

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:

Um estudo de caso em uma empresa do estado do Paraná – PR.

DOI: 10.31994/rvs.v9i2.267

Diulneia Granja Pereira¹

Fernando Clemente Cunha Bastos²

Geovana da Boit Mariot³

RESUMO

A área de T&D - Treinamento e Desenvolvimento possui um papel fundamental na manutenção dos objetivos e estratégias da organização. Sendo assim, este estudo se propôs a analisar como ocorre o processo de T&D em uma empresa do estado do Paraná. Metodologicamente, realizou-se um estudo de caso qualitativo, com consulta a documentos da empresa e entrevistas com gestores, sendo os dados analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que, o processo de T&D requer uma melhor análise da organização e uma melhor análise das pessoas em termos de competências e *gaps* a serem desenvolvidos. Como contribuições, este estudo evidenciou as melhorias necessárias no processo de T&D e reforçou a importância do alinhamento deste processo com a estratégia da empresa. Para a academia este estudo apoiou a disseminação do conhecimento científico sobre o processo de T&D dos recursos humanos nas organizações.

¹Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - Univali. E-mail: diulneia_diul@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1104-7894>.

²Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - Univali. E-mail: fccbastos@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7619-7987>.

³Especialista em Educação Corporativa pela Universidade do Vale do Rio do Sinos - Unisinos. E-mail: geo.daboit@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2802-8131>.

PALAVRAS-CHAVE: TREINAMENTO. DESENVOLVIMENTO. LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO.

TRAINING AND DEVELOPMENT:

A case study at a company in the state of Paraná - PR.

ABSTRACT

The area of T&D - Training and Development has a fundamental role in the maintenance of the objectives and strategies of the organization. Therefore, this study aims to analyze how the T&D process occurs in a company in the state of Paraná. Methodologically, a qualitative case study was carried out, with reference to company documents and interviews with managers, and the data were analyzed through the technique of content analysis. The results showed that the T&D process requires a better analysis of the organization and a better analysis of the people in terms of skills and gaps to be developed. As contributions, this study evidenced the necessary improvements in the T&D process and reinforced the importance of aligning this process with the company's strategy. For the academy this study supported the dissemination of scientific knowledge about the T&D process of human resources in organizations.

KEYWORDS: TRAINING. DEVELOPMENT. SURVEY OF TRAINING NEEDS.

INTRODUÇÃO

Transformações sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas, assim como, as alterações no ambiente de trabalho e nas relações trabalhistas vêm marcando as últimas décadas e ocasionando novas situações que precisam ser enfrentadas pelos gestores nas organizações (REZENDE et al, 2012). É neste novo cenário, cada vez mais dinâmico, instável e caracterizado pelas constantes mudanças, que se torna necessário que as organizações e seus integrantes estejam cada vez mais preparados, o que segundo Odélius e Siqueira Junior (2007, p.1) “[...] implica na busca de um aperfeiçoamento da atuação dos profissionais e na demanda contínua de capacitação e desenvolvimento de competências”.

O investimento constante em treinamento e desenvolvimento torna-se necessário, visto que o mesmo “é importante para organização manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva” (FROEHLICH; SCHERER, 2013 p. 138).

Muitas empresas já reconhecem a importância das ações de treinamento e desenvolvimento, e por isso já contemplam em seu planejamento estratégico a intenção de investir em práticas voltadas a treinar e desenvolver seus colaboradores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). No entanto, Guelbert et al (2008), ressaltam que o investimento em treinamento e desenvolvimento ainda está longe do ideal e isto fica evidente quando a organização enfrenta dificuldades financeiras, que a fazem reduzir o seu orçamento, relacionado a recursos humanos e conseqüentemente, práticas de treinamento e desenvolvimento.

Pode-se dizer que a importância do processo de treinamento e desenvolvimento já é reconhecida e reafirmada por um número expressivo de estudiosos, mas na prática, será que as organizações, sobretudo as de pequeno e médio porte, têm conseguido desenvolver ações, que reforçam e validam esta ligação entre treinamento e desenvolvimento com os objetivos organizacionais.

É neste sentido, que este estudo procurou investigar: como ocorre o processo de treinamento e desenvolvimento em uma empresa de embalagens plásticas localizada no estado do Paraná-PR. Para isto, esta pesquisa teve como

principal objetivo, analisar como ocorre o processo de treinamento e desenvolvimento nesta indústria; descrevendo as formas de treinamento e desenvolvimento; delimitando as necessidades de treinamento e desenvolvimento existentes na empresa para que a mesma atinja seus objetivos e por fim realizando propostas de melhorias no processo de treinamento e desenvolvimento, a partir da pesquisa realizada. Para atingir tal objetivo utilizou-se um estudo de caso único, qualitativo e de natureza exploratória-descritiva.

A área de Recursos Humanos possui diferentes processos, mas a escolha por estudar o processo de treinamento e desenvolvimento, se justifica pela importância que o mesmo vêm assumido ao longo dos anos. Cada vez mais tem se buscado vincular as ações de treinamento e desenvolvimento a estratégia organizacional, ou seja, às metas, às políticas e às ações das empresas, a fim de alcançar resultados cada vez mais satisfatórios. Rabelo (2011) reforça que o processo de treinamento e desenvolvimento pode ser de grande importância, na medida em que contribui para o alcance dos objetivos corporativos, por meio de ações que buscam atender as necessidades dos clientes internos e externos.

