

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER  
CURSO ADMINISTRAÇÃO

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

LILÉIA RODRIGUES

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO SUB-SISTEMA  
DE RH: UM ESTUDO REALIZADO NA ITALÉO.

3003!  
saon

Tombo nº	10.019
Classif.	
Ex.	01
Origem:	d
Data:	10/02/2010

RUBIATABA – GO

2009

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER  
CURSO ADMINISTRAÇÃO

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

**LILÉIA RODRIGUES**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO SUB-SISTEMA  
DE RH: UM ESTUDO REALIZADO NA ITALÉO.**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração. Sob a orientação do Professor Enoc Barros da Silva.

RUBIATABA – GO  
2009

**LILÉIA RODRIGUES**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO SUB-SISTEMA DE RH:  
UM ESTUDO REALIZADO NA ITALÉO.**

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

COMISSÃO JULGADORA

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

RESULTADO: \_\_\_\_\_

Orientador  \_\_\_\_\_  
Especialista em Administração/ Enoc Barros da Silva

2º Examinador  \_\_\_\_\_  
Docência Universitária/ Juliano de Caldas Rabelo

3º Examinador  \_\_\_\_\_  
Especializado em Marketing/ Luiz Maurício A. Ferreira da Silva

Rubiataba, 11 de Dezembro de 2009.

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais e irmã, que me incentivaram a prosseguir nas horas difíceis, tendo paciência e compartilhando suas experiências. Obrigado por mais essa vitória.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a Deus por ter me iluminado e proporcionado sabedoria para conduzir meus caminhos e a todas as pessoas que contribuíram para a conclusão desse curso.*

## RESUMO

Diante do mercado atual as empresas estão operando com uma alta competitividade, onde as mesmas buscam vantagens competitivas constantemente. Nesse contexto, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa são apontados como solução eficaz para o desenvolvimento organizacional e a sua permanência no mercado, fazendo-a obter competitividade e sucesso no desenvolvimento de seus produtos e assim como produto final, um bom atendimento ao cliente. Portanto, o presente estudo teve como objetivo, levantar as dificuldades existentes no sub-sistema de RH em relação ao treinamento e desenvolvimento, bem como as necessidades de treinamento e desenvolvimento na empresa Italéo Condimentos, através da aplicação de questionários aos funcionários. A partir do estudo realizado concluiu-se que os processos de treinamento e desenvolvimento bem elaborados e executados dentro da organização, trazem resultados significativos, em consequência o desenvolvimento da empresa junto à sociedade.

**Palavras-chave:** Treinamento; Desenvolvimento; Recursos Humanos.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Elementos da programação do treinamento .....	19
Gráfico 2 – Elementos como um sistema .....	21
Gráfico 3.1 – Gênero .....	31
Gráfico 3.2 – Faixa etária dos entrevistados .....	31
Gráfico 3.3 – Grau de escolaridade dos entrevistados .....	32
Gráfico 3.4 – Tempo que trabalha na empresa .....	32
Gráfico 3.5 – Cargo que ocupa dentro da organização .....	33
Gráfico 3.6 – Ao ser admitido a empresa proporcionou treinamento .....	34
Gráfico 3.7 – A empresa oferece treinamento .....	34
Gráfico 3.8 – A empresa proporciona palestras aos funcionários .....	35
Gráfico 3.9 – Relacionamento com a empresa .....	35
Gráfico 3.10 – Avaliação da empresa quanto ao treinamento e desenvolvimento .....	36
Gráfico 3.11 – A empresa proporciona crescimento do funcionário dentro da organização ...	36
Gráfico 3.12 – Sugestões para melhoria quanto ao treinamento e desenvolvimento na organização .....	37

## SÚMARIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. PROBLEMÁTICA .....	11
3. OBJETIVOS .....	12
3.1. Objetivo Geral .....	12
3.2. Objetivos Específicos .....	12
4. JUSTIFICATIVA .....	13
5. REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
5.1. Treinamento e Desenvolvimento .....	14
5.1.1. Treinamento .....	16
5.2. Objetivos do Treinamento .....	18
5.3. Ciclo do Treinamento .....	19
5.4. Necessidades do Treinamento .....	20
5.5. Programação .....	23
5.6. Execução .....	25
5.7. Avaliação .....	26
6. METODOLOGIA .....	28
7. HISTÓRICO DA EMPRESA .....	30
8. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	32
9. CONCLUSÃO .....	39
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
11. SUGESTÕES .....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
APÊNDICE	
ANEXOS	

## 1 INTRODUÇÃO

Com o mercado em plena modernização, tanto no aspecto mecânico quanto no aspecto social, as organizações estão buscando cada vez mais produtividade em seus produtos e serviços, dando ênfase a um fator que, na era da transformação é considerado essencial, o “Recurso Humano”. Pois é através do mesmo que os produtos e serviços são planejados, preparados e executados, satisfazendo assim, às necessidades dos consumidores finais.

Diante do contexto que as organizações sobrevivem hoje, o treinamento e desenvolvimento de seu quadro de Recursos Humanos, tornam-se predominante, pois as informações estão mudando a todo o momento, daí a necessidades de treinar as pessoas envolvidas na organização, para que as mesmas possam contribuir com o desenvolvimento organizacional, lembrando que o impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas habilidades, nos conhecimentos, criatividade, inovação, inteligência e competência.

Serão expostos no trabalho, conceitos e informações sobre treinamento e desenvolvimento do subsistema de recursos humanos. As empresas, ao pensar em modernizar, primeiramente, devem começar a treinar e desenvolver as pessoas que nelas trabalham, para depois passar para máquinas e métodos.

O treinamento e desenvolvimento são dois fatores que andam juntos; de forma resumida é através do treinamento que se passam as informações e se proporciona a aprendizagem, fazendo com que o quadro de pessoal mude seu comportamento em decorrência dos novos conhecimentos, novos conceitos, novas atividades etc.; e o desenvolvimento já está vinculado á capacidade de aprender novas habilidades, aplicando os conhecimentos obtidos no treinamento em suas atitudes e comportamentos. Todavia, o treinamento e desenvolvimento são contínuos; é uma busca incansável da eficiência e da eficácia das pessoas, como consequência, a competência profissional e como resultado, o alcance dos objetivos e o sucesso pessoal e organizacional.

## 2 PROBLEMÁTICA

Nos dias atuais, as organizações estão operando em um mercado altamente instável, buscando alternativas para acompanhar e se manter no mercado globalizado. Diante disso, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas que trabalham nas organizações são de suma importância, pois é através de uma equipe bem treinada que se produz e se presta serviços de qualidade. Daí a importância de treinar e desenvolver o quadro de pessoal.

As empresas que trabalham na área de condimentos e temperos devem buscar atender às necessidades da organização e do ambiente que as envolve, ou seja, buscar informações através de treinamentos e desenvolvimentos do quadro de pessoal, sobre as novas técnicas que surgem constantemente em relação às formas de produzir, industrializar, empacotar os temperos e condimentos. No entanto, quais os processos que a empresa Italeo desempenha ou deveria desempenhar em relação ao treinamento e desenvolvimento do seu quadro de recursos humanos para o desenvolvimento organizacional?

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

- Diagnosticar os principais problemas existentes no sub-sistema de recursos humanos, no que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Levantar a necessidade do programa no processo de treinamento e desenvolvimento;

- Identificar as reais necessidades de treinamento e desenvolvimento na Italeó;

- Sugerir possíveis melhorias visando à maximização do treinamento e desenvolvimento da Italeó.

## 4 JUSTIFICATIVA

Com a atual globalização, a concorrência entre as empresas está cada vez mais acirrada, fazendo com que elas despertem para os meios que as tornem diferenciadas, assim enfrentando os desafios cada vez maiores que a própria natureza do negócio impõe, estando preparadas para continuar oferecendo produtos e serviços de qualidade.

Diante dos problemas que muitas empresas enfrentam pela falta de pessoal qualificado, busca-se hoje em dia um diferencial muito importante na área de recursos humanos: o treinamento e desenvolvimento.

O treinamento e desenvolvimento têm como objetivos principais descrever os procedimentos do sub-sistema de recursos humanos. Entende-se por treinamento, o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. A função treinamento, na área de recursos humanos ocupa posição de destaque, como importante instrumento para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. O desenvolvimento é aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação.

As empresas, geralmente não se preocupam com o treinamento do pessoal que lida diretamente com a educação profissional e essa falta de preocupação pode ser considerada como um problema tipicamente gerencial, que gera vícios, ou seja, defeitos que refletem, obviamente no planejamento do treinamento e desenvolvimento. O treinamento proporciona um clima de entusiasmo, o qual permite aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho.

