabalhador, nivelando o conteúdo por baixo e desmotivando os trabalhadores mais avançados.

\* o treinamento deve ser realizado sob medida; e o nível das pessoas é uma variável que precisa ser considerada pois se necessário, desmembrar em duas turmas o curso, com conteúdos programáticos diferentes, mas focando o mesmo objetivo.

Boog (1994, p. 453) ressalta:

[...] o trabalhador sempre está disposto a aceitar novos aprendizados, com raras exceções, mas também precisa ser encarado como elemento ativo das evoluções técnicas da empresa, fazendo parte do processo de mudanças e, sem dúvida, como o elo forte da continuidade da produção. Nunca deve ser encarado como elemento passivo, que tem por obrigação acompanhar as mudanças implantadas, pois o



trabalhador pode alhear-se do processo e dificultar o atingimento dos objetivos traçados pela empresa. [...]

\* o trabalhador é parte da mudança e o treinamento é o meio de mantê-lo atualizado, ativo e motivado. Bastando saber programar e envolver todos os interessados na programação.

\* o analista de treinamento experiente sempre estará levando em conta que é na formulação do conteúdo programático que está todo sucesso para evolução das carências levantadas.

7) Recursos didáticos: além dos costumeiros, deve-se recorrer aos materiais para demonstração prática e aos equipamentos que forem necessários do próprio posto de trabalho.

Ainda sobre o programa de treinamento, é importante ressaltar:

o conteúdo do programa é moldado pela avaliação de necessidades e pelos objetivos de aprendizagem. Este conteúdo pode procurar aptidões específicas, prover o conhecimento necessário ou simplesmente procurar influenciar atitudes. Qualquer que seja o programa tem que atender às necessidades da organização e dos participantes. Se as metas da empresa não forem propiciadas, os recursos estarão sendo desperdiçados. E os participantes precisam ver o conteúdo como relevante para suas necessidades ou, então, sua motivação para aprender poderá ser baixa". (WERTHER, 1983, p. 207).

O programa de treinamento deve ser feito com base, em seu planejamento, possibilitando os colaboradores adquirirem os meios para desenvolverem seus papéis na empresa, visando: um melhor desempenho, em suas funções; aptidão para exercerem novas funções; uma promoção interna etc.

Embora os executivos de níveis mais elevados, se encontrem mais distantes dos problemas que atingem os níveis mais baixos, estes devem ser consultados na fase inicial da elaboração do programa, pois poderão ter mais nitidez quanto aos objetivos a serem perseguidos. Conforme Marelló (1988, p. 34), consultar a alta direção da empresa é vantajoso, sendo que:

a) se inexistir conhecimento/apoio da alta direção da empresa, qualquer iniciativa de treinamento fracassará, sem dúvida;

b) considerando as intenções da alta cúpula da empresa e de outros supervisores, o responsável pela elaboração do programa de treinamento poderá conciliar as pretensões de diretores e supervisores.

### 3.4 EXECUTANDO O PROGRAMA DE TREINAMENTO

A implementação do treinamento centra-se na relação instrutor-treinando. Onde o instrutor pode ser uma pessoa de qualquer nível da organização ou de fora, desde que possua o conhecimento necessário para transmitir ao treinando que também pode pertencer a qualquer nível hierárquico. O treinando é a pessoa que precisa aprender ou melhorar seu desempenho no trabalho. Como enfatiza Chiavenato (2000, p. 514), a execução do treinamento estipula o binômio instrutor x aprendiz:

[...] os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes. Assim os aprendizes podem ser auxiliares, chefes ou gerentes ou ainda o encarregado ou gerente de treinamento. [...]

A execução do treinamento volta-se para a relação instrutor-treinando. Os instrutores podem ser indivíduos da própria organização ou de fora, pessoas especialistas ou experientes em determinada atividade que transmitem seus conhecimentos aos treinandos. Os treinandos podem ser pessoas de qualquer nível da organização, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atribuições. (GIL, 1994, p. 78).

Antes de dar início a um programa de treinamento em uma empresa, aconselha-se “preparar o ambiente”, fazendo com que os participantes visualizem suas limitações e queiram mudar; que vejam e aceitem o treinamento não como um benefício restrito à empresa, mas um benefício amplo que irá contribuir também para o bem estar social dos participantes. O gestor pode contribuir para que as resistências vão desaparecendo e que haja boa aceitação pelo programa. De forma que não o vejam como uma imposição; pode-se por exemplo explicar o que é treinamento, as necessidades deste, oferecer apoio e orientação para que aceitem as mudanças. Toledo (1992, p. 149), afirma:

consideramos de fundamental importância para o êxito de um programa de treinamento a atitude geral das chefias da empresa para com o programa, assim como a atitude de todos os funcionários. Tratando-se de empresa grande ou média, uma campanha de esclarecimento e apoio à idéia do treinamento deve ser desenvolvida, usando-se os veículos de comunicação que estiverem à mão, assim como reuniões, circulares e principalmente, boletins internos.

Sob o ponto de vista de Gil (1994, p. 64):

a execução dos programas de treinamento também se torna, pelo menos em parte, atribuição gerencial. O local de trabalho passa a ser o ambiente principal de aprendizagem. Privilegia-se o treinamento em serviço, as reuniões de orientação e treinamento, os grupos de trabalho e outras atividades desenvolvidas em nível local. E todo gerente passa a ser visto também como educador.

A preparação e execução do treinamento devem ser considerados minuciosamente; certos cuidados a serem tomados são imprescindíveis, evitando comprometer a qualidade da execução:

a) quanto a qualidade dos treinandos, aconselha-se fazer uma seleção prévia dos participantes, focando a formação a um grupo homogêneo de pessoas, tendo em vista o conteúdo e os objetivos do treinamento. Tal recomendação se enquadra tanto no quesito possuir conhecimentos prévios, interesses dos mesmos, disponibilidade... tudo isso objetivando resultados positivos;

b) se tratando da qualidade de instrutores, é de grande relevância, que sejam bem selecionados, os quais devem estar motivados a transmitir conhecimentos, ou ainda, devem possuir um perfil desejado para a função. Perfil que se compõe de certas habilidades como facilidade de se relacionar, didática, bom raciocínio, conhecimento da especialidade do treinamento. Carvalho (1988, p. 132), considera: “na verdade, pouco adianta uma empresa manter custosas e atraentes instalações de treinamento, bem como excelentes programas de capacitação e métodos e técnicas de formação atualizados se, ao mesmo tempo, não contar com um corpo de instrutores eficientes.”

c) para facilitar a execução da formação, o material e as técnicas instrucionais devem ser detalhadamente previstas para uma melhor compreensão e rendimento dos treinandos;

d) é importante o envolvimento de toda a chefia, uma vez que os supervisores e dirigentes podem possuir conhecimentos que ajudarão consideravelmente na formação da equipe. É aconselhado que supervisores e dirigentes em todos os escalões da organização, estejam cooperando, esforçando e demonstrando entusiasmo na manutenção do programa, veja:

o treinamento deve ser feito com todo o pessoal da empresa, em todos os níveis e funções. Sua manutenção envolve uma quantidade considerável de esforço e de entusiasmo por parte de todos aqueles que estejam ligados ao assunto, além de implicar um custo que deve ser encarado como um investimento que captará dividendos a médio e curto prazos e não uma despesa inativa. É necessário contar com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem participar na execução do programa. (CHIAVENATO, 2000, p. 515).

e) o programa deve ser adequado de maneira haja solução para os problemas que deram origem às necessidades ou até mesmo que os colaboradores estejam capacitados para situações futuras.