Wima (2013), salienta que uma organização que possui colaboradores desenvolvidos e treinados demonstra um ambiente organizacional pronto para enfrentar a competição do mercado. Neste sentido, não basta apenas contratar as pessoas certas é preciso treiná-las constantemente (MAIER et al, 2014), o que torna relevante estudar como este processo vem sendo conduzido em uma organização para que ela atinja seus objetivos.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: numa primeira seção abordou-se acerca do histórico, conceitos e do processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Posteriormente descreveu-se os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, seguidos da análise dos resultados e as considerações finais deste estudo.

1 CONTEXTUALIZANDO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os primeiros registros de práticas de treinamento remetem aos primórdios da civilização, quando as atividades de caça e de pesca precisavam ser ensinadas aos mais jovens, a fim de garantir a sobrevivência. Como a todo o momento, novos conhecimentos e práticas precisavam ser repassados, os processos de treinamento foram ganhando cada vez mais importância ao longo da história (VARGAS; ABBAD, 2006).

A partir da Revolução Industrial surgiu a necessidade do trabalho especializado, manifestando desta forma, uma demanda pelo setor de treinamento nas organizações, fazendo com que ocorresse a sistematização do mesmo. Esta sistematização também favoreceu o surgimento das escolas profissionalizantes, as quais por meio de parcerias com as indústrias buscavam desenvolver habilidades e garantir a qualificação dos trabalhadores (MALVEZZI, 1999).

Por volta de 1930, ocorreu o aumento da demanda pela estruturação científica das ações de treinamento, motivada, sobretudo pelos avanços tecnológicos da época. Aos poucos os gestores perceberam que, por meio do uso de tecnologias seria possível incrementar o processo de adaptação do homem ao trabalho prescrito, e assim facilitar a aquisição do repertório mínimo necessário para a execução das tarefas (PILATI, 2006).

À medida que os processos produtivos evoluíam, as ações de treinamento eram obrigadas a seguir o mesmo rumo dando sustentação às mudanças. Com o passar do tempo, o processo foi exigindo um trabalhador cada vez mais qualificado, o que faz surgir dentro do contexto o conceito de desenvolvimento.

A expressão desenvolvimento de recursos humanos, segundo Vargas e Abbad (2006), foi utilizada pela primeira vez por Nadler em 1969, sendo que para ele desenvolvimento de recursos humanos “refere-se à promoção de aprendizagem para empregados (ou não) visando ajudar a organização no alcance de seus objetivos” (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 141).

Uma melhor compreensão do tema proposto se dará a partir do entendimento dos termos “treinamento” e “desenvolvimento”, que apesar de fazerem parte do mesmo subsistema junto à área de Recursos Humanos e comumente serem utilizados em conjunto, possuem algumas questões que os diferem.

Teófilo et al (2013) nos diz que a diferenciação entre treinamento e desenvolvimento é defendida por diversos autores que relacionam treinamento com a busca de resultados imediatos, por meio do treinamento curto, rápido e eficaz em suas atividades, e desenvolvimento como tendo um caráter de ações mais voltadas para um desempenho futuro.

Lacombe e Heilborn (2008), por exemplo, denotam um caráter mais informal ao treinamento, ou seja, para eles toda vez que você dá uma orientação ou discute um procedimento, você está treinando, já que treinamento é qualquer atividade capaz de tornar a pessoa apta a exercer sua função.

Para Tonet et al (2012), o treinamento relaciona-se a uma atividade voltada ao presente, que visa suprir lacunas de aprendizagens relacionadas com o trabalho que o indivíduo realiza ou com atualizações exigidas para que o desempenho se mantenha adequado.

Quanto ao conceito de desenvolvimento, também existe uma série de descrições na literatura. Para Vargas e Abbad (2006), as ações de desenvolvimento são um apoio oferecido pela empresa que visa o crescimento pessoal do empregado.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) consideram desenvolvimento como um conjunto de atividades e processos que visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes.

Por fim, cabe ressaltar que embora havendo uma distinção entre os conceitos de treinamento e desenvolvimento, um não sobrepõe ao outro em nível de importância, pelo contrário, eles se complementam e contribuem preparando o colaborador para que o mesmo possa melhorar seus resultados, aumentando sua produtividade, melhorando sua qualificação e competitividade e conseqüentemente contribuindo para o sucesso da organização (TEÓFILO, et al 2013).

Sendo assim, a importância do treinamento e do desenvolvimento para o crescimento organizacional, reside no desenvolvimento da força de trabalho, no aumento da capacidade produtiva das pessoas e na promoção de um ambiente inovador, que contribui para a competitividade da organização em um cenário cada vez mais globalizado.

1.1 O Processo de treinamento e desenvolvimento

Planejamento é sem dúvida um dos principais fatores que interfere no sucesso das ações em treinamento e desenvolvimento. Segundo Graceffi (2013), um bom planejamento em treinamento e desenvolvimento leva em consideração o conhecimento de quais as competências são estrategicamente importantes para a empresa, quais competências já estão disponíveis e quais competências precisam ser adquiridas.

No entanto, “para garantir que os programas de treinamento das empresas desenvolvam as competências essenciais, a ISO – *International Standardization Organization* em 1999, elaborou a norma NBR ISO 10015:2001” (GALVÃO et al., 2011, p. 117).

De acordo com a ABNT (2010), a NBR ISO 10015:2001 serve para apoiar as organizações em seus processos de, identificar e analisar as necessidades de treinamento, assim como, planejar, executar e avaliar seus resultados. O objetivo desta norma é tornar os treinamentos nas organizações um investimento mais eficiente e eficaz. Galvão et al. (2011) defendem a utilização da NBR ISO 10015:2001 pelas organizações por acreditarem que a mesma contribui para o aumento da competitividade das empresas.