O presente trabalho tem a finalidade de fornecer informações sobre as atividades desenvolvidas na área de recursos humanos da empresa Italéo, detectando os processos utilizados pela empresa em relação ao treinamento e desenvolvimento de sua equipe, bem como o porquê de buscar tal conhecimento. A preocupação deste estudo é identificar os meios que a empresa utiliza ou deveria utilizar no treinamento e desenvolvimento, bem como sugerir alternativas para a busca do desenvolvimento organizacional.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações estão vivendo momentos de muita instabilidade e alta concorrência, devido á globalização, levando-as a elevar suas vantagens competitivas nos padrões de serviços, produtos, preços, qualidade, agilidade e negociação, dentre outros, buscando assim, diferenciais e investindo em uma área que na atualidade é predominante para a sobrevivência da empresa: a área de RH, principalmente em relação ao treinamento e desenvolvimento.

Caravantes (1993) relata que com a nova situação global as organizações irão passar e/ou estão passando por períodos de transição, onde algumas empresas irão desaparecer, outras serão transformadas e outras crescerão, porém, todas serão afetadas de uma forma ou de outra, mas para se sobressaírem e viverem sob grandes mudanças requer flexibilidade e sabedoria.

### 5.1. Treinamento e Desenvolvimento

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 299) relatam que o “treinamento é a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho” e que o “desenvolvimento é a melhoria e crescimento, dentro de um objetivo mais amplo das habilidades, atitudes e traços de personalidade”. Ou seja, um complementa o outro.

Segundo Boog (1994), treinamento é a educação que visa adaptar o homem á determinada atuação sistemática, seja ela profissional ou não; e o desenvolvimento é a educação que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para seu crescimento, seja em sua carreira ou em sua evolução pessoal.

As palavras treinamento e desenvolvimento têm vários significados, mas Chiavenato (2000), considera o treinamento como um adequado desempenho no cargo que ocupa, estendendo o conceito para uma nivelção intelectual, através da educação geral, sendo que o desenvolvimento se divide em educação e treinamento: onde treinamento significa o preparo das pessoas para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar as pessoas para o ambiente, dentro e fora do seu trabalho. O ser humano em toda sua existência vive em constante interação com o meio ambiente, recebendo e repassando influências em suas relações com ele, e a educação é uma delas, onde o indivíduo a recebe e a adapta de acordo

com seus valores, seus próprios propósitos e padrões pessoais. Todavia, existem vários tipos de educação, dentre elas: a social, a religiosa, a cultural, a política, a moral, a profissional etc., Dando mais ênfase na educação profissional.

Chiavenato (2008) relata que a educação profissional é institucionalizada ou não, a qual visa preparar o indivíduo para vida profissional. A educação profissional se divide em três etapas:

**1ª – Formação profissional** – prepara o indivíduo para uma profissão em determinado mercado de trabalho, qualificando-o para uma futura profissão em longo prazo.

**2ª – Desenvolvimento profissional** – visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o indivíduo para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização, tornando-o mais eficiente e produtivo em seu cargo, preparando-o para assumir funções mais complexas, isso em médio prazo.

**3ª – Treinamento** – adapta o indivíduo para um cargo ou função, isso em curto prazo, visa dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele.

Chiavenato (2004) deixa bem claro, que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, mesmo que seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo; já o desenvolvimento, focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento constituem processos de aprendizagem, onde a aprendizagem significa mudanças no comportamento da pessoa, através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, etc..

Segundo Caravantes (1993) a aprendizagem flui do mestre para o discípulo através da participação, do dar e do receber, do diálogo que conduz mestres e aprendizes na construção de uma realidade que irá surgir na troca de informações e conhecimentos.

Davis (1992, p. 37) relata que o treinamento e desenvolvimento “teve início na época da vinda da indústria automobilística para o Brasil, entre 1956 e 1961 e seu pico ocorreu em 1975, com o advento da Lei 6297 que gerava incentivos fiscais na área”. Houve

um raciocínio empresarial na contratação de mão-de-obra qualificada, pois até então contratavam jovens sem formação profissional e daí em diante se passou a investir em treinamento para que a produção atingisse níveis adequados às exigências do mercado.

### 5.1.1 Treinamento

Para Chiavenato (2008) o treinamento é o processo educacional de curto prazo, onde as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente aos aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências.

“Treinamento é uma ferramenta gerencial para que se possa alcançar maior produtividade, melhor integração e motivação de uma equipe de trabalho” Itau (1989 p. 2)

O treinamento não é uma simples demonstração ou explicação, tanto ao novo quanto ao antigo funcionário, das funções a serem desempenhadas no decorrer de sua permanência em um cargo. Ele engloba toda e qualquer atividade que tenha por objetivo a qualificação do pessoal, não só para que as tarefas sejam bem executadas, mas para que haja integração e comportamentos positivos em relação aos objetivos da empresa (MARELLO, 1988, p. 29).

O treinamento tem a finalidade de alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1993), o treinamento constitui no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidade, conhecimentos e atitudes, preparando o indivíduo para o desenvolvimento das atividades que lhes são atribuídas, tornando assim, um somatório das atividades que vão, desde a aquisição de habilidades motriz<sup>1</sup> até o desenvolvimento de um conhecimento técnico. Lembrando ainda, que o treinamento se apresenta como um instrumento administrativo, de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, bem como um fator de autossatisfação para o empregado, constituindo em um agente motivador.

---

<sup>1</sup> Motriz, coisa que faz mover, que imprime movimento, motor, força motriz.

Acima de tudo: 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 ao trabalhador como, aplicando esforços cada vez menores, obter de si, do seu trabalho e do conjunto dos trabalhos, produção cada vez maior, informando-o de todos os progressos da tecnologia e habilidades a deles servir-se (SERSON, 1990, p. 274).

Todavia, o treinamento além de penetrar o trabalhador, valorizando-o como elemento social, ele deve sempre visar à melhoria nos padrões de trabalho dentro e/ou da organização.

Denton (1990) relata que a maioria das empresas oferece algum tipo de treinamento aos seus empregados, sejam eles abrangentes ou não. A diferença está nas empresas que treinam de forma correta. E o treinamento por si só não é suficiente para assegurar um serviço com qualidade, os empregados têm que estar motivados para receber o treinamento.

Toledo (1992) deixa bem claro que é de suma importância para o êxito de um programa de treinamento a atitude geral das chefias da empresa para com o programa, bem como, a atitude de todos os funcionários, ou seja, o treinamento só será bem sucedido se houver a participação de todos os integrantes da organização. Lembra ainda, que o programa de treinamento tem que ter continuidade, pois um programa que se inicia e paralisa no início, tende a desautorizar não só o futuro esforço de treinamento, como também qualquer atividade de RH. O treinamento deve ser mantido em caráter rotineiro, mas sempre criativo; ele deve ser cíclico.

Na percepção de Lopes (1978) o treinamento é um processo social positivo, o qual deve atender às aspirações da empresa, às dos empregados e às da coletividade, para que não se converta numa prática, puramente acadêmica e onerosa, num encargo sem atrativos para o empregado, ou numa atividade desprovida de sentido social. O treinamento quando não traduz em benefício efetivo para a empresa, passa a ser considerado uma fonte de despesas improdutivas; quando não traz vantagens para os empregados, os mesmos se desinteressam; e quando não serve á coletividade, deixa de cumprir a destinação social que lhe corresponde. Entretanto, o treinamento deve ser entendido como um investimento que há de produzir seus dividendos, pois os gastos que a empresa disponibiliza e os esforços que exige dos empregados precisam frutificar, ou seja, a empresa há de conquistar pelo aprimoramento do

padrão profissional de seus empregados, uma situação melhor no mundo dos negócios; e os empregados hão de assegurar a oportunidade de progredir dentro da organização; quanto à coletividade ao de beneficiar-se com a oferta de produtos e serviços mais aperfeiçoados.

Toledo (1986) salienta que em épocas de crises, as organizações colocam a atividade de treinamento em recesso, passando a ser visto como uma fonte de despesas e não como um investimento que objetiva aumentar a própria capacidade da empresa de resistir e enfrentar as crises.

## 5.2. Objetivos do Treinamento

Os objetivos têm que ser bem definidos e elaborados, pois é através deles que se definem as metas do percurso em questão: o treinamento. Diante disto, Chiavenato (2008) relata que os principais objetivos do treinamento são:

- preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo;
- proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas;
- mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre elas, ou para aumentar a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

Para que os objetivos do treinamento sejam plenamente atingidos, Carvalho e Nascimento (1993) deixam bem claro que deve fazer as seguintes perguntas: O que? Quem? Quando? Onde? Como? Por quê? Treinar. Veja gráfico 1.1.

Já Boog (1994), relata que ao definir os objetivos, devem ser consideradas algumas características básicas como:

- relevância, que é a importância da necessidade a ser atendida;
- coerência, deve estar sintonizada com a missão e os objetivos da organização;

- realismo, isto é deve ser viável;

- ética, respeito às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente.