### 3.5 O MÉTODO ANDRAGÓGICO

Na atualidade, tida como era do conhecimento, as palavras de ordem são aprimoramento constante, pois a cada novo dia surge algo novo, um fato novo, que precisa ser absorvido e bem compreendido. No entanto, é bem mais complexo ensinar um adulto a aprender. Pois depois de certa idade é natural as pessoas se sentirem mais cansadas, os anos de currículo escolar, compromissos relacionados ao trabalho, responsabilidades pessoais, problemas rotineiros, ou seja, tudo o que impacta com a vida do adulto pode se tornar um empecilho para a aprendizagem. Desse modo, treinamentos, palestras, workshops e outros mais nem sempre geram o resultado esperado. Na maioria das vezes, a pessoa está ali presente, apenas fisicamente, absorvendo muito pouco ou nada absorve. Sendo assim, o método da Andragogia, pode ser uma saída para ajudar na aprendizagem. Pereira (2006), salienta que:

O vocábulo andragogia foi inicialmente utilizado por Alexander Kapp, professor alemão, em 1833, para descrever elementos da Teoria de Educação de Platão. O termo foi esquecido e voltou a ser utilizado em 1921, por Rosenstock, para significar o conjunto de filosofias, métodos e professores especiais necessários à educação de adultos.

Pereira (2006), faz as seguintes explicações sobre o método:

a técnica vai além das “velhas” aulas expositivas, em que o professor era o personagem principal. A andragogia, por sua vez, estimula a interatividade, a troca, a comunicação entre quem ensina e quem está lá para aprender. E no caso do adulto, torna-se ainda mais interessante, já que, pelas razões acima enumeradas, sua mente está, invariavelmente, ocupada por uma série de outras questões, o que pode dificultar a concentração e o armazenamento de informações.

Para Cavalcanti (1999), “as características de aprendizagem dos adultos devem ser exploradas através de abordagens e métodos apropriados, produzindo uma maior eficiência das atividades educativas.”

Diante de tais explicações, pode-se concluir que o método é capaz de produzir uma aprendizagem mais eficiente, menos volátil, pois atua com base na percepção dos conceitos e princípios dos conhecimentos.

Fazendo uma comparação do aprendizado de crianças (pedagogia) e de adultos (andragogia), Apresentam-se as seguintes diferenças:

<b>Características da Aprendizagem</b>	<b>Pedagogia</b>	<b>Andragogia</b>
<b>Relação Professor/Aluno</b>	Professor é o centro das ações, decide o que ensinar, como ensinar e avalia a aprendizagem	A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no aluno, na independência e na auto-gestão da aprendizagem.
<b>Razões da Aprendizagem</b>	Crianças (ou adultos) devem aprender o que a sociedade espera que saibam (seguindo um currículo padronizado)	Pessoas aprendem o que realmente precisam saber (aprendizagem para a aplicação prática na vida diária).
<b>Experiência do Aluno</b>	O ensino é didático, padronizado e a experiência do aluno tem pouco valor	A experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo.
<b>Orientação da Aprendizagem</b>	Aprendizagem por assunto ou matéria	Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para se chegar a solução.

Fonte: Cavalcanti, 1999.

Os métodos tradicionais produzem um efeito pouco satisfatório, quando utilizados na aprendizagem de adultos, como confirma Pereira (2006):

Métodos pedagógicos clássicos muitas vezes são pouco eficientes quando aplicados a adultos, cansados após um dia de trabalho e incapazes de conseguir concentração suficiente para tirar proveito de uma aula convencional. A andragogia foi a resposta adequada a essa necessidade por levar em consideração as características psicológicas de quem quer e precisa aprender novos conteúdos.

Cavalcanti (1999), enfatiza sobre aspectos relacionados à aprendizagem de adultos:

adultos podem se concentrar numa explanação teórica durante 07 minutos. Depois disso, a atenção se dispersa. Este período deverá ser usado pelo Professor para estabelecer os objetivos e a relevância do assunto a ser discutido, enfatizar o valor deste conhecimento e dizer o quanto sente-se motivado a discutí-lo. Vencidos os 07 minutos, é tempo de iniciar uma discussão ou outra atividade, de modo a diversificar o método e conseguir de volta a atenção. Estas alternâncias podem tomar até 30% do tempo de uma aula teórica, porém permitem quadruplicar o volume de informações assimiladas pelos estudantes.

Diante de tais esclarecimentos acredita-se que o líder, ou seja, o professor não precisa ter todas as respostas para todas as dúvidas, mas sim conduzir o grupo para a criação, para o auto-desenvolvimento. O líder se torna um facilitador, alguém que compartilhará, estimulará e orientará o grupo a formular o conteúdo, promovendo a autogestão e a criatividade. E esse processo, pode-se dizer que só é possível através da experiência, pois os adultos necessitam de vivenciar fatos ou situações para que os conceitos, conhecimentos sejam assimilados.

Acredita-se que a dificuldade de aprendizado de pessoas mais velhas é devido aos métodos pedagógicos inadequados e não na incapacidade. No trabalho andragógico, a proposta é alterar o conceito de que o professor ensina e o aluno aprende. Na interação que se estabelece, a troca que se dá entre o grupo e orientador, todos aprendem juntos.

Compreende-se que as organizações que não considerarem a necessidade de capacitar e atualizar seus recursos humanos pelos métodos mais rápidos e eficientes, poderão não conseguir satisfazer o cliente, ficando propícias a serem facilmente superadas num mercado globalizado, dinâmico e concorrido.

## 4 METODOLOGIA

Quando se deseja realizar um trabalho, seja qual for sua natureza, se faz necessário utilizar métodos que facilitem sua execução, e ainda que possibilitem obtenção dos resultados almejados.

### 4.1 OBJETO DE ESTUDO

O alvo do estudo é a empresa La Tina, situada à Rua Canjarana, nº 287 Centro – Rubiataba-GO. Inaugurada em setembro de 1998, suas atividades estão voltadas para a fabricação e comercialização de artefatos têxteis, mais especificamente voltados para o público feminino. Recentemente a proprietária decidiu trabalhar no sistema de atacado e hoje atende quase que exclusivamente uma empresa atacadista de Goiânia.

Hoje, seu quadro de funcionários é composto por nove pessoas. Sua produção mensal é em torno de 240 conjuntos feminino. A empresa ainda não inovou seu sistema de produção, implementando novas tecnologias, o que impede uma maior produção.

### 4.2 ESTUDO EXPLORATÓRIO

Gil (2002 p. 41) explica: “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições.” Os problemas e hipóteses são expostos com mais precisão através das pesquisas exploratórias. Marconi e Lakatos (2005, p. 190) confirmam:

são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com a tripla finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar ou clarificar conceitos.

Geralmente este estudo envolve uma coleta bibliográfica, abordagem em forma de entrevista com indivíduos que tiveram experiência com o problema pesquisado e averiguação de exemplos que ajudará na compreensão. O pesquisador obterá constantemente descrições

tanto qualitativas como quantitativas do objeto de estudo, devendo o pesquisador se atentar para as interações e acontecimentos no ambiente observado. Vários procedimentos podem ser adotados para se coletar dados.

Cervo e Bervian (1996, p. 49), citam: “tais estudos tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias”.

### **4.3 ESTUDO DESCRITIVO**

Conforme Cervo e Bervian (1996, p. 49), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.” E ainda, “procura descobrir, com precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.”

Segundo Cordeiro (2001, p. 108), “as pesquisas de campo ou descritivas têm a finalidade de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou de estabelecer relações entre variáveis”. São chamadas de descritivas porque não interferem nem alteram a realidade pesquisada.