Para Noe (2015), o processo de elaboração de treinamentos deve ser sistemático, porém flexível o suficiente para se adaptar às necessidades específicas do negócio. Diante disto, Noe (2015), apresenta sete passos para o desenvolvimento de programas de treinamento, os quais seguem os princípios do *Instructional System Design* (ISD): i) conduzir uma avaliação de necessidades; ii)

garantir o preparo dos funcionários para o treinamento; iii) criar um ambiente de aprendizado; iv) garantir a transferência do treinamento; v) desenvolver um plano de avaliação; vi) selecionar um método de treinamento; e vii) monitorar e avaliar o programa.

Autores como Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Mansilha (2009) e Meneses, Zerbini e Abbad (2011), utilizam uma classificação que se diferencia da utilizada por Noe (2015) em relação à nomenclatura das etapas, no entanto, ambas abordam os mesmos aspectos, sendo que este modelo se divide em: i) levantamento das necessidades de treinamento; ii) planejamento das ações de treinamento e desenvolvimento; iii) execução das ações de treinamento e desenvolvimento e iv) avaliação das ações de treinamento e desenvolvimento.

Percebe-se que, as etapas apresentadas pelos autores possuem relação com a abordagem da NBR ISO 10015:2001, no entanto, a ISO 10015:2001 é uma norma de Gestão da Qualidade, o que confere um peso maior em termos de gestão, pois a “[...] partir do momento que se “decide” implantar a norma 10015, todos os gestores e funcionários da empresa passam a vê-la como uma “lei” “[...]” (GALVÃO et al 2011, p. 118).

A seguir, apresenta-se resumidamente cada etapa, considerando os detalhes e aspectos que precisam ser levados em consideração no momento do seu estabelecimento.

1.1.1 Levantamento das necessidades de treinamento

O LNT - Levantamento das Necessidades de Treinamento refere-se ao “processo usado para determinar as necessidades de treinamento” (NOE, 2015, p. 110). O LNT permite fazer um diagnóstico, estabelecendo um panorama que definirá a maioria dos passos restantes na elaboração do treinamento.

O processo de diagnóstico de necessidades resulta em informações sobre quem precisa de treinamento e o que precisa ser ensinado, incluindo as tarefas em que os participantes precisam ser treinados e

requisitos de conhecimento, habilidades comportamento, entre outros aspectos (NOE, 2015, p. 111).

Autores como Felipe (2013) e Noe (2015), apontam para a importância do levantamento das necessidades de treinamento envolver a análise de três níveis: **organização** (objetivos, missão, visão, valores, filosofia e competência crítica do negócio); **pessoas** (análise da força de trabalho) e **tarefa** (processos operacionais, habilidades necessárias, fases dos processos e melhoria contínua).

Conforme aponta Noe (2015), devem participar do processo de levantamento de necessidades presidente, vice-presidente, diretores, gerentes, e demais funcionários da organização. Seguindo a mesma linha Felipe (2013) afirma que o levantamento deverá ser feito mediante a participação conjunta dos representantes das diversas atividades, a fim de que identifiquem informações resultantes da interação entre diversos setores da dinâmica interna da empresa.

1.1.2 Planejamento

Uma vez realizado o levantamento das necessidades de treinamento, é hora de definir os objetivos e os resultados esperados, de modo a responder as questões fundamentais: Em que treinar? Quem treinar? Como treinar? Onde? Quando e Como avaliar todo o processo? (BOOG, 2001).

1.1.3 Execução

Nesta fase as ações definidas no planejamento são implementadas de modo a atingir os objetivos definidos previamente. Noe (2015) descreve que nesta fase é muito importante focar na criação de um ambiente de aprendizado positivo, que inclua o planejamento das ações que acontecerão durante o treinamento, a escolha de um instrutor adequado, bem como o local do treinamento e a criação de interações positiva com os participantes.

Além disso, esta etapa também exige funções administrativas dependendo do tipo de atividade que será realizada, por exemplo, confirmar a presença dos inscritos, recepcionar os aprendizes, controlar presença, entre outras coisas (GRACEFFI, 2013).

Quanto as formas de promover treinamento e o desenvolvimento nas organizações, destacam-se algumas no Quadro 1.

Quadro 1 - Formas de treinamento e desenvolvimento

Formas	Descrição
Programa de integração	Promove meios para a adaptação do novo funcionário à empresa. Um programa de integração aborda o histórico da instituição, seus valores, missão, visão e a sua cultura (WEISS, 2013).
Treinamento técnico	É de fundamental importância, para a produtividade, qualidade da produção e/ou serviços prestados. Demandam à necessidade de treinamento técnico: nova tecnologia, acidentes de trabalho, reclamações recebidas etc. (REICHEL, 2008).
Treinamento de equipes	Visa melhorar a eficácia de equipes, ou seja, as equipes envolvem-se em um ciclo que consiste em identificar as suas metas, ter interações interpessoais e tomar atitudes para alcançar as metas. Esse ciclo é repetido conforme as metas são alcançadas, e a equipe parte para novas metas e tarefas (NOE, 2015).
Treinamento de lideranças	Refere-se ao treinamento recebido pelos líderes sobre como solucionar conflitos dentro da equipe, sobre como ajudar a coordenar as atividades ou outras habilidades (NOE, 2015).
Treinamento <i>on the job</i>	Refere-se ao ensino no próprio local de trabalho e durante o expediente por meio da observação de pares ou gerentes no desempenho de suas atividades (NOE, 2015).
Cursos	Programas de curta duração, de um dia até duas semanas. Indicado para o aprendizado de um conjunto restrito e específico de conhecimentos (BOOG, 2001).
Palestras	Utilizada para passar informações sobre modelos conceituais ou comportamento-chave aos aprendizes, antes que eles recebam um treinamento mais interativo e personalizado (NOE, 2015).
<i>Workshop</i>	Um tipo muito especial de curso, onde a ênfase está no exercício de alguma habilidade e não na aquisição de um conhecimento (HARAZIM, 2001).
<i>Coaching</i>	Relacionamento de ajuda e apoio do Coach a um aprendiz, para que este, por sua vez possa atingir determinado resultado, aumentando seus conhecimentos e conseqüente seu desempenho (REICHEL, 2008).
<i>Mentoring</i>	Relação em que uma pessoa mais experiente (o mentor) se volta a ensinar e preparar outra pessoa com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área. (REICHEL, 2008).