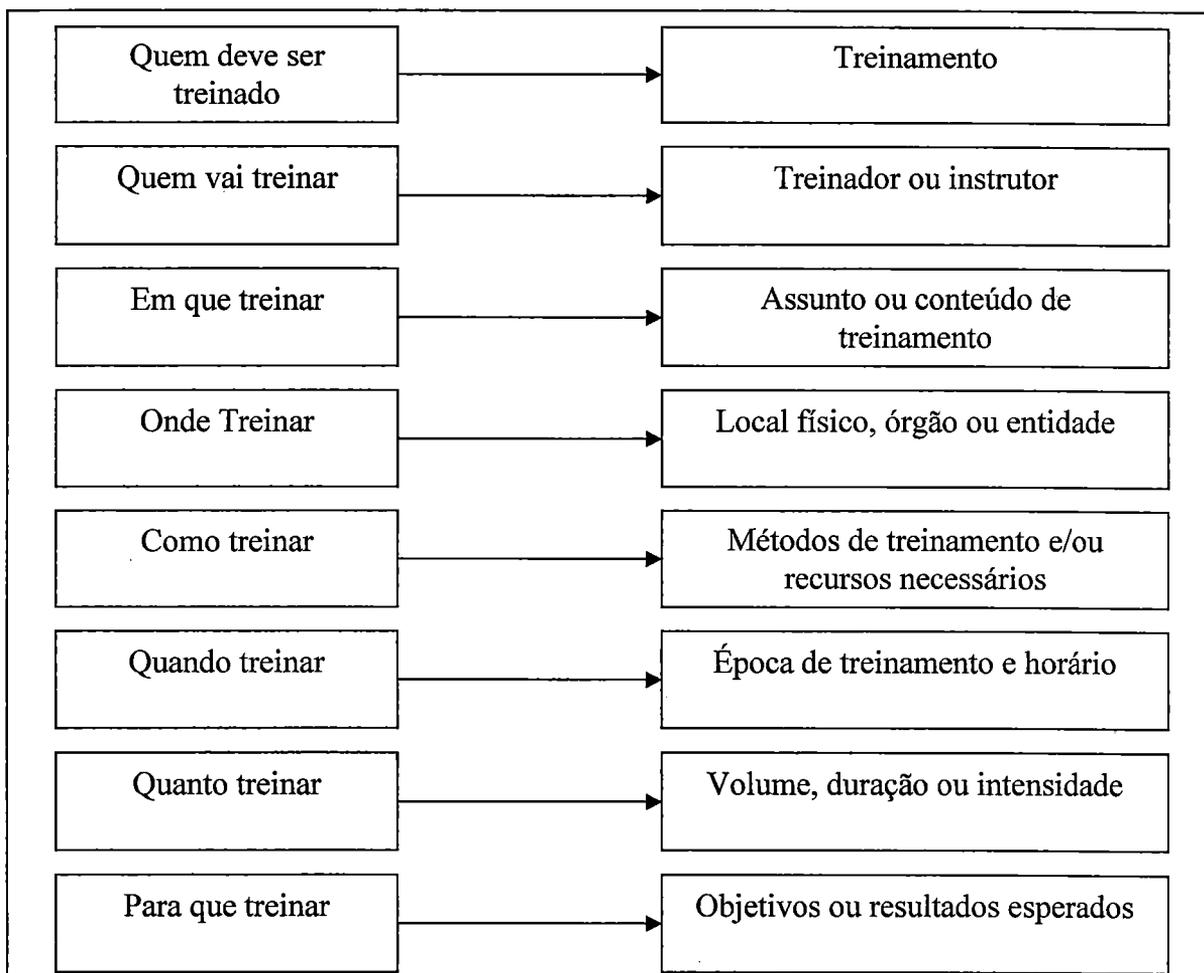


Gráfico 1 - Elementos da programação do treinamento.

Fonte: Carvalho e Nascimento, 1993.

### 5.3 Ciclo do Treinamento

Segundo Chiavenato (2008), o treinamento é um ato intencional, onde fornece aos indivíduos, meios para possibilitar a aprendizagem, e essa aprendizagem surge com o resultado dos esforços de cada indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento dos seres humanos e ocorre no dia-a-dia em todos os indivíduos. Diante disso, o treinamento deve tentar 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 mesmos e ao desenvolvimento da empresa. No entanto, nota-se que o treinamento é uma sequência programada de eventos, visualizados como um processo contínuo, cujo ciclo se renova a cada vez que repete. Esse ciclo contínuo constitui-se de alguns componentes como entradas, processamentos, saídas e retroação de informações, conhecimentos, habilidades etc., conforme gráfico 1.2.

**Entradas** ► são os treinamentos, os recursos organizacionais, as informações, os conhecimentos etc.

**Processamento** ► são os processos de ensino, a aprendizagem individual, os programas de treinamento, dentre outros.

**Saída** ► são os funcionários habilitados, conhecimentos, competências, sucesso ou eficiência organizacional, etc.

**Retroação** ► são as avaliações dos procedimentos e resultados dos treinamentos, através dos meios informais ou pesquisas sistemáticas.

Chiavenato (2008) relata também, que o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas: 1. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico); 2. Programação de treinamento para atender às necessidades; 3. Implementação e execução; 4. avaliação dos resultados.

## 5.4 Necessidades do treinamento

Na percepção de Ferreira (1989) a necessidade de treinamento é a diferença entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada, o que significa mais necessidade de treinamento. A redução dessa diferença é o objetivo do treinamento.

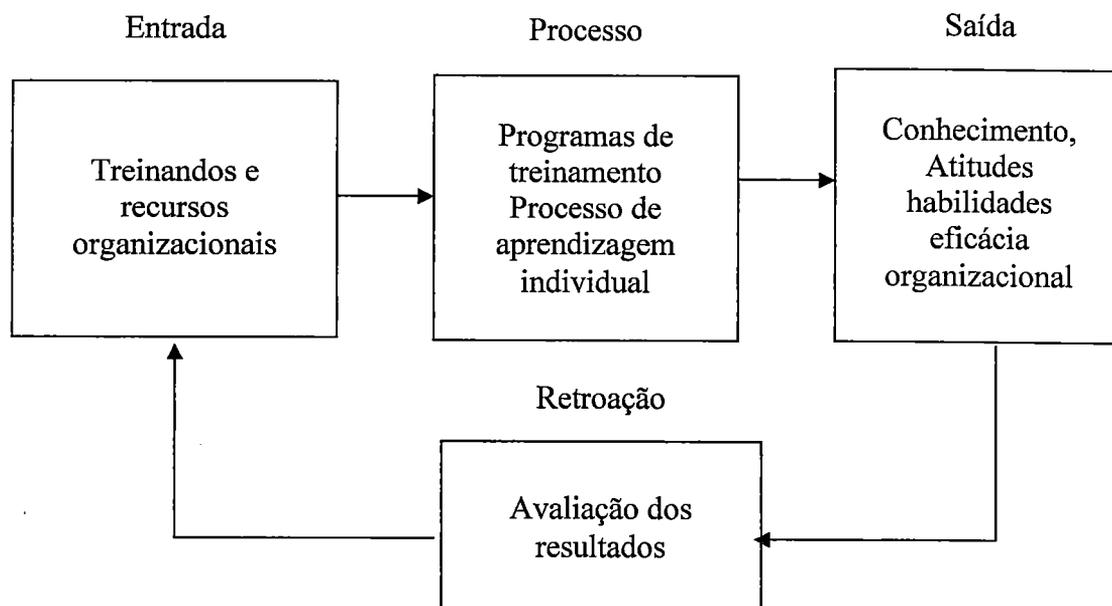


Gráfico 2 – Elementos como um sistema.

Fonte: Chiavenato, Idalberto. 1994.

O levantamento das necessidades do treinamento é um dos pontos mais importantes, pois consiste em reunir dados e informações, que servirão de base para a elaboração dos programas a serem aplicados. Esses dados poderão ser obtidos por meio da observação direta nos setores da empresa envolvida, de entrevistas, questionários, formulários e ainda de *reuniões com os supervisores*, ocasião em que eles, apresentam os problemas existentes em seus setores e indicam suas necessidades a serem cobertas pelo treinamento. Segundo Marelo (1988), a forma de aquisição de dados e informações pode ser isoladamente ou em combinação, conforme as circunstâncias e convivências e que a discussão em grupo com os supervisores seja um dos melhores meios para se apurar as reais necessidades de treinamento.

Chiavenato (1994) relata que o levantamento das necessidades de treinamento deve ocorrer em três níveis de análise dentro da organização.

**1. Nível da análise da organização total: o sistema organizacional** – A análise organizacional procura verificar qual é o comportamento da organização, como se efetua o seu crescimento, a que se deve o seu crescimento, qual o seu clima, sua imagem, como a organização planeja seus produtos e serviços, qual a importância do treinamento. Essa análise

além de envolver um estudo da empresa como um todo (objetivos, recursos, distribuição dos recursos, etc.) envolve também o ambiente sócio-econômico e tecnológico, no qual a organização está inserida. Entretanto, nessa análise devem ser avaliados os custos envolvidos, os benefícios esperados de um treinamento, em comparação a outras estratégias capazes de atingir os objetivos organizacionais e assim, determinar a política global com relação ao treinamento. Lembrando ainda, que no nível organizacional, a identificação das necessidades de treinamento e de seus objetivos são difíceis, pois o treinamento é a busca de conhecimento, habilidades, atitudes etc., e o sucesso do programa dependerá da definição e satisfação adequada da necessidades identificadas. Os objetivos do treinamento são interligados às necessidades da organização, entretanto, o treinamento interage profundamente com a cultura organizacional.

