

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

MAURÍCIO CARREIRA COSENTINO

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO
COMPONENTE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM
ESTUDO DE CASO NA KLABIN S.A.**

**FLORIANÓPOLIS
2004**

MAURÍCIO CARREIRA COSENTINO

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO
COMPONENTE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM
ESTUDO DE CASO NA KLABIN S.A.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: João Benjamim da Cruz Júnior, PhD.

**FLORIANÓPOLIS
2004**

MAURÍCIO CARREIRA COSENTINO

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO
COMPONENTE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM
ESTUDO DE CASO NA KLABIN S.A.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. José Nilson Reinert, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD. - Orientador

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, fonte de toda a sabedoria.

Ao meu Pai, que me ajudou a encontrar um caminho e me ensinou a segui-lo, mesmo quando as forças foram contrárias ao êxito que tanto ansiávamos (você sempre teve razão!!!).

À minha Mãe, pela força física e espiritual que foi a mola propulsora neste período tão importante da minha vida.

Ao meu irmão Bruno, incentivador entusiasmado da minha jornada.

À minha Companheira Claudia e seus filhos Júnior e Yasmin, pela compreensão nas minhas sucessivas ausências de casa durante a reta final deste trabalho e por trazerem a Paz que tanto precisava através do seu carinho.

Ao meu Filho Alan, para quem eu desejo que através do meu esforço possa receber os melhores ensinamentos e valores e assim tornar-se uma pessoa cada vez melhor.

Agradecimentos

Agradeço ao meu Orientador, prof. Benjamim, pelos esforços incansáveis, pelos elogios e pelos “puxões de orelha”, que certamente tiveram papel fundamental para o êxito deste trabalho.

Aos meus amigos e amigas, Elton, Tati, Fran e Cláudia, que entenderam e apoiaram quando da necessidade de estar ausente em alguns momentos, e pela Amizade de vocês, principalmente nos momentos mais difíceis desta jornada.

Aos meus professores do Mestrado, cujo saber proporcionou uma ampla evolução dos meus conhecimentos.

À Graziela, ao Ivo e à Fernanda, pela amizade e pelos esforços frente ao setor administrativo do CPGA.

RESUMO

COSENTINO, Maurício Carreira. **Treinamento e desenvolvimento como componente do planejamento estratégico**: um estudo de caso na Klabin S.A. 2004. 82 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O presente estudo teve como objetivo analisar o modelo de Treinamento e Desenvolvimento da empresa Klabin S.A. em Lages / SC, buscando verificar a percepção das pessoas na participação deste modelo no Planejamento Estratégico da empresa. Este foi um estudo de caso exploratório-descritivo com uma abordagem qualitativa. A população envolvida foram as pessoas ligadas diretamente à área de Recursos Humanos da Klabin S.A., pois delas partem todas as estratégias, políticas, e tarefas em relação ao Treinamento e Desenvolvimento constantes no Planejamento Estratégico. Os dados coletados para a realização deste trabalho foram primários (entrevistas semi-estruturadas com dirigentes e funcionários da área de Recursos Humanos) e secundários (documentos da empresa). O estudo demonstrou uma percepção clara por parte dos entrevistados da relevância do Treinamento e Desenvolvimento para o Planejamento Estratégico da Klabin S.A. e para a formulação das políticas e estratégias da área de Recursos Humanos. Além disto, demonstrou que a desinformação sobre o planejamento da empresa resulta em desmotivação e falta de comprometimento dos funcionários. Demonstrou, também, que a subjetividade da avaliação dos resultados quantitativos de tais políticas e estratégias, conduz a considerar o Treinamento e Desenvolvimento em segundo plano quando da elaboração do Planejamento Estratégico da Klabin S.A.. As considerações finais do estudo sugerem uma divulgação ampla do Planejamento em todos os níveis organizacionais da empresa, para incentivar o aumento da motivação e do comprometimento dos funcionários. Sugere, ainda, a criação de indicadores que permitam avaliar de forma objetiva a contribuição do Treinamento e Desenvolvimento para a consecução dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Planejamento Estratégico; Recursos Humanos.

ABSTRACT

COSENTINO, Maurício Carreira. **Training and development as strategic planning resource**: a case study at Klabin S.A.. 2004. 82 f. Dissertation (Mastering in Administration) – Post-Graduation Program in Administration. Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

The present study had as main objective the analysis of the Training and Development model used in Klabin S.A., in Lages, SC, to verify the perception of its managers and employees about their participation in the company's Strategic Planning process. It was an explorative-descriptive study with a qualitative approach. The population involved was composed by executives and employees directly working in the area of Human Resources, since they are responsible for the Political Strategies, the Policies and Tasks aspects in the Strategic Planning. Primary data were collected for the execution of the work (semi-structured interviews in the Human Resources Area). Secondary data were company's files. The study demonstrated a clear perception of the relevance of Training and Development in Strategic Planning of the company and for the formulation of the Strategy and Policies of the area of Human Resources by the interviewed personnel. Additionally, it demonstrated that the misinformation about companies' planning leads to lack of motivation and of the responsibility of the personnel interviewed. Also demonstrated that the subjectivity of the evaluation of the quantitative results tend to consider the Training and Development in a secondary plane when elaborating the Strategic Planning of the company. The final considerations suggest a wider divulgation of the Planning process in all organizational levels, in order to increase motivation. Also suggests the creation of indicators that allow evaluation, in a more objective way, of the contribution that Training and Development can do for the consecution of the goals defined in the Strategic Planning process.