Aprendizagem de aventura	Método de aprendizagem experiencial que foca no desenvolvimento de trabalho em equipe e de habilidades de liderança por meio de atividades estruturadas, podendo ser realizadas ao ar livre. Pode envolver atividades físicas exaustivas e desafiadoras e parece ser mais adequada ao desenvolvimento de habilidades relacionadas à eficácia de grupos, como autoconhecimento, resolução de problemas, gestão de conflitos, entre outras (NOE, 2015).
--------------------------	---

Fonte: elaborado pelos autores

Estas formas de treinamento e desenvolvimento podem ocorrer nas seguintes modalidades: a) **presencial**, onde o instrutor e os treinandos estão fisicamente no mesmo local para a realização das atividades de aprendizagem; b) **à distância – EAD**, onde os treinandos não estão fisicamente presentes em um ambiente formal de aprendizagem e; c) **blended learning**, onde é possível obter os benefícios da modalidade de capacitação presencial e à distância, visto que esta modalidade combina diferentes formatos de ensino para disseminar o aprendizado e a informação.

1.1.4 Avaliação

Uma avaliação de treinamento “mede indicadores ou critérios específicos para definir os benefícios do programa [...] é o processo de reunir os resultados necessários para determinar se o treinamento é eficaz” (NOE, 2015, p. 228).

A importância da avaliação de treinamento segundo Noe (2015) reside na possibilidade de entender os investimentos que o treinamento produz e fornece informações necessárias para melhorá-lo. Para tanto, é importante considerar as informações do diagnóstico de necessidades e os objetivos de aprendizagem específicos e mensuráveis para então estabelecer o modelo adequado de avaliação.

2 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, para uma melhor compreensão do objeto de estudo, realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 54) tem como objetivo “colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa”.

Quanto à abordagem, utilizou-se uma pesquisa qualitativa que, “preocupa-se com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 32).

Com relação aos objetivos esta pesquisa se classificou como, exploratória e descritiva. Exploratória, pois segundo Mattar (1999, p. 77) “seus propósitos imediatos são de ganhar maior conhecimento sobre um tema, [...] e aprofundar questões a serem estudadas”, enquanto que a descritiva busca descrever o comportamento dos fenômenos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto aos procedimentos, optou-se por desenvolver um estudo de caso único. Stake (2000) defende a utilização do estudo de caso único por acreditar que o mesmo torna a pesquisa mais confiável, isto pelo fato do estudo de caso proporcionar uma compreensão mais específica do cenário em que os fenômenos ocorrem. Autores como Yin (1984) e Eisenhardt e Graebner (2007) também vêm no estudo de caso está possibilidade, pois entendem que o mesmo evidencia o contexto em que o fenômeno é incorporado. No entanto, autores como Mariotto et al (2014), alertam para a maior limitação do estudo de caso, especialmente o estudo de caso único, que é a incapacidade de produção de uma base sólida de conhecimento que seja possível de generalização quanto aos seus resultados.

A empresa alvo deste estudo é uma indústria de médio porte fabricante de embalagens plásticas flexíveis. A unidade analisada neste estudo foi o processo de treinamento e desenvolvimento, para tanto se optou por eleger como participantes deste estudo pessoas que exercem cargos de liderança dentro da empresa. Tal escolha se justifica devido ao envolvimento das lideranças com a estratégia da

empresa, seus processos e procedimentos e sobre o fato de terem sob sua responsabilidade a condução de equipes de trabalho.

Para coleta de dados utilizou-se a pesquisa documental, visto que o campo onde a pesquisa ocorre, é entendido por Tozoni-Reis (2010), como um documento, que para se produzir conhecimento sobre, precisa ser analisado, sendo assim analisou-se os seguintes documentos: materiais disponíveis no site da empresa, organograma e o procedimento operacional de treinamento. Além da pesquisa documental realizou-se entrevistas semiestruturada, a qual se caracteriza por possibilitar que o pesquisador organize um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado e, além disso, permita e até incentive que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramento do tema principal (GERHARDT et al, 2009).

As entrevistas foram realizadas individualmente com os cinco gestores e tiveram uma duração média de 35 minutos. Posteriormente, as mesmas foram transcritas e analisadas conforme a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2014), que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações composta por três fases: 1ª) pré-análise; 2ª) exploração do material e 3ª) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2014, p. 33).

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Caracterização da empresa

Presente no mercado há mais de 40 anos e referência no Brasil e no exterior por sua tecnologia, competência e seriedade, a empresa alvo deste estudo está localizada no município de Araucária no estado do Paraná. A empresa pertence ao ramo da indústria e se dedica a produção de embalagens plásticas flexíveis, tendo como seus maiores clientes as indústrias alimentícias, médico-hospitalares e de defensivos agrícolas.

O quadro de funcionários da empresa no momento da coleta de dados, entre os meses abril e maio de 2016, era composto por um total de 190 colaboradores, divididos entre cargos operacionais, especialistas e de gestão. A empresa como um todo possui além do Conselho Administrativo e da Diretoria Geral, as seguintes áreas: Técnica, Industrial, Qualidade, Expedição, Suprimentos, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, Contábil e Financeira e Comercial.