O treinamento é, portanto feito sob medida, de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender às novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para, a partir dela, estabelecerem-se os programas adequados e satisfazê-las convenientemente (CHIAVENATO, 1994, p. 423).

**2. *Nível da análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento*** – Nessa análise busca-se aprofundar minuciosamente nos objetivos fixados, sua clareza e sua coerência, pois a análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos humanos são suficientes em quantidade e qualidade para o desenvolvimento das atividades atuais e futuras da organização. É importante verificar se os empregados estão devidamente posicionados e são capazes do desenvolvimento das atividades, através do treinamento, ou se é necessária a contratação de pessoal novo.

**3. *Nível da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades*** – A análise é feita ao nível de cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante, pois além da organização e das pessoas, o treinamento também deve considerar os cargos para os quais as pessoas devem ser treinadas. Essa análise serve para determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos e as características de personalidade requeridas para o desempenho eficaz do cargo. Essa análise consiste em estudos definidos para determinar que tipo de comportamento os empregados devem exibir para desempenhar eficazmente as funções de seus cargos. Entretanto, a análise de operação e

tarefa é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais exigidas, para que o indivíduo desempenhe eficientemente suas funções.

Nos níveis qualificados, verifica que as necessidades investigadas devem ser alinhadas em ordem de prioridade ou de urgência na sua satisfação ou solução, para o bom desempenho da organização.

De acordo com Chiavenato (1994), o levantamento das necessidades de um treinamento possui vários meios, sendo os mais utilizados: Avaliação de desempenho, observação, questionário, solicitação de supervisores e gerentes, entrevistas com supervisores e gerentes, reuniões interdepartamentais, exame de empregados, modificação de trabalho, entrevista de saída, análise de cargo, relatórios periódicos da empresa ou de operação, dentre outros.

## **5.5 Programação**

Após ter realizado o levantamento das necessidades, determinada as habilidades, os conhecimentos, comportamentos desejados como resultado do treinamento passa-se para a escolha das técnicas a serem utilizadas no programa de treinamento para sanar às necessidades identificadas, ou seja, a programação.

Chiavenato (2004) enfatiza que o programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização, pois é preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e fixar critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado, e que a organização precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que sua equipe possa aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento.

Segundo Chiavenato (1994, p. 430), “as técnicas de treinamento podem ser classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação”, as quais serão explicadas abaixo:

### ***1. Técnicas de Treinamento quanto ao uso:***

- **Técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo** – são desempenhadas para transmissão de conhecimentos e informações como a técnica de leitura, recursos audiovisuais, instrução programada;

- **Técnicas de treinamento orientadas para o processo** – desempenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros e desenvolver habilidades interpessoais, a qual enfatiza a interação entre os treinados, no sentido de influenciar mudança de comportamento ou de atitude, mais do que simplesmente transmitir conhecimentos;

- **Técnicas de treinamento mistas** – são utilizadas não apenas para transmitir conhecimentos e informações, como também para mudar atitudes e comportamentos, pois ao mesmo tempo em que veiculam conhecimentos, procuram mudar atitudes, consciência de si e eficácia interpessoal.

### ***2. Técnicas de treinamento quanto ao tempo:***

Elas podem ser de duas formas: antes do ingresso no trabalho e depois do ingresso no trabalho.

- **Treinamento de indução ou de integração à empresa** – visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar, onde será apresentado a ele a história da empresa, bem como seu desenvolvimento, produtos e serviços, direitos e deveres, atividades sociais, benefícios, normas e regulamentos, o cargo a ocupar, a descrição detalhada do cargo, dentre outros.

- **Treinamento depois do ingresso no trabalho** – nas organizações, a todo o momento haverá sempre alguém sendo treinado em alguma coisa. Para que o treinamento se torne realmente eficiente deverá ser um processo racional, obedecendo á uma programação geral que interessa aos empregados e à empresa.

### **3. Técnicas de treinamento quanto ao local de aplicação:**

As técnicas de treinamento quanto ao local de aplicação podem ser de duas formas: no local de trabalho e fora do local de trabalho.

- **Treinamento no local de trabalho** – se desenvolve enquanto os funcionários estão executando suas próprias tarefas, no próprio local de trabalho. As empresas de pequeno e médio porte, geralmente adotam essa técnica, pois o empregado aprende enquanto trabalha, e não precisa de acomodações ou equipamentos especiais, além da praticabilidade e menos custos. Segundo Ettinger (2002, p. 37) “o melhor lugar para treiná-lo é o seu próprio local de trabalho”; o aprender fazendo é o melhor método para adquirir os hábitos requeridos pelo trabalho a executar. As vantagens do treinamento no local de trabalho compreendem o baixo custo, o direcionamento dos objetivos e necessidades imediatas da empresa e atinge um grande número de pessoas; e a desvantagem dessa técnica é que a transmissão dos conhecimentos e experiências fica restrita a quem conduz o treinamento, geralmente um funcionário mais experiente da organização.

- **Treinamento fora do local de trabalho** – é desenvolvido em instituições especializadas (SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, Associações Comerciais, Fornecedores e etc.), preparadas especialmente para esse objetivo. Geralmente é uma complementação ao trabalho, possibilitando ao treinando toda a atenção e dedicação ao treinamento, pois as formas mais utilizadas são aulas expositivas, filmes, simulações, debates, etc. Os treinamentos externos possuem um elevado potencial de motivação.

## **5.6. Execução**

Após ter identificado as necessidades de treinamento, elaborado a programação, passa-se para a execução do treinamento, onde “a execução do treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor x aprendiz” (CHIAVENATO, 1994, p. 437).

***Aprendiz*** – são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da organização, que necessitam de aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade;

***Instrutor*** – são pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da organização e/ou de outras instituições, experientes ou especializadas em determinada atividade e que transmitem seus conhecimentos, de maneira organizada aos aprendizes.

Entretanto, o treinamento tem uma relação de instrução versus aprendizagem, onde a instrução é o ensino organizado de certa tarefa e a aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Assim, aprender é modificar o comportamento em direção aquilo que foi instruído.

De acordo com Chiavenato (1994), a execução de treinamento para ser eficiente, em determinada organização, dependerá de alguns fatores como: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização; a qualidade do material de treinamento apresentado; a cooperação dos chefes e dirigentes da empresa; qualidade e preparo dos instrutores; a qualidade dos aprendizes. Diante disto, busca-se profissionais qualificados dentro da organização, pessoas mais preparadas e adequadas para cada trabalho.

## **5.7 Avaliação**

Nessa etapa do treinamento irá identificar se o mesmo apresentou resultados positivos, através dos resultados obtidos durante o treinamento. Segundo Chiavenato (1994), a avaliação do treinamento deve considerar dois aspectos principais: 1. Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e 2. Demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

De acordo com Boog (1994) o treinamento é um processo, que provoca nos seres humanos reações, aprendizado, mudanças no comportamento e no cargo, mudanças na organização e mudanças na consecução dos objetivos finais.

Na avaliação dos resultados do treinamento deve comparar as técnicas utilizadas com outras que poderiam ser consideradas, assim avaliando se empregou as mais eficientes e atendeu às necessidades da organização.

**Avaliação ao Nível Organizacional** – nesse nível o treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia organizacional, devendo proporcionar resultados como: aumento da eficácia organizacional; melhoria da imagem da empresa; melhoria do clima organizacional; melhor relacionamento entre empresa e empregados; facilidade nas mudanças e na inovação; aumento da eficiência, melhor atendimento ao cliente, dentre outros.

**Avaliação ao nível dos recursos humanos** – nesse nível o treinamento deve proporcionar resultados como: redução da rotação de pessoal, aumento da eficiência individual dos empregados, aumento das habilidades e competências das pessoas; mudança de atitudes e de comportamento das pessoas, elevação dos conhecimentos das pessoas, etc..

**Avaliação ao nível das tarefas e operações** – nesse nível o treinamento pode proporcionar resultados como: aumento de produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução no fluxo da produção, redução no tempo de treinamento, dentre outros.

Itaú (1989) relata que os resultados procuram verificar até que ponto, em decorrência de um programa de treinamento, o funcionário apresenta comportamentos que estão respondendo às exigências do seu cargo ou atribuição e se houve alteração no próprio ambiente de trabalho.

O treinamento é essencial para a sobrevivência e crescimento da empresa, pois a eficácia do treinamento e o desenvolvimento se tornam significativos, quando considerados em conjunto com as mudanças no ambiente organizacional e nas demandas sobre a organização. Algumas organizações ainda resistem à ideia de treinar seu quadro de pessoal, temendo em investir e depois perdê-los para a concorrência, mas o investimento em treinamento é uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade e assim, sobreviver às novas mudanças que surgem a todo o momento e caminhar para uma organização bem sucedida.