Podem ser consideradas pesquisas descritivas as que têm por finalidade estudar as peculiaridades de um grupo da população, por exemplo. Podem ainda ser consideradas pesquisas descritivas as que tem como objetivo apurar a cultura, o comportamento, opiniões de uma amostra ou população. E ainda, as pesquisas dessa modalidade fornecem uma relação ou comparação entre duas variáveis ou mais, possibilitando identificar as propriedades dessa relação. Neste estudo em questão o objetivo foi apurar o comportamento do grupo de uma população.

Quanto às técnicas e instrumentos de coleta de dados, as pesquisas descritivas ou de campo se dão observando fatos que envolvam o homem, visando a coleta e registro de fatores relevantes para servir de prova para determinado caso ou suposição.

A pesquisa de campo é usada particularmente nas ciências sociais, voltando-se para problemas que careçam ser estudados e não constam em documentos.



#### 4.4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é um estudo detalhado de um ou mais sujeito, de forma a se ter um aspecto geral e ao mesmo tempo detalhado do sujeito em estudo. Cervo e Bervian (1996, p. 50), confirmam: “estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida.”

No estudo de caso, deve ser seus contornos expressamente bem definidos, enquanto durar o estudo. O tempo e o espaço sob os quais o fenômeno a ser estudado se desenvolve, adquirem importância para sua compreensão, porque o estudo de caso não separa o fenômeno em estudo das condições que o envolvem e influenciam. No estudo de caso, se obtém evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registro de arquivos, entrevistas, observação direta e participante e artefatos físicos, sendo que cada evidência requer habilidades e procedimentos metodológicos específicos.

Yin (2001, p. 32), conceitua estudo de caso: “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Gil (1996, p. 59), demonstra as principais vantagens do estudo de caso:

- a) O estímulo a novas descobertas. Em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador, ao longo de seu processo, mantém-se atento a novas descobertas. É freqüente o pesquisador dispor de um plano inicial e, ao longo da pesquisa, ter o seu interesse despertado por outros aspectos que não havia previsto. E, muitas vezes, o estudo desses aspectos torna-se mais relevante para a solução do problema do que os considerados inicialmente. Daí por que o estudo de caso é altamente recomendado para a realização de estudos exploratórios.
- b) A ênfase na totalidade. No estudo de caso, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo. Desta forma supera-se um problema muito comum, sobretudo nos levantamentos em que a análise individual da pessoa desaparece em favor da análise de traços.
- c) A simplicidade dos procedimentos. Os procedimentos de coleta e análise de dados adotados no estudo de caso, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples. Da mesma forma, os relatórios dos estudos de caso caracterizam-se pela utilização de uma linguagem e de uma forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa.

Gil (1996, p. 60), ainda afirma: “é claro que o estudo de caso também apresenta limitações. A mais grave refere-se à dificuldade de generalização dos estudos obtidos. Pode ocorrer que a unidade escolhida para investigação seja bastante anormal em relação às muitas de sua espécie.”

## 4.5 LEVANTAMENTO

A estratégia do levantamento é interessante por apresentar certas características vantajosas como sua adequação para estudos de natureza descritiva; apropriação para problemas menos complexos e menos delicados; muito benéfico para pesquisa de opiniões e comportamentos; estabelecimento de resultados de precisão estatística; identificação das peculiaridades dos componentes do universo em pesquisa, sendo permitida a caracterização clara de seus segmentos; requerimento de menos tempo para sua execução e uma possível obtenção de grande quantidade de dados.

Para Gil (2002, p. 50):

as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente procede-se à solicitação de informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obtém-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Yin (2001, p. 25), afirma: “a estratégia de levantamento é vantajosa quando objetivo da pesquisa for descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno ou quando ele for previsível sobre certos resultados”.

Gil (2002, p. 51) menciona as vantagens do levantamento:

- a) conhecimento direto da realidade: à medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação torna-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores;
- b) economia e rapidez: desde que se tenha uma equipe de entrevistadores, codificadores e tabuladores, devidamente treinados, torna-se possível a obtenção de grande quantidade de dados em curto espaço de tempo. Quando os dados são obtidos mediante questionários, os custos tornam-se relativamente baixos;
- c) quantificação; os dados obtidos mediante levantamento podem ser agrupados em tabelas, possibilitando sua análise estatística. As variáveis em estudo podem ser quantificadas, permitindo o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos.

## 4.6 COLETA DE DADOS

### 4.6.1 A observação

A observação consiste em fazer uso da atenção para conseguir levantar dados de determinada situação ou problema. A observação pode ser sistemática ou assistemática,

participante ou não-participante. Cordeiro (2001, p. 109), faz abaixo explicações sobre cada uma delas:

- a) observação sistemática: quando, de antemão, se prevê o que, como, por que, para que, quando, onde observar. Trata-se de uma observação anteriormente planejada e estruturada.
- b) observação assistemática: quando ela acontece ao acaso, espontaneamente, sem planejamento.
- c) observação participante: quando o pesquisador incorpora-se ao grupo ou à comunidade que vai pesquisar. Habilita o investigador a penetrar no pensamento, no sentimento e no comportamento do grupo. A observação participante é usada para ajudar a compreender como as pessoas utilizam seu tempo em situações de trabalho, e seu uso tem sido de duas maneiras; encobertamente, que é quando o pesquisador se torna um funcionário da entidade, e abertamente, quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e até participar do ambiente de trabalho.
- d) observação não-participante: quando o pesquisador observa “de fora”, ou seja, não faz parte do grupo observado.

Marina e Lakatos (2005, p. 192), afirmam: “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos, fenômenos que se deseja estudar.”

O uso da observação apresenta certas vantagens como a apresentação de meios que permitam estudar uma variedade mais ampla de fenômenos; não exige tanto do observador como outras técnicas ou instrumentos; possibilita a coleta de dados sobre um grupo de atitudes típicas; permite evidenciar informações não abrangidas por outras técnicas como a entrevista, por exemplo. As modalidades de observação vão variar de acordo com as circunstâncias como o lugar onde se realiza, meios utilizados e outras.

Para este estudo, utilizou-se as observações sistemática e participante, citadas acima.

#### **4.6.2 O questionário**

É um ordenamento de perguntas que deve ser respondido de forma anônima pela pessoa informante e esta deve ter alternativas para escolher no momento de responder. Se for respondido na ausência do pesquisador, o questionário deverá possuir instruções que orientarão o informante. As questões devem ser reduzidas ao máximo, compreendendo somente os objetivos da pesquisa.

Gil (2002 p. 114), define questionário: “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.”

Em sua elaboração, o questionário exige muita atenção, pois certos dados solicitados poderão ser mais difíceis de serem obtidos em razão dos informantes se negarem a responder

por temer a consequências negativas, como por exemplo, temem pela adição de impostos. Em sua elaboração deve-se ainda considerar sua importância para obtenção de respostas relevantes, fazendo-se uma seleção prévia de suas questões. É a maneira mais rápida e com menos custos na coleta de informações, não demanda adestramento de pessoal, além de propiciar anonimato do informante. Como confirma Marconi e Lakatos (2005, p. 203-204), ao citar suas vantagens:

- a) economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados;
- b) atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- c) abrange uma área geográfica mais ampla;
- d) economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo;
- e) obtém respostas mais rápidas e mais precisas;
- f) há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato;
- g) há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas;
- h) há menos riscos de distorção, pela não influência do pesquisador;
- i) há mais tempo para responder e em hora mais favorável;
- j) há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento;
- l) obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Quanto à classificação, as perguntas podem ser divididas em três categorias; abertas, fechadas e de múltipla escolha:

- a) perguntas abertas: denominam-se também de livres ou não limitadas, propicia ao pesquisado responder de forma livre e emitindo opiniões. Permitem investigações detalhadas e com clareza. Contudo, podem ser impróprias por não facilitar a resposta para o informante, dificulta suas tabulações e seu processo interpretativo, de análise mais difícil e exaustiva além de tomar mais tempo.
- b) fechadas: também chamadas limitadas ou alternativas fixas: são as perguntas que o pesquisado escolhe sua resposta tendo duas alternativas, sim ou não. As respostas são objetivas, o que facilita as tabulações dos dados, processo estatístico. Contudo, ao responder, a liberdade de resposta das pessoas pesquisadas fica mais restrita, uma vez que não é possível acrescentar informações detalhadas, caso deseje.
- c) múltipla escolha: são indagações fechadas (conforme explicações no item anterior), mas apresentam mais de duas possíveis respostas se tratando do mesmo assunto.