Possui certificações nas normas ISO 9001, APPCC - Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle e na BPF – Boas Práticas de Fabricação. Por questões que envolvem posição de mercado e concorrência a empresa não autorizou a divulgação do seu nome neste estudo, mas para identificá-la a chamamos de XYZ (nome fictício nesta pesquisa).

3.2 Resultados da pesquisa e análise.

Os resultados apresentados a seguir destacam as falas dos colaboradores entrevistados ou informações coletadas dos documentos da empresa, a respeito do objeto central de que trata este estudo, ou seja, o de investigar como ocorre o processo de treinamento e desenvolvimento na empresa foco deste estudo. Para tanto, os colaboradores foram convidados a responderem questões, as quais foram relacionadas aos seguintes objetivos específicos: descrever as práticas de treinamento e de desenvolvimento que ocorrem na empresa, identificar as necessidades de treinamento existentes na empresa para que ela atinja os objetivos e propor melhorias nos processos de treinamento e desenvolvimento da empresa.

Inicialmente, planejou-se entrevistar 7 colaboradores, sendo eles o total de lideranças da empresa. No entanto, no período da coleta de dados foi possível realizar 5 entrevistas, já que o Gerente Comercial se encontrava em viagem e o Coordenador da Expedição não se encontrava disponível no momento da realização das entrevistas.

De todo modo, considera-se que a amostra tenha uma representatividade significativa, já que os escolhidos possuem envolvimento com a estratégia da

empresa, conhecem os processos e procedimentos e têm sob sua responsabilidade equipes de trabalho, por isso podem identificar quais as demandas e necessidades referentes ao objeto deste estudo.

De modo a facilitar a apresentação das informações coletadas durante as entrevistas e de relaciona-las com os respondentes, utilizou-se a seguinte legenda: E1 – Gerente de RH e TI (Tecnologia da Informação); E2 – Gerente Técnico e Industrial; E3 – Gerente Contábil e Financeiro; E4 – Gerente de Suprimentos e E5 – Coordenadora da Qualidade.

Visando encontrar respostas para o primeiro objetivo desta pesquisa, que foi descrever as práticas de treinamento e de desenvolvimento que ocorrem na empresa, realizou-se entrevistas e consulta a documentos da empresa. Os dados obtidos são informados conforme segue, no Quadro 2.

Quadro 2 – Formas de treinamento na empresa

Treinamento	Significado na empresa	Observações
POINC (Programa de Orientação e Integração de Novos Colaboradores)	Primeiro treinamento que o colaborador realiza ao ser admitido na empresa. Neste ele recebe informações sobre: histórico da empresa; direitos e deveres do colaborador; benefícios; segurança patrimonial; funções das embalagens plásticas flexíveis produzidas na empresa; e processos produtivo; Sistema de Gestão da Qualidade; e Gestão da Segurança de Alimentos.	Por meio da descrição do POINC verificou-se que os conteúdos trabalhados estão em acordo com o que Weiss (2013) nos apresenta sobre Programas de Integração. Para o autor no processo de integração deve-se abordar o histórico da Instituição, seus valores e legados, missão, visão e valores fundamentais e as características que compõem a cultura da empresa.
Programa Padrinho	Tem o objetivo de desenvolver atividades de orientação aos novos colaboradores. O padrinho é um colaborador experiente e treinado, para acompanhar e dar todas as orientações necessárias ao afilhado que é o novo colaborador. O padrinho irá passar informações quanto às atividades que o afilhado irá desempenhar no setor referente:	Este programa representa o conceito do treinamento <i>on the job</i> descrito por Noe (2015), sobretudo ao que se refere ao ensino, de funcionários recém-admitidos, no próprio local de trabalho e durante o expediente, por meio de observação de pares ou superiores no desempenho de suas atividades e da imitação posterior dos

	planos de controle; instruções de trabalho do sistema de gestão da qualidade ISO; Boas Práticas de Fabricação e Segurança no Trabalho.	comportamentos que foram observados.
BIS (Boas Práticas de Fabricação ISO 9000 e Segurança)	É um evento anual com duração de um dia. Nesta data, diversas palestras sobre boas práticas, ISO 9001 e segurança são disponibilizadas, a fim de resgatar e alinhar conceitos com os colaboradores.	Tanto no BIS quanto na SIPAT, o uso de palestras a fim de resgatar e alinhar conceitos está de acordo com o que Noe (2015) nos apresenta, principalmente quando o objetivo é buscar agilidade e eficiência no repasse de um grande volume de informações.
SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho)	Evento que ocorre anualmente, onde são realizadas diversas ações (palestras, cursos, etc.) de resgate de conceitos de segurança os quais auxiliam na prevenção de acidentes.	
Treinamentos específicos solicitados ao RH, mediante LNT	Incluem-se aqui os treinamentos realizados ao longo do ano mediante solicitação do gestor e coordenador ao RH por meio do formulário de LNT realizada no último trimestre do ano anterior.	A maioria as ações relatadas, estão voltadas para o desenvolvimento técnico; relacionado ao exercício pleno da função. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA; 2006).
Treinamentos extraordinários	São treinamentos realizados mediante solicitação extraordinária dos gestores e que não obedecem ao calendário de treinamento estabelecido no Programa Anual de Treinamento.	Tal demanda faz referência ao que Noe (2015) nos apresenta sobre o processo de elaboração de treinamentos. Para o autor, é importante que o processo seja sistematizado, porém flexível o suficiente para se adaptar as necessidades específicas que possam surgir e contribuir para o negócio da empresa.

Fonte: elaborado pelos autores.