## 6 METODOLOGIA

O objeto deste estudo está sendo a empresa Italeó Condimentos, a qual se estabelece na Rua Lindolfo Matias Teixeira, s/nº, Qd. 05, Lt. 20 - Setor Rodoviário em Nova Glória – GO., atuando com as atividades de fabricação de especiarias, molhos, temperos, engarrafamento e empacotamento de produtos de temperos e condimentos.

A metodologia utilizada neste estudo tem caráter de pesquisa exploratória, a qual segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, possibilitando o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, sendo bastante flexível. Sâmara e Barros (1997), também afirmam que a principal característica deste tipo de pesquisa é a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, a qual procura obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada.

A pesquisa está sendo qualitativa, pois segundo Mattar (1993), ela identifica a presença ou a ausência de algo, proporcionando descobrir os possíveis problemas existentes na área de RH da empresa, no que se refere ao treinamento e desenvolvimento.

O método utilizado é o estudo de caso, segundo Gil (2002), o propósito deste estudo é proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que influenciam ou são por eles influenciados; sendo assim, observando o funcionamento da área de RH da empresa em questão.

Os dados coletados foram através de questionários com 28 (vinte e oito) funcionários (35 no total) da empresa Italeó Condimentos, de todos os departamentos (produção, vendas e administrativo), onde foram aplicados questionários com perguntas semiabertas, que para Sâmara e Barros (1997), é a junção de perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado responde as opções propostas e depois justifica sua resposta. A qual teve a finalidade de obter informações que pode ser a base de resposta para o problema em questão.

Os dados foram coletados, tabulados e classificados de forma sistemática, onde foram feitas análises e interpretações minuciosas, assim compreendendo os resultados obtidos.

## 7 HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 1975 na fazenda Mumbuca, município de Crixás – GO., o Sr. Lindolfo Matias Teixeira teve a ideia de cultivar raízes de açafrão, gengibre, urucum e etc., e comercializá-las, contribuindo assim, para o aumento da renda de sua família. Desde então, o Sr. Lindolfo e seus filhos passaram a cultivar raízes que contribuíam para o desenvolvimento da atividade de fabricação de molhos, temperos e condimentos.

As raízes eram plantadas e cultivadas de maneira adequadas, onde o pai e os filhos faziam a colheita das plantações de raízes em tempos apropriados a cada uma. Após a colheita processava-se a matéria-prima, transformando-a no produto final, para ser comercializado e consumido. A venda do produto final era realizada de forma autônoma.

Durante 12 anos o Sr. Lindolfo administrou o negócio familiar. Em 1987 passou para seus filhos, Leomar Batista Teixeira e Itamar Batista Teixeira, os quais deram continuidade ao trabalho desenvolvido pelo pai. Até então eles realizavam seus negócios de forma Informal, mas com o grande desempenho dos produtos no mercado da região Centro-Oeste decidiram registrar firma.

Em 1999 foi registrada na Junta Comercial do Estado de Goiás a firma com a razão social “L. B. Teixeira”, fantasia “Italéo Condimentos”, sob número de CNPJ 03.292.241/0001-40, situada na Rua Lindolfo Matias Teixeira, s/nº, Qd. 05, Lt. 20 - Setor Rodoviário em Nova Glória – GO. Dado esse passo, os sócios passaram a investir cada vez mais na empresa, adquirindo novas instalações, novos maquinários e contratação de mais funcionários.

A empresa Italéo Condimentos, com a crescente demanda, notou-se a necessidade e a oportunidade de maximizar seus lucros, ampliar seu negócio, buscando constantemente se adequar às novas tecnologias que surgiam no mercado, adquirindo máquinas de maior potência. Em 2007 adquiriu dois caminhões Volkswagen 850 (para a eficiência na entrega dos produtos), aumentando cada vez mais seu quadro de funcionários, diversificando seu mix de produtos, visando melhor atender às necessidades de seus clientes.

Atualmente, a empresa terceiriza a matéria-prima, atuando somente na mistura dos temperos, empacotamento, engarrafamento e a inserção da marca, exceto o açafraão, pois este passa pela moagem dentro da empresa. Hoje, ela possui mais de 80 itens de produtos diferentes (relacionados no anexo) e com 35 funcionários (sendo 4 mulheres e os demais homens).

A Italéo Condimentos fornece seus produtos em vários estados, sendo eles: Goiás, Minas Gerais, Maranhão, Bahia, Tocantins, Pará e Mato Grosso.

Entretanto, a empresa está buscando expandir cada vez mais, aumentar sua estrutura, maximizar seu mix de produtos, investir em instalações de última geração e consequentemente, aumentar seus funcionários, assim visando atender às necessidades de sua clientela, da melhor forma possível e contribuindo para o desenvolvimento da empresa junto à sociedade.

## 8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As informações obtidas durante as entrevistas com os funcionários da empresa Italéo Condimentos, foram tabuladas e analisadas, assim identificando os processos utilizados em relação ao Treinamento e Desenvolvimento na organização.

Foram aplicados 21 (vinte e um) questionários aos funcionários da empresa. Conforme demonstra o gráfico abaixo, foram entrevistados 90% do sexo masculino e 10% do sexo feminino. Notando que existe uma predominância do sexo masculino dentro da organização, devido às características das atividades desenvolvidas.

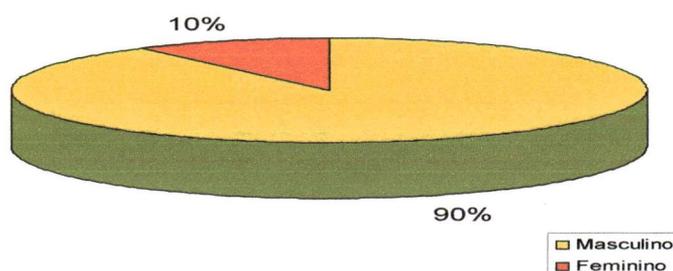


Gráfico 3.1: Gênero.

Fonte: Dados da pesquisa realizada na Italéo, 2009.

Dos funcionários entrevistados, 33% pertencem à faixa etária de até 20 anos, 24% de 20 a 25 anos, e 19% de 25 a 30 anos, notando que os funcionários que trabalham na empresa Italéo Condimentos, são por sua vez, a maioria jovens. Gráfico 3.2.

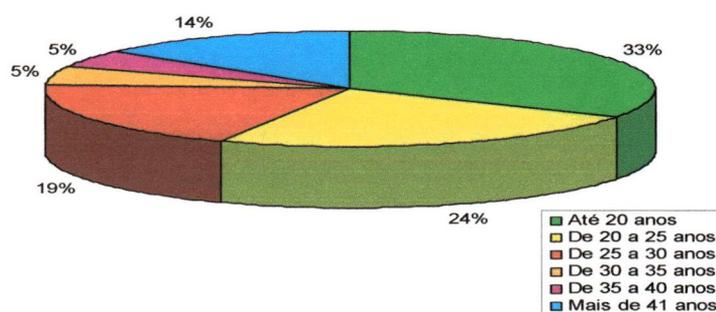


Gráfico 3.2: Faixa etária dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa realizada na Italéo, 2009.

Quanto ao grau de escolaridade, 62% dos funcionários entrevistados possuem Ensino Médio (2º Grau) completo, 15% têm o Ensino Fundamental Incompleto. Tendo em vista que os jovens da cidade terminam o 2º grau e não procuram buscar mais conhecimentos, ou seja, qualificação, isso devido à baixa rentabilidade que o município proporciona aos cidadãos.

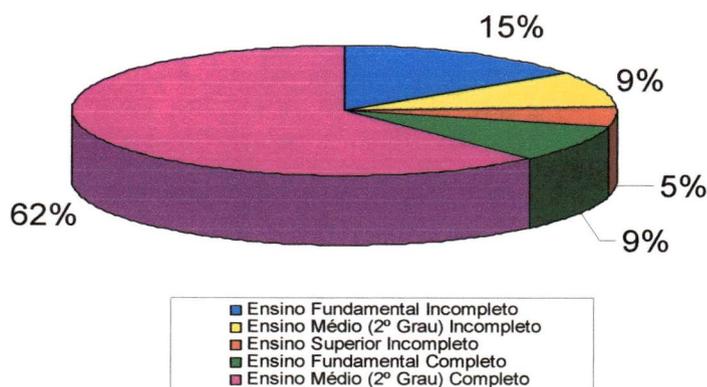


Gráfico 3.3: Grau de escolaridade dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa realizada na Italeó, 2009.

O gráfico 3.4 mostra que, do total dos funcionários entrevistados, 44% trabalham na empresa de 01 a 03 anos, 28% de 03 a 05 anos, e 28% menos de 01 ano, identificando que a empresa não possui pessoal velho de casa e sim, pessoas que trabalham há pouco tempo na organização.