Para a coleta de dados o questionário foi elaborado utilizando os três tipos de perguntas acima citadas.

X

#### **4.7 ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos dados foi realizada mediante tabulação manual. Segundo Sâmara e Barros (2004, p. 103), tabulação é a padronização e codificação das respostas de uma pesquisa. É a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas. E também mediante a triangulação, que se resume em um fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências (YIN, 2001, p. 120).

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O local de realização de estudo é a empresa Zita Pires de Andrade e Filho Ltda, com nome de fantasia La Tina, situada à Rua Canjarana, nº 287 Centro – Rubiataba-GO. Inaugurada em 01/09/1998, atualmente atua na fabricação e comercialização de artefatos têxteis, voltados com maior ênfase para o público feminino. Quando foi inaugurada, seu foco era atender o consumidor final, preferencialmente o público feminino. Trabalhava no sistema de varejo, atendendo encomendas de estilos bem diversificados. Como não contava com funcionários qualificados o suficiente, os produtos fabricados deixavam a desejar no quesito qualidade. Então, a demanda foi aos poucos caindo e conseqüentemente o faturamento também. Logo, a proprietária decidiu trabalhar no atacado e hoje atende quase que exclusivamente uma empresa atacadista de Goiânia.

Seu quadro de funcionários é composto por nove pessoas. Sua produção total no mês é em torno de 240 conjuntos. A empresa ainda não inovou seu sistema de produção, o que se torna um empecilho para uma produção mais satisfatória.

Para atingir os objetivos propostos, foi aplicado um questionário junto aos funcionários da empresa La Tina Confeções, contendo treze indagações (as quais estão anexadas no final deste), com o intuito de averiguar aspectos relacionados a área de treinamento na empresa. Aos colaboradores foi dada explicações sobre o objetivo do questionário, o qual foi respondido individualmente, podendo os pesquisados assinalarem questões fechadas, questões de múltipla escolha e abertas. Estas últimas, questões abertas, propicia ao pesquisado responder de forma livre, emitindo suas opiniões. Foram informados também, que não precisariam se identificar, na tentativa de fazer com que expressassem seus reais pensamentos.

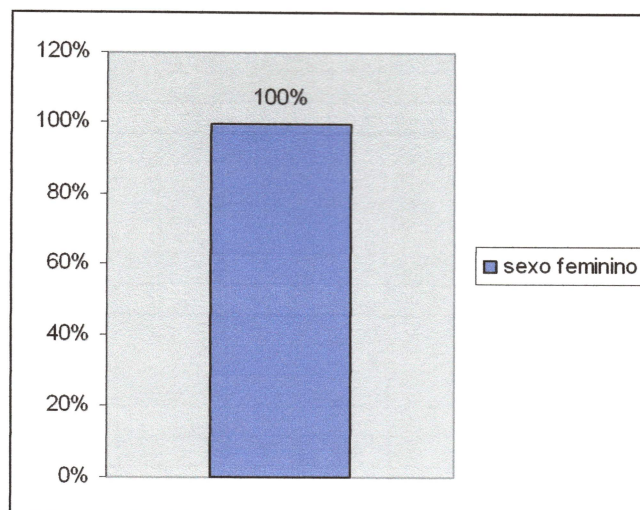


Gráfico 1 – Identificação do sexo.  
Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Com o intuito de traçar o perfil dos colaboradores, o questionário se inicia com uma pergunta para identificação do sexo. Havendo 100% de colaboradores do sexo feminino. Talvez pelo fato de a maioria dos homens acreditarem que trabalho em confecções de roupas deve ser reservado às mulheres.

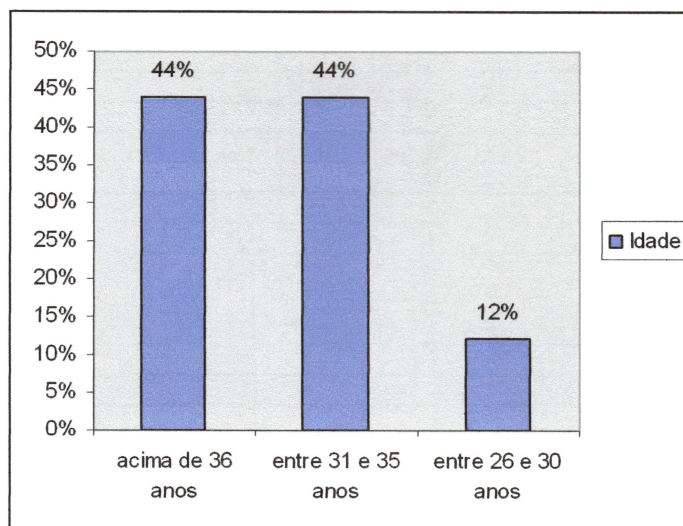


Gráfico 2 – Faixa etária  
Fonte: dados da pesquisa, 2006.

A segunda questão enfoca a faixa etária, os resultados apontam que 44% dos pesquisados têm acima de 36 anos, 44% também tem entre 31 a 35 anos de idade e somente 12% tem entre 26 e 30 anos de idade. Ou seja, a maioria dos pesquisados têm mais de 30 anos de idade, pessoas com um grau maior de maturidade.



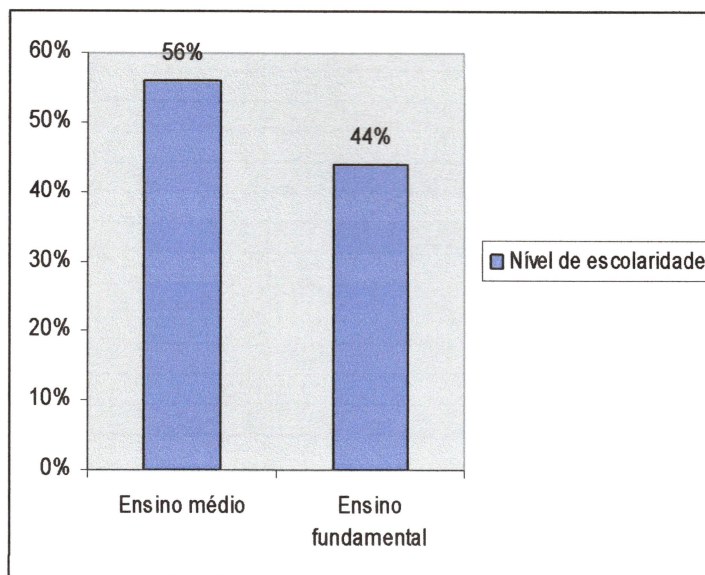


Gráfico 3 – Grau de escolaridade  
Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Quanto ao grau de escolaridade, 56% possuem o ensino médio completo e 44% têm apenas o ensino fundamental, inexistindo formação superior entre os pesquisados. Acredita-se que não continuaram estudando por terem que buscar fonte de renda, se dedicando ao trabalho em detrimento dos estudos ou como as mulheres têm a responsabilidade de cuidar do lar e dos filhos, sentem mais dificuldades de dar continuidade aos estudos.