Por meio das descrições de práticas de treinamentos apresentadas, pode-se observar que existe na empresa um planejamento das ações de treinamento. Tal fato está de acordo com o que Noe (2015) nos apresenta sobre a importância de a empresa planejar suas ações de modo a facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho.

Com relação às práticas de desenvolvimento, de forma geral, os entrevistados reconhecem que atualmente as ações de desenvolvimento estão mais relacionadas

às demandas extraordinárias solicitadas pelos próprios gestores ao longo do ano, como por exemplo, participação em feiras, palestras e cursos geralmente desenvolvidos fora da empresa.

O entrevistado (E1) expõe que na gestão anterior já foi desenvolvido pela empresa um Programa de Desenvolvimento de Lideranças. No entanto, atualmente por decisão da diretoria, este tipo de ação não vem sendo desenvolvida. O entrevistado (E1), ainda comenta sua dificuldade em inscrever colaboradores em cursos externos, pois devido à redução de investimento das empresas, existe uma dificuldade muito grande dos cursos atingirem o número mínimo de participantes que justifique a sua realização.

Tal dificuldade encontrada pelo entrevistado (E1) é evidenciada também por Guelbert et al. (2008). Para o autor, diante de dificuldades financeiras as organizações agem de modo a reduzir o orçamento relacionado a recursos humanos e conseqüentemente de treinamento e desenvolvimento.

Para o entrevistado (E3) as ações relacionadas a desenvolvimento são mais limitadas e geralmente se relacionam a uma demanda específica solicitada ao RH, pelo gestor da área. “Na verdade, quando eu preciso desenvolver algum colaborador ou o colaborador me diz que quer participar de um curso daí eu passo para o RH e eles avaliam a possibilidade” (E3).

O entrevistado (E5) reforça que hoje na empresa as ações desenvolvidas estão mais voltadas para treinamento, principalmente os técnicos e exigidos pela NR 12 - Norma Regulamentadora de Máquinas e Equipamentos. “Olha, hoje o que tem mais é treinamento técnico mesmo, principalmente por causa da NR-12”. (E5). Aqui cabe ressaltar a importância apresentada por Reichel (2008) sobre treinamento técnico, sobretudo pelo direcionamento dado a produtividade, à qualidade da produção e/ou serviços prestados.

Com relação ao segundo objetivo específico deste estudo, que trata de delimitar as necessidades de treinamento e desenvolvimento existentes na empresa para que ela atinja seus objetivos, ressalta-se que por meio da verificação da forma com que o Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento é

praticado, nota-se que o processo ainda carece de um melhor aprofundamento e considerações quanto à análise dos três níveis: **organização, pessoas e tarefa** conforme citadas por Felipe (2013). O que se constatou por meio das entrevistas é que o foco maior para estabelecimento das necessidades de treinamento é dado pela análise das tarefas, sendo que a análise de aspectos relacionados à organização não apareceu na fala dos entrevistados.

Neste sentido, recomenda-se que ao realizar o LNT, a organização busque contemplar os três níveis, visando um melhor atingimento dos objetivos. Com relação à participação dos colaboradores, também não ficou claro se os mesmos participam ativamente do processo de levantamento de necessidades, conforme sugerem Noe (2015) e Felipe (2013).

Outra questão verificada junto aos entrevistados foi se as ações de treinamento e desenvolvimento realizadas pela empresa atendem os objetivos da mesma. Para o entrevistado (E1) e o entrevistado (E2) as ações desenvolvidas pela empresa buscam atingir a qualidade e a melhoria contínua do trabalho. A gente sempre busca preparar o colaborador para fazer melhor o seu trabalho, fazer com qualidade, porque a gente precisa entregar um produto com qualidade (E1).

O nosso maior objetivo é sempre o de entregar um produto de qualidade para que o cliente fique satisfeito, para isso a gente precisa trabalhar direito, cumprir os prazos de entrega, cuidar para não cometer erros e melhorar sempre. Eu vejo que isso é bem trabalhado nos treinamentos e no dia-a-dia com os colaboradores (E2).

De acordo com a fala dos entrevistados (E1) e (E2) verifica-se a importância dada ao treinamento no que compete a qualidade do produto visando à satisfação do cliente (REICHEL, 2008). Além disso, a questão de utilizar o treinamento como forma de melhorar as deficiências na operação também é apontado por Reichel (2008) como uma das possibilidades de uso do treinamento.

Para o entrevistado (E3) as ações de treinamento e desenvolvimento também atendem os objetivos da empresa e reforça a importância do Programa Padrinho no desenvolvimento do novo colaborador.

O entrevistado (E4) apresenta a questão da satisfação de clientes como um objetivo a ser atingido, e o quanto os treinamentos estão alinhados a isso.

Nós atendemos clientes que são muito exigentes, por causa disso sempre buscamos desenvolver treinamentos com as áreas produtivas e de apoio, que foquem na melhora da qualidade do produto e no atendimento. Esses treinamentos são realizados na maioria das vezes internamente, mas quando precisa a gente solicita para que seja feito externo (E4).

O entrevistado (E5) responde a esta pergunta considerando sua área de atuação: “Na área que eu atuo eu acredito que sim, principalmente no Treinamento de Formação de Auditor interno do Sistema de Gestão da Qualidade” (E5).

Por meio dos relatos, observa-se que de forma geral todos compreendem a importância do treinamento e desenvolvimento para o atingir os objetivos da empresa, sobretudo no que diz respeito à qualidade e melhoria contínua. Ainda, por meio dos relatos dos entrevistados, percebeu-se que a questão do treinamento e desenvolvimento serem fundamentalmente reconhecidos pelo seu potencial estratégico e competitivo (NOE, 2015; TEÓFILO et al., 2013, FROHLICH; SHERER, 2013; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006) não apareceu explicitamente na fala dos entrevistados.