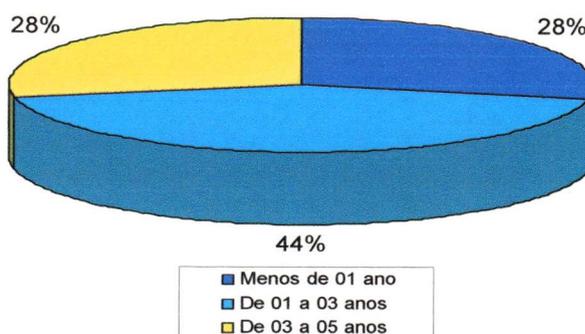


Gráfico 3.4: Tempo que trabalha na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa realizada na Italeó, 2009.

Dentre os entrevistados, 57% trabalham na área de produção, 19% na área de empacotamento dos produtos, 9% vendedores (conforme gráfico 3.5), tendo em vista que a concentração de funcionários é na parte produtiva da organização. Chiavenato (2002, p. 129) relata que o treinamento dentro da organização deve ser analisado em cada área da empresa como um sub-sistema, assim verificando os objetivos dos departamentos, suas necessidades de competências, habilidades, dentre outras, detectando as reais necessidades de treinamentos. Ele fala ainda que “os objetivos do departamento, os planos de aumento de eficiência e de eficácia, os resultados da avaliação de desempenho do pessoal quase sempre constituem novas necessidades de treinamento”.

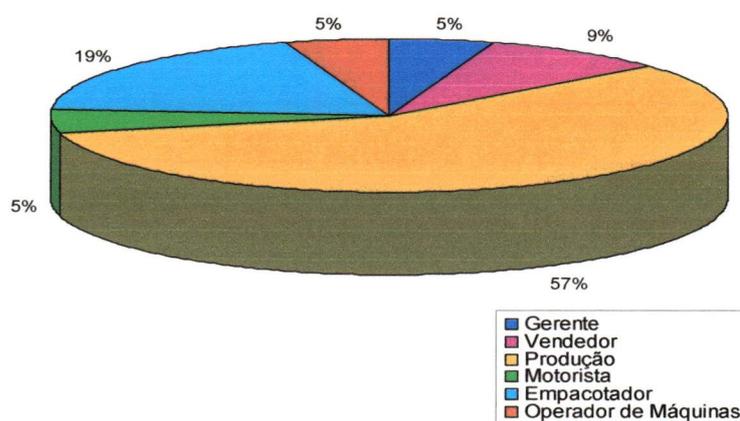


Gráfico 3.5: Cargo que ocupa dentro da organização.

Fonte: Dados da pesquisa realizada na Italeó, 2009.

Ao indagar os funcionários entrevistados, sobre o recebimento de treinamento ao ser admitido, notou-se que 62% não receberam treinamentos e que 38% receberam, o qual foi realizado dentro da organização, sendo através da observação das atividades desenvolvidas pelos demais companheiros de trabalho. Chiavenato (2002) deixa bem claro que as empresas da atualidade, para se modernizarem precisam possuir um quadro de pessoal bem preparado, pois a modernização inicia pela cabeça das pessoas, suas competências, para depois passar para equipamentos e métodos. Entretanto, ao ser admitido é necessário passar por treinamentos, sejam eles de qual maneira for, pois o mesmo proporciona meios para a aprendizagem, a qual é uma mudança no comportamento do indivíduo, com novos conhecimentos, novas habilidades, atitudes, conceitos e filosofias.

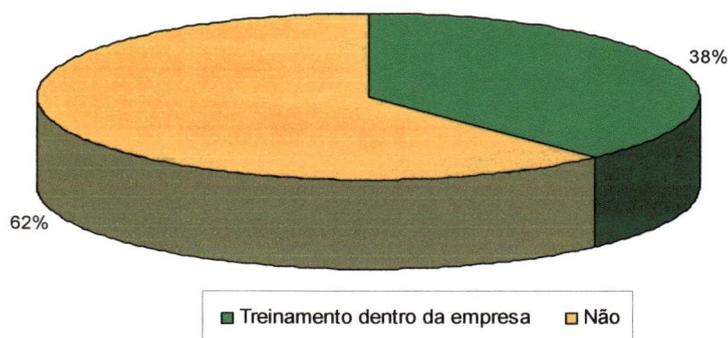


Gráfico 3.6: Ao ser admitido, a empresa proporcionou treinamento.

Fonte: Dados da pesquisa realizada na Italéo, 2009.

De acordo com o gráfico 3.7, nota-se que, 81% dos funcionários da empresa Italéo Condimentos não receberam treinamentos e que, parte do quadro de pessoal recebeu, ou seja, 19%, mas isso somente em áreas específicas como vendas. Carvalho e Serafim (2001, p. 45), enfatizam em sua obra que “pessoal bem treinado significa diminuição de riscos em matéria de aplicação de novas técnicas de trabalho na viabilização de um planejamento estratégico da organização”.

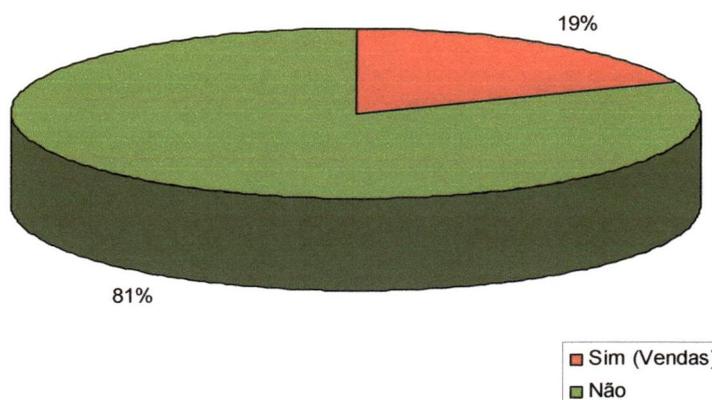


Gráfico 3.7: A empresa oferece treinamento.

Fonte: Dados da pesquisa realizada na Italéo, 2009.

O gráfico 3.8 mostra que, 81% dos entrevistados não participaram de palestras no período em que trabalham na empresa e que 10% já participaram; e 9% participaram de

palestras sobre higienização. Ferreira (1989) diz que qualquer curso de treinamento, minicursos, oficinas e/ou palestras sempre será um modificador do ser humano em suas atitudes, pois é a partir dos mesmos, que adquire conhecimentos teóricos ou práticos, atuando em seus comportamentos, estimulando-os e desafiando-os á uma melhoria contínua.

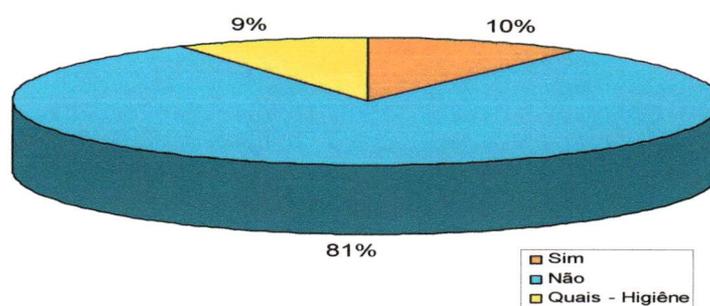


Gráfico 3.8: A empresa proporciona palestras aos funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa realizada na Italeó, 2009.

Quanto à satisfação dos funcionários com o relacionamento da empresa, percebe-se que, 38% não estão satisfeitos, 19% além de não estarem satisfeitos com o relacionamento com a organização, alegam o atraso em seus salários e 43% dos funcionários entrevistados estão satisfeitos, devido ao companheirismo entre a equipe, a dinâmica e por gostarem do que fazem. Funcionários motivados e com um bom relacionamento com a empresa tende a ter maior produtividade.

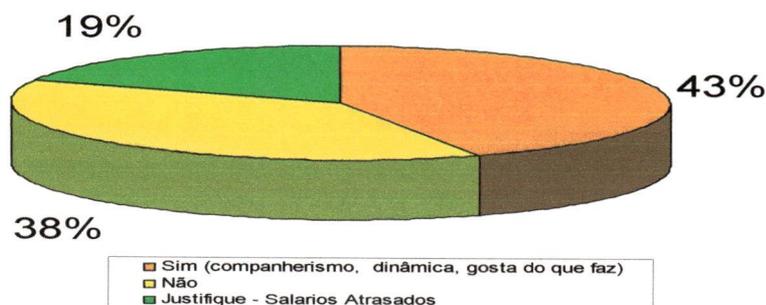
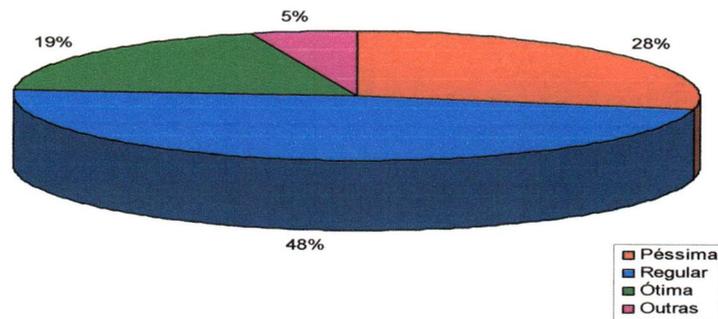


Gráfico 3.9: Relacionamento com a empresa.