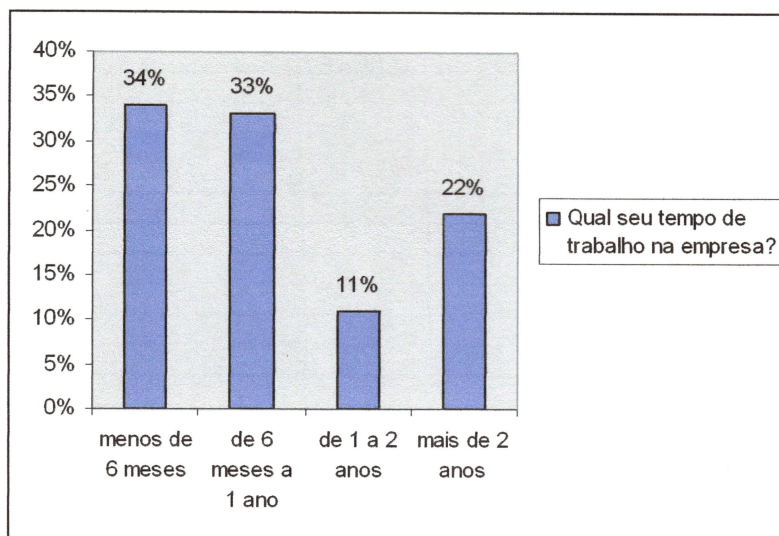


Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa.  
Fonte: dados da pesquisa, 2006.

A seguir se tratando do tempo de trabalho na empresa, 34% não tem seis meses na empresa, 33% tem entre seis meses e um ano, 22% tem mais de dois anos de tempo de serviço e apenas 11% tem de um a dois anos. A maioria dos pesquisados tem menos de seis meses na empresa, fato talvez explicado por desmotivação do pessoal, e resolvem ir em busca de outra empresa para se trabalhar, o que poderia ser resolvido talvez com uma gestão mais voltada para o fator humano. Sob a visão de Lacombe e Heilborn, (2003 p. 270), “sendo os recursos humanos os mais importantes de qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia.”

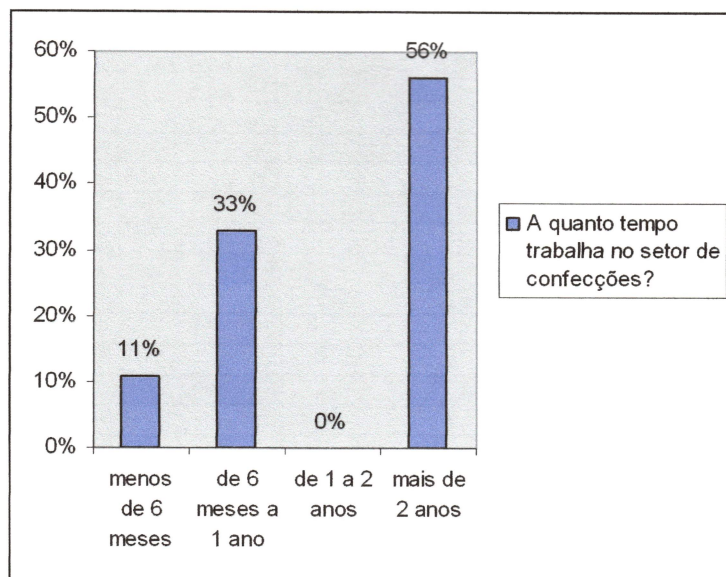


Gráfico 5 – Tempo de trabalho no setor de confecções.

Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Ao perguntar sobre o tempo de trabalho no setor de confecções, 56% responderam que trabalham a mais de dois anos no setor, sendo que 33% dos pesquisados tem entre seis meses a um ano de trabalho no setor. Compreende-se que uma expressiva parcela dos informantes (33%), possuem pouca experiência no setor, fato que confirma ainda mais a necessidade de treinamento. Conforme Ferreira (1987, p. 52), “sendo o treinamento uma atividade especificamente destinada a atender às necessidades da organização, está claro que não se poderá pensar em elaborar um programa de treinamento sem que, antes, se tenham arroladas as razões ou motivos que o justifiquem.”

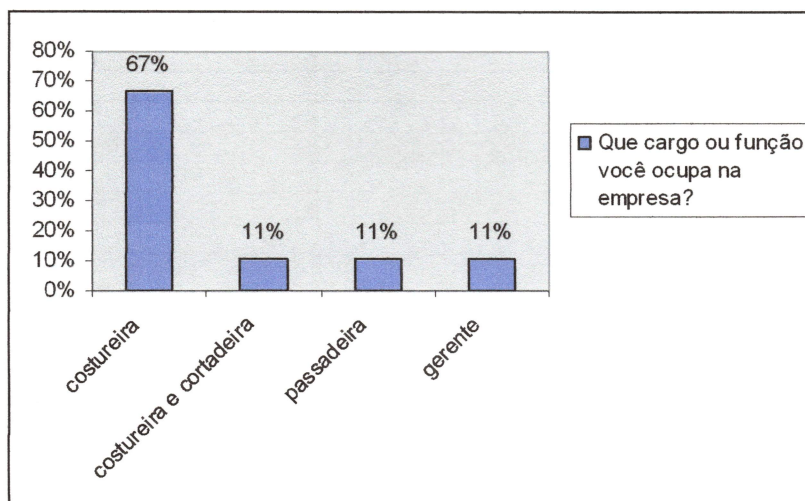


Gráfico 6 – Cargo ou função que ocupa na empresa

Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Ao procurar saber sobre o cargo ou função do funcionário na empresa, constatou-se que 67% são costureiras, sendo que uma destas é responsável pelo setor de corte também.

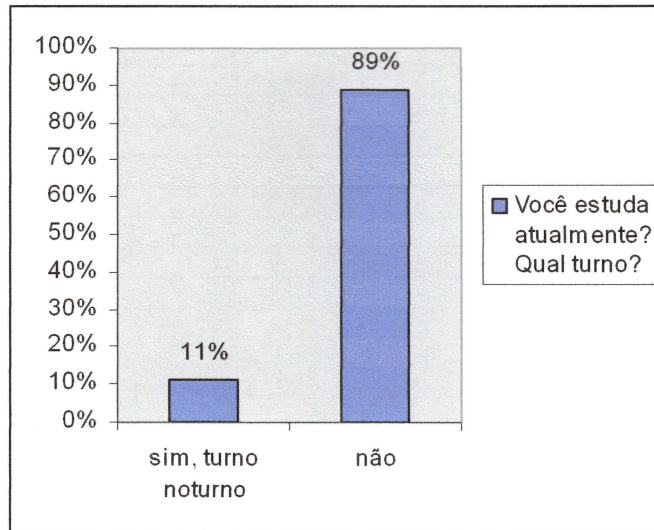


Gráfico 7 – Estudo atual. Qual turno?  
 Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Ao indagar se ainda estudavam, de maneira surpreendente, 89% dos entrevistados responderam negativamente, apenas 11% ainda estudam. É de se surpreender, pois na atual sociedade em que vivemos há necessidade de se buscar um aprendizado contínuo. O perfil do indivíduo precisa ser modificado, aperfeiçoado de maneira a estar apto a atender às exigências de um novo contexto social. Para Tachizawa (2004, p. 221),

o desenvolvimento das pessoas numa organização está diretamente ao interesse estratégico do seu negócio. Para consolidar suas posições no mercado e buscar novos horizontes, a organização deve dispor de um quando de pessoal capacitado a responder aos desafios.

Como a maioria são casadas e casaram novas, acredita-se que os esposos contribuíram para a descontinuidade dos estudos das mesmas, desmotivando-as, impondo condições desfavoráveis.