Key words: Training; Development; Strategic Planning; Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do Departamento de Recursos Humanos.....	65
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Procedimentos Metodológicos	16
1.4.1 Caracterização da Pesquisa.....	17
1.4.2 Definição dos termos da pesquisa	20
1.4.3 Delimitação do estudo	21
1.4.4 Coleta e Análise dos Dados	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 Planejamento Estratégico.....	25
2.1.1 O que é Planejamento Estratégico	25
2.1.2 Crítica à negligência do Planejamento Estratégico sobre Treinamento e Desenvolvimento	32
2.2 Treinamento e Desenvolvimento	35
2.2.1 O que é Treinamento e Desenvolvimento e sua evolução	35
2.2.2 Formas de Treinamento e Desenvolvimento	54
2.2.3 Por que o Treinamento e Desenvolvimento se preocupa pouco em ser útil ao Planejamento Estratégico?.....	58
2.2.4 O Treinamento e Desenvolvimento é mais Treinamento do que Desenvolvimento?	60
3 RESULTADOS DA PESQUISA.....	62
3.1 Caracterização da Empresa	62
3.2 Departamento de Recursos Humanos	64
3.3 Descrição e Análise dos dados coletados	65
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	73
BIBLIOGRAFIA	78
ANEXO	82

1 INTRODUÇÃO

Um dos aspectos mais importantes e mais negligenciados do Planejamento Estratégico é o Treinamento e Desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999). Esta atividade está presente em praticamente todas as empresas de médio e grande porte, normalmente em órgãos chamados de ‘treinamento’ ou de ‘desenvolvimento de pessoal’, vinculada às áreas de Recursos Humanos ou de Marketing.

Quando se buscam informações nestas áreas, é comum obter-se relatórios de inúmeras atividades realizadas a título de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Todavia, uma análise mais aprofundada mostra que poucas vezes estas atividades são planejadas de forma vinculada a uma estratégia empresarial orientada para alcançar os objetivos da organização. O mais comum é se ter atividades que, ainda que executadas com eficiência e método, no fundo, servem apenas para justificar a existência dos órgãos que as geraram, sem ter maiores comprometimentos com as metas e objetivos das empresas. Como cita Connellan (1984, p. 57):

[...] existe uma diferença entre eficácia (fazer as coisas certas) e eficiência (fazer as coisas corretamente). Muito disso vale para programas de Treinamento. Há um alto retorno pela eficiência (adquirir corretamente a competência), mas há um retorno mais alto pela eficácia (adquirir as competências certas). Em termos de treinamento, pode muito bem ser mais econômico gastar R\$ 500.000,00 para analisar em profundidade as competências ou comportamentos que são exigidos no trabalho e prover o treinamento específico para as pessoas certas, do que prover o treinamento de todos os empregados em todas as competências. Afinal não adianta nada ensinar bem aquilo que não deveria ser ensinado [...]

Alinham-se sob a bandeira do 'treinamento' atividades que podem ser enquadradas sob os mais diversos títulos como exposto abaixo (sem se limitar):

a) Atividades Internas

- Atividades voltadas para a linha de produção de bens ou serviços da empresa, oferecidas circunstancialmente, sem um critério de escolha, aproveitando oportunidades como visita de técnicos de outras empresas em que lhes é solicitado efetuar uma palestra sobre sua especialidade;
- Atividades voltadas para a linha de produção de bens ou serviços da empresa ou não, mas que estão em destaque no momento, mercê de políticas governamentais ou mesmo internacionais. Neste tipo de eventos é bastante comum comparecerem técnicos para os quais o assunto não é necessário / importante;
- Atividades geradas por determinação da alta administração da empresa, objetivando a modificação de culturas existentes, como Gerência pela Qualidade Total.

b) Atividades Externas

- Participação em congressos e seminários (basicamente no país);
- Treinamento em fábricas e empresas no país ou exterior, normalmente ligado a contratos de fornecimento.

De forma geral, pode-se afirmar que muitas destas atividades são benéficas, considerando o ponto de vista de adequação às atividades da empresa, mas muitas vezes a adequação não é acompanhada da oportunidade ou a

oportunidade faz com que se desconsidere a adequação e, por vezes, o critério de 'prêmio' faz com que as atividades oferecidas não sejam oportunas e tampouco adequadas.