Por fim, buscou-se levantar quais as necessidades de treinamento e desenvolvimento a empresa possui atualmente, visando o atingimento dos seus objetivos. Segundo o entrevistado (E1), atualmente todas as necessidades de treinamento e desenvolvimento têm sido atendidas.

Hoje eu não identifico uma necessidade que não seja atendida. Acho que o que é feito já é suficiente para as nossas demandas. Na medida em que recebemos as solicitações sempre buscamos

atender. Posso te dizer que hoje em torno de 80% do que é programado acontece ao longo do ano [...] (E1).

Para E2 e E3, a empresa carece de ações que visem o desenvolvimento de suas lideranças. “Algum programa para os gerentes, quem sabe colocando os encarregados junto, não sei!? Acho que seria importante” (E3).

[...] talvez precisasse de algo mais comportamental para os líderes e encarregados, principalmente sobre feedback, hoje eu percebo que eles têm dificuldades com isso, e muitas vezes acabam sendo grosseiros. Talvez alguma coisa nesse sentido, um coaching talvez para as lideranças, é um coaching seria bom. Mas os líderes precisam bastante (E2).

O entrevistado E4 reconhece o potencial dos colaboradores e evidencia a necessidade do RH estar mais próximo dos mesmos, principalmente os que estão envolvidos no processo produtivo.

O que vejo é que o RH deveria estar mais presente com as áreas produtivas para buscar melhorias, questionando, conversando para mostrar como ele pode crescer na empresa. Acho que falta algo nesse sentido. (E4)

Por fim, percebe-se por meio das colocações dos entrevistados E2 e E3 uma necessidade por ações voltadas a desenvolvimento, enquanto na fala do entrevistado (E4) evidencia-se uma expectativa com relação a atuação da área de RH.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo analisar o processo de Treinamento e Desenvolvimento de uma empresa de embalagens plásticas localizada no município

de Araucária-PR. Para isso, realizou-se entrevistas semiestruturadas e pesquisa a documentos da empresa.

Inicialmente foram identificadas e descritas as formas de treinamento e de desenvolvimento realizadas pela empresa e com base nestas informações, pode-se dizer que existe por parte da empresa, um investimento maior em ações de treinamento (POINC, BIS, SIPAT, Programa Padrinho, etc.), sobretudo em treinamentos que buscam o aperfeiçoamento técnico do colaborador à suas funções, com vistas a atingir a qualidade do processo produtivo.

Com relação às práticas de desenvolvimento, apesar da empresa já ter investido no passado em ações desse tipo, na atualidade, observa-se que a mesma não possui uma cultura voltada ao desenvolvimento de seus colaboradores, onde se pode sugerir que tal característica tenha relação com a própria postura da área de RH, tanto que o entrevistado (E1), que ocupa a posição de Gerente de RH e TI, em seu discurso traz um direcionamento para ações que visem atender o operacional, sobretudo em demandas que visem preparar o colaborador para desenvolver as tarefas que tenham impacto direto no setor produtivo.

De forma geral, a importância de focar em ações que busquem à adaptabilidade e o preparo do colaborador para o pleno exercício das funções, estiveram presentes na maioria das falas dos entrevistados.

Com relação à delimitação de necessidades de treinamento e desenvolvimento evidenciadas por meio da fala dos entrevistados, pode-se identificar uma diferenciação entre o que foi apresentado pelo entrevistado (E1) dos demais entrevistados. Para o entrevistado (E1) não existem necessidades a serem atendidas, pois atualmente a empresa cumpre de forma satisfatória com o que é estabelecido no Plano Anual de Treinamento. Já para os entrevistados (E2) e (E3), há que se investir em ações que busquem desenvolver as lideranças (gerentes, líderes de setor, e encarregados), sobretudo em aspectos comportamentais, relacionados à comunicação e ao desenvolvimento da liderança por meio de *coaching*. Sobre esta questão, o entrevistado (E4) cobrou uma aproximação da área de RH com as áreas produtivas e o entrevistado (E5) identificou as necessidades

relacionadas exclusivamente a sua área de atuação, reforçando que tais demandas já foram destacadas no último Levantamento de Necessidades realizado no final do ano de 2015.

Quanto a apresentação de ações que possam melhorar o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa, evidencia-se as seguintes questões: a) quanto ao levantamento das necessidades de treinamento, é importante que a empresa considere aspectos relacionados à análise da organização e das pessoas, quanto ao nível das tarefas, aparentemente a empresa vem praticando de forma satisfatória; b) em se tratando da análise da organização, sugere-se considerar na identificação das necessidades de treinamento aspectos relacionados à estratégia, aos objetivos, a missão, a visão e os valores da organização, utilizando informações de relatórios gerenciais, observações de clientes interno e externos, informações referentes ao atendimento ao cliente, etc. c) quanto a análise de Pessoas sugere-se avaliar através de ferramentas específicas se os funcionários possuem os pré-requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como buscar identificar o que gera as deficiências de desempenho e como as mesmas podem ser resolvidas. Para tanto, sugere-se utilizar neste processo a descrição de cargos com base em competências, visando ter claras as competências necessárias para cada cargo, de forma a facilitar o processo de identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento e facilitar o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores.

Ainda sobre o processo de levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, recomenda-se uma maior participação dos níveis envolvidos e uma ampliação dos métodos e modelos utilizados para a coleta de informações. É importante que o processo de levantamento de necessidades não se concentre apenas nas necessidades identificadas pelos gestores, mas que estas sejam compartilhadas por demais interessados, principalmente o público direto da ação. Além disso, é importante que a área de RH amplie sua atuação, participando ativamente junto aos gestores na identificação e estabelecimento de ações de treinamento e desenvolvimento. Esta área, enquanto principal agente no processo

de Treinamento e Desenvolvimento não pode limitar sua participação apenas ao recebimento de demandas trazidas pelos gestores, mas sim deve atuar de forma consultiva.