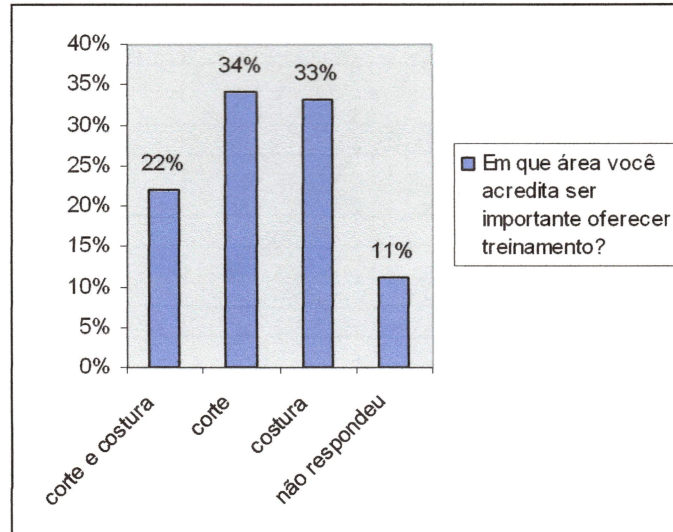


Gráfico 8 – Área importante para oferecer treinamento  
 Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Perguntando-se na seqüência, sobre a área que acreditam ser importante oferecer treinamento, 34% responderam ser importante na área de corte, sendo que 33%, assinalaram a área de costura, ou seja, quase há empate na preferência dos informantes. Em seguida, assinalaram área de corte e costura com 22% e 11% preferiram não opinar. Ficando evidente a necessidade de focar o preparo das profissionais em corte e costura. Ferreira (1987, p. 52), salienta:

o levantamento das necessidades de treinamento é, antes de tudo, um trabalho de pesquisa que se inicia com a coleta de informações e se completa com a análise das informações coligidas. E é precisamente nesse momento - o da análise - que se procede à seleção dos informes (dados), separando-se prioritariamente, aqueles que correspondem a necessidades mais prementes (que serão atendidas prontamente) daqueles cujo atendimento não requeira igual urgência.

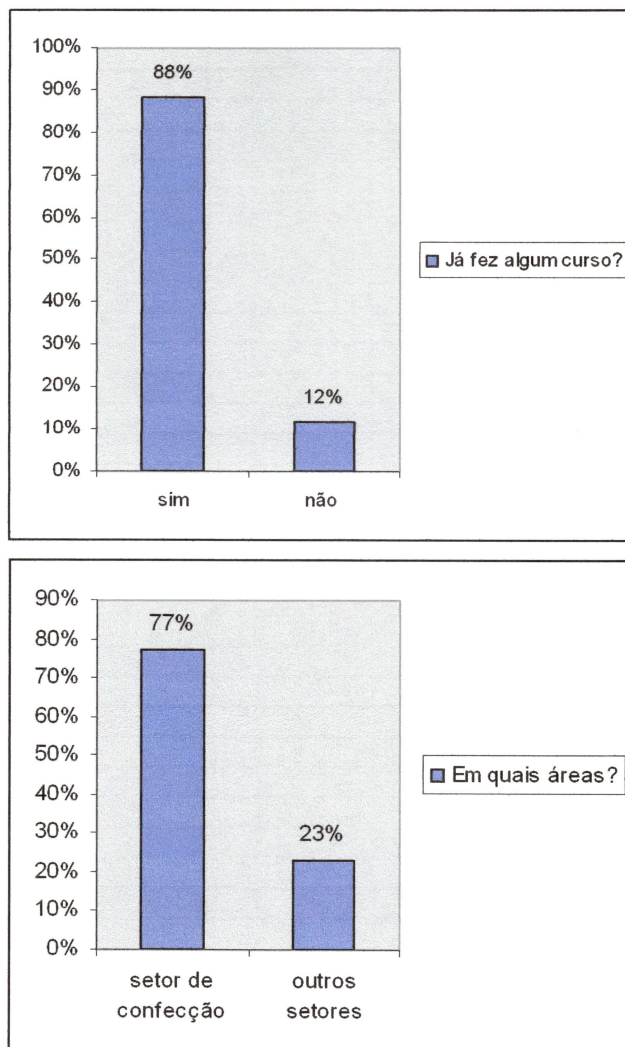


Gráfico 9/10 – Já fez algum curso? Em quais áreas?  
 Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Foi questionado se já teriam feito algum curso, e a grande maioria, 88% respondeu que sim. Destas pessoas que possuem curso, 77% fez no setor de confecções e 23% dos funcionários fizeram em outros setores. Tal resultado é um tanto questionável pois no dia a dia ao observar a perícia de cada colaborador em sua área, nota-se que suas habilidades carecem de aprimoramento e que há muitas deficiências a serem sanadas. Dessa maneira, não há dúvida de que a direção da empresa em estudo deve se empenhar na implantação de um programa de capacitação para sua equipe, no sentido de melhorar o desempenho de cada colaborador, buscando acompanhar a evolução das tendências da moda. No atual contexto, o saber se torna obsoleto muito rapidamente, sendo exigido de nós aprimoramento constante de nossas competências, nossos conhecimentos para que a contribuição para a empresa da qual fazemos parte seja maior, mais satisfatória. De acordo com Chiavenato (2000, p. 521), “o

conhecimento conduz à ação no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisões acertadas em relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorrentes, na logística a ser adotada etc.” Inseridas em um mercado tão competitivo, há necessidade das empresas, se empenharem para produzirem com maior eficiência, buscando a capacidade de inovar continuamente, já que é visível uma maior demanda por produtos novos e diferenciados.

Neste sentido, fazer investimentos e oferecer à equipe treinamento, isto é, disponibilizar a transmissão de um conhecimento especializado, é inevitável, tendo em vista as necessidades observadas; aprimorando as habilidades e experiências da equipe com ações voltadas especialmente para a geração de melhorias contínuas dos processos e por fim dos produtos. Cabe dizer, enfim, que o conhecimento deve ser incorporado continuamente aos produtos e serviços pois é através da busca por conhecimento que a empresa poderá buscar inovar, aperfeiçoando continuamente seu sistema produtivo. É interessante relacionar esta questão ao ponto de vista de Serson (1990, p. 274), quando se refere a treinamento:

o treinamento é um dos mais poderosos instrumentos de ação direta da racionalização, senão o melhor, por serem os seus resultados mais efetivamente sensíveis na elevação da eficiência, ao ensinar continuamente o trabalhador como, aplicando esforço cada vez menor, obter de si, do seu trabalho e do conjunto de trabalhos, produção cada vez maior, informando-o de todos os progressos da tecnologia e habilitando-o a deles servir-se.