Fonte: Dados da pesquisa realizada na Italeó, 2009.

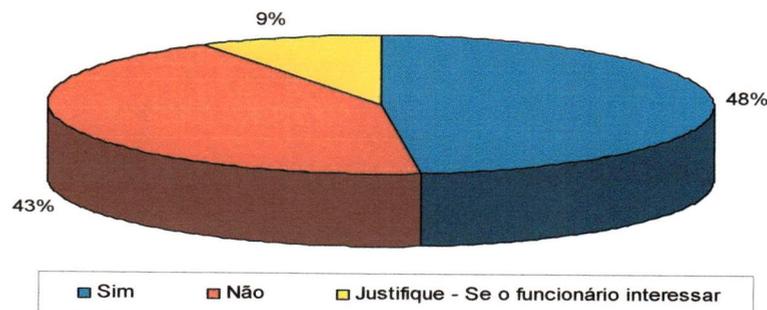
Solicitou-se dos funcionários entrevistados a avaliação do treinamento e desenvolvimento que a empresa oferece aos seus colaboradores, visto que, 48% avaliaram como regular; 28% como péssima e 19% como ótima, percebendo que o treinamento e desenvolvimento na empresa em questão estão escassos.



**Gráfico 3.10:** Avaliação da empresa quanto ao treinamento e desenvolvimento.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada na Italeó, 2009.

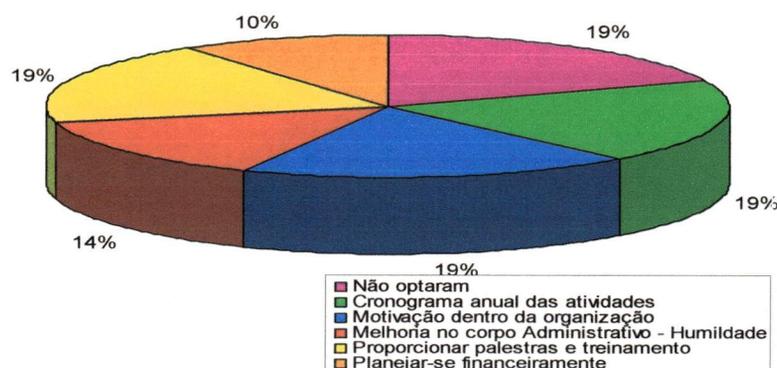
Ao consultar as opiniões dos entrevistados, no que se refere ao crescimento do funcionário dentro da organização, notou-se que, 48% dizem que a empresa proporciona o crescimento do funcionário na organização, 9% relataram que só depende do colaborador, e 43% disseram que ela não dá oportunidade para o funcionário se desenvolver na mesma. Ferreira (1989) diz que os funcionários, independente do cargo que ocupam e que têm chances de melhorar seu nível de conhecimento, habilidade e atitude, elevam sua produtividade dentro da organização, assim possibilitando seu crescimento na própria organização.



**Gráfico 3.11:** A empresa proporciona o crescimento do funcionário dentro da organização.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada na Italeó, 2009.

Ao indagar os funcionários entrevistados, quanto aos aspectos que precisam ser melhorados em relação ao treinamento e desenvolvimentos dentro da organização, observou-se que, 19% mencionaram o desenvolvimento de palestras e treinamentos e que deve haver motivação da empresa para com o funcionário, necessita de um cronograma anual das atividades a serem desenvolvidas, enfim, a empresa necessita de investimentos no que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento do seu quadro de pessoal, conforme gráfico 3.12. Chiavenato (1994) menciona em sua obra que o treinamento nas organizações deve objetivar o diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos recursos humanos para o desempenho dos cargos; e o desenvolvimento, busca o aprimoramento a médio e longo prazos dos recursos humanos disponíveis, visando à contínua realização do potencial existente em posições mais elevadas da organização. Entretanto, percebe-se que o treinamento é benéfico tanto para a empresa, proporcionando vantagens de produtividade e maior satisfação no trabalho, como para o funcionário, que além dos benefícios de produtividade e satisfação tem elevação em seus rendimentos e oportunidade de melhorar a qualidade profissional.



**Gráfico 3.12:** Qual sua sugestão para melhoria quanto ao treinamento e desenvolvimento na organização?

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada na Italeó, 2009.

## 9 CONCLUSÃO

Após a conclusão deste estudo, percebe-se que o mercado está se tornando cada vez mais exigente. Um cenário com mudanças constantes que requer das organizações o conhecimento e a sensibilidade para detectar as necessidades de seus clientes e aprimorar seus mecanismos para melhor atendê-los. Portanto, elas devem estar atentas e preparadas para enfrentarem as inovações e mudanças que o mercado exige, para que seja implementado o produto e/ou serviço adequado, conforme as expectativas do cliente e para isso, a empresa precisa de uma equipe bem preparada e qualificada para atender ao mercado em que atua, assim investindo em um recurso cada vez mais predominante, a área de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Diante do exposto entende-se que o treinamento e desenvolvimento são essenciais, não só dentro da organização, mas também para os próprios treinados e para a sociedade como um todo. Pois, a empresa que pretende crescer e se desenvolver deve possuir pessoas treinadas e preparadas para crescer e desenvolver juntamente com ela.

Cabe destacar que este estudo alcançou seu objetivo, uma vez que buscou analisar os principais problemas existentes no subsistema de RH em relação ao treinamento e desenvolvimento da Italeó, assim demonstrando e identificando os processos utilizados e não utilizados pela empresa, bem como as possíveis melhorias para o desenvolvimento da Organização.

O treinamento e desenvolvimento são de suma importância dentro da organização, pois é através destes que os indivíduos obtêm informações, técnicas, habilidades específicas, conhecimentos, dentre outros, para desenvolver atividades atribuídas eficientemente, assim contribuindo para o alcance da competitividade da empresa, para a redução de custos e aumento na produtividade, além do desenvolvimento pessoal que o mesmo oferece.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado observou-se, que a empresa Italeó Condimentos não oferece treinamento e desenvolvimento aos seus funcionários. Pois quando admite um funcionário, o mesmo não recebe treinamento apropriado; fica junto aos demais funcionários, observando as tarefas desenvolvidas pelos veteranos para que possa desenvolver as atividades requeridas, no departamento solicitado. Se o novo funcionário não se encaixar na sessão solicitada (ex.: tempero), é feito um rodízio do mesmo em todas as sessões, até encontrar a atividade em que se encaixa, se não se adaptar a nenhuma, o funcionário não permanece na empresa.

Percebe-se também que a satisfação dos funcionários está afetada devido a algumas dificuldades que a empresa está passando, como: salários atrasados, falta de motivação, falta de comunicação dentro da organização, falta de treinamento, incentivos, desvalorização do empregado, dentre outros.

Diante do exposto, nota-se que a empresa deve rever seus métodos de trabalho, principalmente em relação ao treinamento e desenvolvimento, pois algumas desvantagens, levantadas durante o estudo, podem e/ou afetam o desenvolvimento eficiente e eficaz da organização, perante o mercado em que atua e a sociedade em que está inserida.

Entretanto, sugerimos que a empresa faça investimentos na área de RH em relação ao treinamento e desenvolvimento, pois na percepção de Megginson, Mosley, e Pietri Jr. (1998, p. 300):

À medida que as pessoas se tornam mais treinadas, com melhor nível de escolaridade e desenvolvimento, têm um sentimento de maior valor, dignidade, bem-estar. Tornam-se também mais valiosas para os empregadores e para a sociedade. Em geral os empregados mais desenvolvidos causam menos problemas e têm maior satisfação no trabalho.

## 11 SUGESTÕES

Diante dos dados obtidos propomos as seguintes sugestões, para que a empresa possa se manter no mercado e atingir suas metas e objetivos:

- que proporcione palestras e treinamentos sobre a atividade que desenvolve (inovações, variedades de produtos, etc.) para a qualificação do seu quadro de pessoal bem como, dos produtos que trabalha;

- que faça um cronograma das atividades a serem desenvolvidas durante o ano, incluído datas para confraternização entre os funcionários e patrões, assim buscando um convívio harmonioso no local de trabalho, incentivando o trabalho em equipe e humildade entre as pessoas que trabalham na Italeó, bem como, promovendo motivação e comprometimento entre os mesmos;

- que ofereça incentivos para os funcionários, sejam eles em valores ou crescimento dentro da organização, motivando-os a buscar a excelência em seus serviços e o desenvolvimento pessoal, dando oportunidades para aprender e ficar exposto á novas experiências, compartilhando responsabilidades;

- contratar uma pessoa qualificada para ajudar na parte administrativa da organização, para que os proprietários/Adm. disponibilizem tempo para cuidar da parte gerencial e não fiquem presos á parte operacional da empresa, assim buscando incentivos e meios para viabilizar o crescimento da empresa.