De modo a ampliar e a garantir um levantamento mais assertivo das necessidades, a empresa-alvo deste estudo poderá fazer uso de observações, entrevistas com colaboradores, reuniões interdepartamentais, pesquisa de clima, entrevista de desligamento, queixa de clientes, relatório pós-treinamento, entre outras situações.

Também, recomenda-se incluir um período de replanejamento do calendário anual de treinamento com o objetivo de garantir o atendimento de novas demandas que venham a surgir no decorrer do ano, bem como redirecionar ações que não se fazem mais necessárias e que foram planejadas anteriormente. Um bom período para o replanejamento é o mês de junho, pois garante tempo suficiente para a estruturação de novas ações ao longo do ano.

Cabe também ressaltar, que o estabelecimento e a estruturação junto a área de RH de um departamento direcionado para as ações de treinamento e desenvolvimento, pode garantir uma melhora nas ações desenvolvidas, bem como garantir um caráter mais estratégico e menos operacional a área de RH.

De forma geral, pode-se concluir que por meio deste estudo foi possível alcançar os objetivos estabelecidos, sobretudo no que diz respeito ao conhecimento do processo de treinamento e desenvolvimento na empresa pesquisada.

Uma sugestão para pesquisas futuras é analisar se as ações de treinamento e desenvolvimento realizadas por outras organizações estão refletindo resultados positivos quanto aos indicadores relacionados aos objetivos estratégicos da empresa. Desta forma se faz necessário verificar se os colaboradores possuem a compreensão dos objetivos organizacionais da empresa, tais como: sua missão, visão e valores, diante desta sugestão, seria interessante a ampliação do escopo de entrevistados, podendo atingir os níveis técnicos e administrativos.

REFERÊNCIAS

ABNT - **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. Gestão de Qualidade - Diretrizes para Treinamento – ABNT NBR ISO 10015:2001. São Paulo, 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (L. de A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70, Livraria Martins Fontes (Obra original publicada em 1977), 2014.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v.50, n. 1, p.25-32, 2007.

FELIPPE, M, I. Identificação das necessidades de treinamento por competências. In: BOOG, Gustavo G., BOOG, Magdalena (Orgs.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: processos e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013, p. 04-25.

FROEHLICH, C.; SCHERER, C. E. Treinamento e Desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**. Canoas, v.2, n.2, set. 2013.

GALVÃO, H. M. et al. A utilização da Norma ISO 10015 como ferramenta para o “RH Estratégico”. **Revista de Administração da FATEA – RAF**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 109-125, jan. 2011.

GERHARDT, T. E. et al. In: GERHART, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GRACEFFI, V. Planejamento e Execução em T&D. In: BOOG, Gustavo G., BOOG, Magdalena (org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013, p. 26-42.

GUELBERT, M. et al. Treinamento e Desenvolvimento: Mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28., 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ENEGEP, 2008. p. 1-14.

HARAZIM, P. Planejamento de programas de treinamento. In: BOOG, Gustavo G. (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento – um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAIER, A. et al. Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, p.109, p. 645-648, 2014.

MALVEZZI, S. **Do Taylorismo ao comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MANSILHA, S. **Desenvolvimento e treinamento empresarial**. Joinville: Clube de Autores Publicações S/A, 2009.

MARIOTTO, F. L. M. et al. What is the use of a single-case study in management research?. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 54, n. 4, p. 358-369, jul. 2014.

MATTAR, N.F. **Pesquisa de marketing**. Vol 1, 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MENESES, P.; ZERBINI, T; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática.** 6.ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JR., F. A. B. de; **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações: Aspectos que influenciam a efetividade de seus resultados.** In: Encontro anual da ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, ANPAD, 2007. p. 1-16.

PILATI, R. História e importância em T&D. In: BORGES-ANDRADE, J., ABBAD, G. da S., MOURÃO, L. e et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABELO, I. S. **Treinamento e Desenvolvimento: Jogo dos Valores da Empresa.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

REICHEL, H. **Treinamento e Desenvolvimento.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

REZENDE, J. L. de et al. O treinamento de pessoal em organizações de pequeno porte: um estudo de caso na cidade de Maringá. **Rev. Ciênc. Admin**, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 689-709, jul. 2007.

STAKE, R. The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. **The American tradition in qualitative research.** v. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, D. (orgs.). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A., A. M. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEÓFILO, Alessandra Teixeira Teófilo et al. Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo..In: SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10., 2013, Resende - RJ. Anais..., 2013. p. 1-17.

TONET, H. C. et al. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

TOZONI-REIS, M. F. de C. **Metodologia de Pesquisa.** 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

VARGAS, M. R. M., ABBAD, G. da S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação. In: BORGES-ANDRADE, J., ABBAD, G. da S., MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006. p.137-158.

WEISS, C. A. Programa de integração para novos funcionários: um início humanizado. In: BOOG, Gustavo G., BOOG, Magdalena (org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento:** Processos e Operações. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

WIMA, A. R. C. **Estratégias de Formação Orientadas para o Desenvolvimento do Capital Humano: estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores nas Empresas Públicas da Província de Benguela.** 2013. 138 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais.) - Universidade Fernando Pessoa, Porto - Portugal, 2013.

Yin, R. K. **Case study research: design and methods.** Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.

Recebido em 09/03/2018

Publicado em 21/12/2018