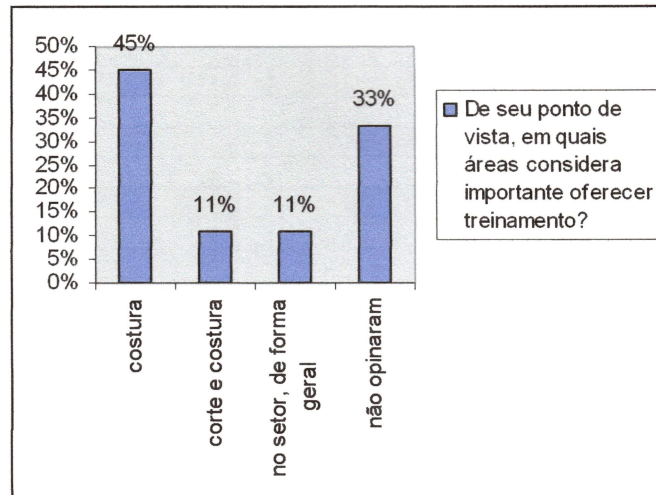


Gráfico 11 – Áreas que considera importante o treinamento.  
Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Ao deixar uma questão aberta para opinarem sobre as áreas que julgavam interessante oferecer treinamento, a maioria, 45% consideraram a área de costura, 33% não opinaram, 11% mencionaram corte e costura e 11% também desejam treinamento no setor de confecção de forma geral. Conforme a teoria, antes de executar treinamentos, cursos, deve-se primeiramente analisar as necessidades, os anseios, para se fazer uso correto dos recursos com vistas a minimizar as deficiências. Que para Werther (1983, p. 207), “qualquer que seja o programa tem de atender às necessidades da organização e dos participantes. Se as metas da empresa não forem propiciadas, os recursos estarão sendo desperdiçados.” O levantamento das necessidades de treinamento consiste em reunir informações diversas que irão embasar a elaboração do programa. Esta questão nos remete a destacar que na cidade de Rubiataba há uma boa demanda por costureiras/cortadeiras qualificadas e não se encontra ofertas destas no mercado, sendo assim, alguns empresários optam por admitir pessoas com um preparo básico e treiná-las internamente.

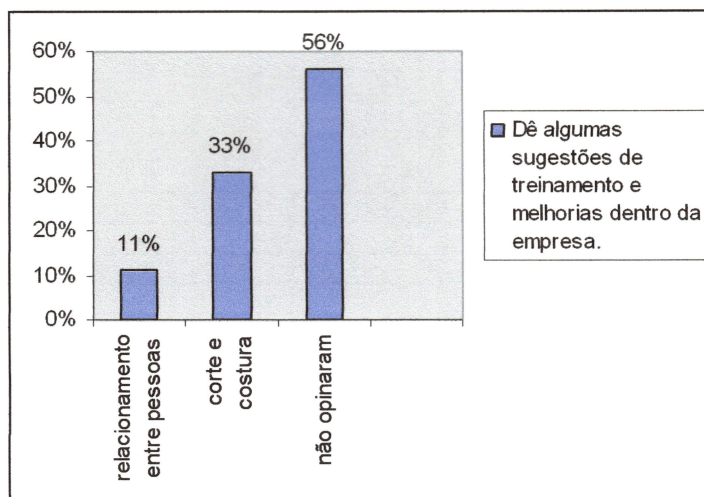


Gráfico 12 – Sugestões na área de treinamento.  
Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Para finalizar o questionário foi deixado mais uma questão aberta para sugestões na área de treinamento ou melhorias dentro da empresa, 56% não opinaram, 33% consideraram relevante a empresa oferecer treinamento em corte e costura, enquanto que 11% dos entrevistados desejam um melhor relacionamento entre os colaboradores. As sugestões feitas demonstram que há necessidade de união, comprometimento e harmonia entre os colaboradores no ambiente de trabalho. Por fim, analisando constata-se que há grande interesse dos colaboradores em se desenvolverem, demonstram disposição e desejo de se aperfeiçoarem. Sob o ponto de vista de Carvalho (1988. p.126):

no campo do treinamento, é perfeitamente verificável que o treinando assimilará com mais eficiência e interesse determinado assunto que lhe é transmitido se, ao mesmo tempo, estiver motivado para alcançar determinado objetivo em seu aprendizado.

Após realizar o levantamento das necessidades de treinamento, utilizando como meio o questionário e a observação na empresa em estudo, onde constatou-se a necessidade de cursos de corte e costura, assinalada em primeiro lugar, propõe-se o seguinte programa de treinamento:

## **Programa de Treinamento**

**1- Nome do curso:** Curso de Corte e Costura.

**2- População alvo:** colaboradoras com habilidade básica em corte e costura.

**3- Objetivo:** enriquecer as habilidades e conhecimentos das costureiras, visando aumento da produtividade e aperfeiçoamento da qualidade dos produtos.

**4- Conteúdo programático:** Melhor aproveitamento dos materiais - Medidas - Corte das peças – Modelagem (moldes) – Técnicas de costuras à mão e à máquina- Acabamentos em aviamentos - Execução de pontos, bainhas, pespontos.

**5- Local:** na própria empresa.

**6- Ocasão:** de início, pode ser realizado aos sábados das 08:00 às 12:00 e das 13:00 às 17:00 hs. E conforme novas necessidades, a ocasião fica a ser definida.

**7- Duração do treinamento:** a definir. No entanto faz-se necessário que o treinamento seja aplicado de forma constante e conforme novas necessidades apresentadas ou visando atualizações do mundo da moda.

**8- Métodos e recursos necessários:** os métodos e recursos a serem utilizados no sentido de otimizar a aprendizagem podem ser demonstrações práticas, na confecção de peças de vestuário; exposições/orientações verbais; projeções sonoras (filmes); outros materiais e equipamentos utilizados no dia-a-dia do próprio setor de produção da confecção.

E ainda será utilizado o método andragógico, que se fundamenta em uma educação adequada aos adultos porque respeita seus pressupostos, permitindo o alcance da plenitude de cada um. Prática que se fundamenta nos princípios da participação e da horizontalidade. Não se trata de um método que tenha no mestre ou professor, um personagem que fica em posição superior transmitindo informações, mas sim todos em mesmo nível trocando conhecimentos, isto é interagindo e se estimulando mutuamente. Com a interação que se cria no ambiente, a troca que acontece entre o grupo e orientador, todos aprendem juntos, inclusive o orientador.

Este método permite que o grupo envolva-se completamente na construção do conteúdo e sinta-se responsável pelo mesmo, gerando um elevado nível de comprometimento e absorção. A missão do facilitador está em estimular os participantes a terem um posicionamento ativo no aprendizado, provocar experiências, fomentar a capacidade de auto-avaliação e de trabalho em equipe, evitando a passividade e o esmorecimento. Desse modo, Pereira (2006), enfatiza sobre o método andragógico:

a técnica vai além das “velhas” aulas expositivas, em que o professor era o personagem principal. A andragogia, por sua vez, estimula a interatividade, a troca, a comunicação entre quem ensina e quem está lá para aprender. E no caso do adulto, torna-se ainda mais interessante, já que, (...) sua mente está, invariavelmente, ocupada por uma série de outras questões, o que pode dificultar a concentração e o armazenamento de informações.

**9- Instrutor:** Ana Boreth, especializada na área de vestuário feminino e masculino, atual diretora da Isabela Noivas.

## 6 CONCLUSÃO

Ao finalizar este trabalho é possível uma compreensão mais detalhada sobre as teorias que abordam o Treinamento. Foi muito importante estudar o tema, pois foi possível entender que treinar e desenvolver as pessoas, conciliando suas necessidades com as demandas organizacionais é o meio que, a cada novo dia, as empresas buscam utilizar para a conquista da excelência em seus negócios.

Ao sondar o mercado de Rubiataba, ao estabelecer conversas informais com os consumidores, nota-se que a maioria destes possuem uma imagem negativa das confecções locais quando se trata de *qualidade e inovação dos artigos ofertados*. Uma maneira cabível de sanar o problema seria justamente o investimento em recursos humanos, pois há uma parcela de mão-de-obra qualificada muito irrisória no mercado. Em período de maior demanda pelos produtos, é comum os empresários ficarem ávidos na busca de mão-de-obra qualificada e não encontrarem. Um fato um pouco entristecedor é que nem mesmo as pessoas que conduzem o negócio, não possuem o preparo adequado. Então todos esses fatores levam a crer que o setor de confecções de Rubiataba precisa de investimentos, de profissionalização.