- que sejam realizadas reuniões mensais, entre todos os funcionários e patrões, para que possam avaliar as atividades desenvolvidas durante o mês, sanando as dificuldades e buscando a melhoria constante da organização, assim facilitando a comunicação do que deve ser melhorado e do que deve ser excluído, para que haja um trabalho com qualidade, sem desperdícios e uma maior produtividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio**. Porto Alegre: Cenex/Factec/Age, 1993.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e multifuncionalidade: ideias práticas para a melhoria da produtividade da empresa**. São Paulo: STS, 1992.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ETTINGER, Karl E.. **Administração do pessoal**. São Paulo: Ibrasa, 2002.

FERREIRA, Ernando Monteiro. **Manual de levantamento de necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de pessoal da empresa moderna**. 6 ed. Rio de Janeiro: Fundação de Getúlio Vargas, 1978.

MARELLO, Sergio Murilo. **Administração de Pessoal**. São Paulo: Ática, 1988.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1993.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H.. **Administração conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing conceitos e metodologia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos crises e mudanças**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

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

ITAÚ. **Catálogo de programação de Treinamento**. Itaú, 1989.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista CRB/1- 1528

## APÊNDICE

### Caracterização da Empresa

**Razão Social:** L.B. Teixeira

**Fantasia:** Italeó Condimentos

**Endereço:** Rua Lindolfo Matias Teixeira, s/nº, Qd. 05, Lt. 20, Setor Rodoviário, Nova Glória – GO., CEP: 76.305-000.

**Fone:** (62) 3345-3732 **Fax:** (62) 334-37-32 **E-mail:** [italeocondimentos@uol.com.br](mailto:italeocondimentos@uol.com.br)

**Proprietários:** Leomar Batista Teixeira

Itamar Batista Teixeira

**Nome e Cargo da Chefia Direta:** Eliane Luzia Novaes – Gerente

**Nome do gerente de RH:** não possui

**Ramo de atividade:** Fabricação de especiarias, molhos, temperos, engarrafamento e empacotamento de produtos de temperos e condimentos.

**Área de atuação:** Em todo estado de Goiás e em outros estados como: Minas Gerais, Tocantins, Mato Grosso, dentre outros.

**Histórico:** É uma empresa familiar, de geração para geração, que atua desde 1975. (Conf. Pág. 29 e 30).

**Organograma:** Conforme anexo.

**Número de empregados:** 35 funcionários.

**Principais metas:** Crescimento gradativo da empresa, atender ao maior número possível de clientes em todo Brasil.

**Produtos desenvolvidos pela empresa:** a empresa possui um mix grande de produtos, dentre eles: alho, anilina, bicarbonato, canela, camomila, coentro, colorau, confeito, cominho, cravo, ervas, louro, açafraão, orégano, pimentas, noz moscada, pixuri, pedra-ume, ruibarbo, sal, temperos em geral, etc.

**Principais recursos que resultam o produto final:** recursos humanos, tecnológicos, financeiros e matéria-prima.

**Caracterizar os Recursos Humanos da Empresa:**

- a) **Categoria dos Profissionais que atuam na empresa:** motoristas, vendedores, empacotadores, operadores de máquinas, gerente, produção.

- b) **Divisão técnica de trabalho:** a empresa possui essa divisão, conforme às necessidades das atividades desenvolvidas e suas características específicas.
- c) **Verificar a qualificação dos funcionários, dividindo-os em qualificados, não qualificados e tipos de treinamentos oferecidos:** nenhum funcionário possui qualificação e não recebem treinamentos, somente no momento em que são contratados que os veteranos passam as atividades a serem desenvolvidas.
- d) **Condições de jornada de trabalho:** 44 horas semanais
- e) **Descrever a rotatividade da mão-de-obra:** a rotatividade de funcionários na empresa é moderada.

*Anexos*

## Questionário

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar os problemas ou os possíveis problemas existentes na área de RH em relação ao Treinamento e desenvolvimento. Onde os dados serão confidenciais, com a finalidade de aprendizado.

1. Gênero:

- Masculino                       Feminino

2. Em qual faixa etária você se encaixa?

- Até 20 anos                       De 30 a 35 anos  
 De 20 a 25 anos                 De 35 a 40 anos  
 De 25 a 30 anos                 Mais de 41 anos

3. Qual o grau de escolaridade você possui?

- Ensino Fundamental Incompleto       Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio (2º Grau) Incompleto     Ensino Médio (2º Grau) Completo  
 Ensino Superior Incompleto             Ensino Superior Completo  
 Outros \_\_\_\_\_

4. Há quanto tempo trabalha na Empresa?

- Menos de 01 ano                   De 05 a 08 anos  
 De 01 a 03 anos                   De 08 a 12 anos  
 De 03 a 05 anos                   Mais de 12 anos

5. Qual o cargo que ocupa dentro da organização?

- Gerente                               Produção  
 Vendedor                             Motorista

Outros: \_\_\_\_\_

6. Quando foi admitido, a empresa proporcionou algum tipo de treinamento?

- Treinamento dentro da empresa  
 Treinamento fora da empresa (externo)

Não

Outros quais: \_\_\_\_\_

7. A empresa oferece algum tipo de treinamento?

Sim       Não

Quais? \_\_\_\_\_

8. A Italeó proporciona palestras para seus funcionários?

Sim       Não

Quais? \_\_\_\_\_

9. Quanto ao relacionamento com a empresa você está satisfeito?

Sim                       Não

Justifique \_\_\_\_\_

10. Como avalia a empresa Italeó em relação ao treinamento e desenvolvimento?

Péssima    Regular    Ótima    Outras \_\_\_\_\_

11. A empresa proporciona o crescimento do funcionário dentro da organização?

Sim                       Não

Justifique \_\_\_\_\_

12. Qual sua sugestão para a melhoria da empresa em relação ao treinamento e desenvolvimento?

\_\_\_\_\_

## *Mix de Produtos – Italéo Condimentos*

Açafrão 20x1	Garrafa Cominho 24x1
Açafrão 500g 20x1	Garrafa Cominho Grão 24x1
Açafrão Kilo 10x1	Garrafa Cravo 24x1
Alho 100 gramas 100x1	Garrafa Erva Doce 24x1
Alho 180 gramas 50x1	Garrafa Orégano 24x1
Alho 450 gramas 20x1	Garrafa Pimenta Grão 24x1
Alho Caixa 10Kg	Garrafa Pimenta Moída 24x1
Alho Fatiado 200g 24x1	Garrafa Pimenta do Reino c/ Cominho 24x1
Anilina Verde 20x1	Garrafa de Tempero Baiano 24x1
Anilina Rosa 20x1	Noz Moscada 20x1
Anilina Azul 20x1	Nós Moscada/Pixurí 20x1
Anilina Vermelha 20x1	Molho de Alho 150ml 24x1
Anilina Laranja 20x1	Molho Pimenta Cumari 150ml 24x1
Bicarbonato 20x1	Molho Pimenta Malagueta 150ml 24x1
Bicarbonato Caixa 24x1	Orégano Kilo 5x1
Canela Casca 20x1	Orégano 100g 20x1
Canela Moída 20x1	Orégano 20x1
Camomila 20x1	Pimenta 500g 20x1
Canela Casca Kilo 10x1	Pimenta Bode Vermelha 30g 24x1
Canela Casca 500g 20x1	Pimenta Grão 20x1
Canela Casca 300g 20x1	Pimenta Kilo 10x1
Coentro Moído 20x1	Pimenta Malagueta 30g 24x1
Coentro Grão 20x1	Pimenta Moída 20x1
Coentro Kilo 10x1	Pixurí 20x1
Colorau Kilo 10x1	Pedra Ume 20x1
Colorau 500g 20x1	Pedra Ume Caixa 24x1
Colorau 100g 50x1	Rui Barbo 20x1
Colorau 20x1	Sal Amargo 20x1
Confeito Missanga 20x1	Sal Amargo Caixa 24x1
Confeito Prateado G 20x1	Sal Amoníaco 20x1
Confeito Granulado 20x1	Sal Amoníaco Caixa 24x1
Confeito Prateado P 20x1	Sene 20x1
Cominho Grão 20x1	Temp. Alho/Sal 1Kg 12x1
Cominho Moído 20x1	Temp. Alho/Sal 500g 24x1
Cominho Kilo 10x1	Temp. c/ Açafrão 1Kg 12x1
Cominho 300g 20x1	Temp. c/ Açafrão 500g 24x1
Cominho 500g 20x1	Temp. Completo 1Kg 12x1
Cravo 20x1	Temp. Completo 500g 24x1
Erva Doce 20x1	Temp. c/ Ervas Finas 1Kg 12x1
Folha de Louro 20x1	Temp. c/ Ervas Finas 500Kg 24x1
Garrafa Açafrão 24x1	
Garrafa Canela Moída 24x1	
Garrafa Canela Casca 24x1	
Garrafa Coentro Grão 24x1	
Garrafa Coentro Moído 24x1	
Garrafa Colorau 24x1	
Garrafa de Conf. Granulado 100g 24x1	

Fotos: Italéo Condimentos













# ORGANOGRAMA – ITALÉO