Na interação com a empresa estudada, pode-se concluir que infelizmente não é prioridade em sua gestão oferecer aos colaboradores cursos ou treinamentos; deixando de desfrutar dos mais variados benefícios que são possíveis, ao ter em sua equipe pessoas qualificadas e competentes. E mais, é possível as minimizações das deficiências do quadro de funcionários, que são beneficiados ao terem a oportunidade de se desenvolverem.

Ao investigar por meio de questionário e uso da observação, foi possível notar um real interesse dos funcionários em receber treinamentos. Demonstram desejo de fazer melhor as tarefas que já fazem, adquirir e melhorar suas habilidades. Atualmente, os produtos ofertados pela empresa em questão apresentam certo padrão de qualidade, mas estão longe do padrão de excelência exigido por um público mais exigente.

Diante dos desafios propostos por uma economia globalizada, a empresa que almeja alcançar ou manter a excelência, precisa utilizar estratégias que favoreçam um expressivo desempenho empresarial. Desse modo, faz-se necessário despertar a diretoria da La Tina Confecções, para a necessidade de profissionalizar e qualificar constantemente seus colaboradores. Estes que, ao observar demonstram implicitamente certo descontentamento com o trabalho por acreditarem que a diretoria não se importa o bastante com seus

funcionários. Por fim, vale ressaltar que sob uma nova visão, as pessoas que trabalham nas organizações são bem mais que simples recursos, pois os resultados dependem diretamente delas.

## 7 SUGESTÕES

Com a competição cada vez mais acirrada e mercados exigentes, não há mais lugar no mercado para empresas amadoras, cada vez mais é preciso ações com profissionalismo, em busca de soluções rápidas, em busca de êxito nos negócios. Sendo assim, sugiro que a direção da La Tina Confeções passe a focar os Recursos Humanos em sua gestão, valorizando o capital humano. Pessoas gostam de se sentirem valorizadas. No entanto, uma das maneiras de valorizar é treinar, desenvolver pessoas. Sugiro que a empresa implante um sistema de treinamento constante aos seus colaboradores. As razões para tais sugestões são muitas:

- \* o conhecimento humano muda, sofre evoluções, exercendo pressões para que as pessoas se atualizem;
- \* os melhores profissionais gostam de assimilar novos conhecimentos e prosperar, no entanto uma empresa que não opta por oferecer treinamento, conhecimentos, dificilmente agradará esses profissionais;
- \* e ainda, o treinamento é um benefício que contribui para atrair e manter bons profissionais; enfim, são muitas as razões de se capacitar pessoas.

Na ausência de treinamento, por melhor que sejam os produtos ofertados, pela La Tina, os concorrentes em pouco tempo poderão se sobressair, pois podem possuir a cultura de investir no fator humano. Profissionais valorizados, ao se sentirem reconhecidos, se dedicam mais e fazem o melhor para a empresa.

Acredito que é viável e necessário, disponibilizar às colaboradoras cursos de capacitação, conciliando teoria e prática, colocando ao alcance das alunas que já são costureiras a possibilidade de aperfeiçoar, desenvolver seus conhecimentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CARVALHO, Antônio Vieira. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.v.1.

CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque. **Revista de Clínica Cirúrgica da Paraíba**. ano 4, n. 6, jul. 1999. Disponível em: <http://www.ccs.ufpb.br/depcir/andrag.html>. Acesso em: 14 dez. 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CORDEIRO, Darcy. **Ciência, pesquisa e trabalho científico: uma abordagem metodológica**. Goiânia: Ed.da UCG, 2001.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.



MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

PEREIRA, Mauro Cezar. Aprendendo a aprender. **Revista Vencer**. Disponível em: [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/parceiros/vencer/040405-aprendendo\\_aprender.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/parceiros/vencer/040405-aprendendo_aprender.shtm). Acesso em: 14 dez. 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

SERSON, José. **Curso básico de administração do pessoal**. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.


TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

*Revisado por*

  
Alia Romano do Amaral Moraes  
Bibliotecária - FAPERJ  
CRB-1528

# APÊNDICE

## APÊNDICE A

### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O local de realização de estágio é na empresa Zita Pires de Andrade e Filho Ltda, com nome de fantasia La Tina, situada à Rua Canjarana, nº 287 Centro – Rubiataba-GO. Inaugurada em 01/09/1998, atualmente atua na fabricação e comercialização de artefatos têxteis, voltados mais especificamente para o público feminino. Quando foi inaugurada, seu foco era atender o consumidor final, mais especificamente o público feminino. Trabalhava no sistema de varejo, atendendo encomendas de estilos bem diversificados. Como não contava com funcionários qualificados o suficiente, resultava que os produtos fabricados deixavam a desejar no quesito qualidade. Então a demanda foi aos poucos caindo e, conseqüentemente, o faturamento. Logo, a proprietária decidiu trabalhar no atacado e hoje atende quase que exclusivamente uma empresa atacadista de Goiânia.

Compõe seu quadro de funcionários hoje, nove pessoas. Sua produção mensal gira em torno de 240 conjuntos feminino. A empresa ainda não inovou seu sistema de produção, implementando novas tecnologias, o que impede uma produção maior.

O mercado de vestuário é muito dinâmico e competitivo. E quando o assunto é moda, observa-se a nível nacional, de um lado, empresas ávidas por terem a preferência do consumidor, e de outro consumidores ávidos por produtos novos e diferenciados. No entanto, na cidade de Rubiataba não podia ser diferente.

Sondando o mercado local, nota-se que é muito comum a oferta de produtos sem inovações. Uma parcela muito pequena do mercado opta por acompanhar as tendências e ofertar artigos diferenciados, mas por outro lado estes mesmos empresários negligenciam em considerar que a população da cidade de forma generalizada não apresenta um bom nível de renda, e estabelece preços mais elevados, fator que distorce a realidade do mercado.

Há uma ampla necessidade de investimentos no setor a fim de uma melhor profissionalização. Inclusive investimentos em recursos humanos, pois há uma parcela de mão-de-obra qualificada muito irrisória. Quando se eleva a demanda do mercado pelos produtos, é comum os empresários ficarem ávidos na busca de mão-de-obra qualificada e não encontrarem. Já que é um problema, poderiam se unir e oferecer cursos de capacitação para a população interessada, não deixa de ser uma boa alternativa, mas até o momento não houve essa iniciativa. Mas a dura realidade é que nem mesmo as pessoas que conduzem o negócio,

os empresários, possuem o preparo adequado. Muitos inclusive têm um conhecimento muito restrito de administração e conduzem o negócio com base na experiência que possuem.

Na era contemporânea é quase impossível a sobrevivência de empresas que não possuem uma cultura organizacional voltada aos clientes, pois estes estão cada dia mais exigentes e desejando produtos novos, de benefícios ampliados. As empresas locais pecam em não ouvir o cliente, procurar saber de seus desejos.

A grande parcela do mercado produz artigos populares, voltados para o público de menor renda e garante sua sobrevivência, mas não tem a preocupação de fazer planejamentos buscando inovar e acabam permanecendo na “mesmice”.

Em conversas informais com os consumidores, nota-se que a maioria possuem uma imagem negativa das confecções locais quando se trata de *qualidade dos artigos*, fazem por exemplo referências à matéria-prima de pouca qualidade, acabamentos ruins. Então, todos esses fatores levam a crer que o setor precisa de investimentos e profissionalização.

Considerando o contexto atual, vai se destacar perante a concorrência e ter mais probabilidade de excelência nos negócios, a parcela do mercado que verdadeiramente conseguir superar as expectativas dos clientes, lhes ofertando produtos ou serviços que lhes agreguem valor.



Vendas  
 outros

Área de Confecção

12-De seu ponto de vista, em quais áreas considera importante oferecer treinamento?

---

13- Dê algumas sugestões de treinamento e melhorias dentro da empresa.

---