Com isso, o que se pode observar é que a consequência mais comum do treinamento, tal como é rotineiramente oferecido nas empresas, é o desperdício de recursos, uma vez que as atividades realizadas nem sempre são as mais adequadas, ou as mais oportunas, ou as mais necessárias, além de nem sempre contemplarem as pessoas certas.

Porém, acontecem controvérsias quando as empresas descobrem que isto é o que está acontecendo e em vez de adequar os programas de treinamento, simplesmente reduzem-nos, como cita Caravantes (1993):

[...] o que se quer salientar é a visão de que o treinamento não é bom por natureza, mas é bom se auxiliar o indivíduo a estar mais bem preparado para viabilizar os objetivos organizacionais. [...] Se tal raciocínio não for levado a efeito de uma forma pragmática, o treinamento será sempre considerado uma perfumaria e a primeira – e injustiçada – vítima nos momentos de crise e cortes orçamentários. É preciso que se dê funcionalidade e dignidade ao treinamento.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

O Treinamento e Desenvolvimento é um dos componentes do Planejamento Estratégico de uma empresa e, embora uma das mais importantes, certamente

também é uma das mais negligenciadas (CHIAVENATO, 1999). Pode-se afirmar que o Planejamento Estratégico será sempre deficiente enquanto lhe faltar um componente importante, o Treinamento e Desenvolvimento.

O Planejamento Estratégico é comumente descrito como uma forma de maximizar os resultados e minimizar os riscos, assim, nada mais adequado que se considere o Treinamento e Desenvolvimento como um dos pré-requisitos de um bom Planejamento Estratégico.

Considerando todo o exposto, chega-se a uma pergunta fundamental a ser respondida:

Qual a percepção de dirigentes e funcionários da área de Recursos Humanos da Klabin S.A. de Lages / SC, quanto à relevância do treinamento e desenvolvimento na consecução dos objetivos definidos no planejamento estratégico?

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é conhecer e analisar o modelo de treinamento e desenvolvimento da empresa Klabin S.A. e suas convergências com o planejamento estratégico.

Com base no objetivo geral da pesquisa, podem-se destacar alguns objetivos específicos que são:

- Analisar o atual modelo de Treinamento e Desenvolvimento abordado pela empresa;
- Entender o que significa Treinamento e Desenvolvimento na percepção da empresa;
- Discutir, à luz dos modelos existentes, uma sistemática que se adeque à atual conjuntura da empresa estudada;
- Propor um modelo de Treinamento e Desenvolvimento para aquela empresa, que leve em consideração e seja considerado pelo Planejamento Estratégico.

1.3 Justificativa

Qualquer empresa seja de produção de bens ou prestação de serviços, necessita ter uma política de recursos humanos muito agressiva para o atingimento do seu sucesso dentro do mercado na qual está inserida. Sua política de recursos humanos deve estar centrada em programas de capacitação profissional, buscando identificar e aproveitar as melhores potencialidades dos seus funcionários, atingindo assim em resultado eficiente, eficaz e efetivo para a empresa.

Porém, para que qualquer programa mais agressivo de recursos humanos tenha possibilidade de ser implantado, se faz imperativo que suas políticas neste sentido estejam inseridas no planejamento estratégico, para que sejam criados objetivos e definidas metas próprias.

Um dos problemas que as empresas tem para a criação de políticas agressivas de Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários é em como medir o resultado de tais esforços, visto que os resultados atingidos não são tangíveis e estão inseridos nos resultados da empresa. Este fato é que limita qualquer tentativa de se reivindicar mais investimentos por parte dos gestores de recursos humanos da empresa.

Outra dificuldade é o fato de que em muitas empresas este desenvolvimento está disfarçado em departamentos ou áreas de treinamento que só criam atividades neste sentido para justificar sua presença, sem se preocupar se os objetivos estão sendo alcançados e se são congruentes com o planejamento da empresa.

Estes casos acontecem na maioria das vezes em empresas públicas, onde estas atividades de treinamento geralmente são encaradas pelos funcionários como uma folga do trabalho diário, sendo que sua importância quase sempre é negligenciada. A preocupação com o retorno dos investimentos em treinamento feitos nestas empresas quase sempre é esquecida, visto que os recursos são providos por impostos e não pelo trabalho da empresa.

No caso específico da Klabin S.A., empresa objeto de estudo desta Dissertação, o mercado na qual está inserido exige um preparo cada vez maior de seus funcionários, preparo este que possibilita um desempenho cada vez melhor de suas funções, acarretando em uma agregação de valor não somente nas suas

funções, mas também junto ao cliente, tornando desta forma o Treinamento e Desenvolvimento importante no atingimento dos objetivos da Klabin S.A. propostos no seu Planejamento Estratégico, ultrapassando a esfera da eficácia e atingindo a efetividade organizacional.

1.4 Procedimentos Metodológicos

Ao analisar o conteúdo de uma pesquisa, o investigador tem de envolver um certo rigor científico, pois é baseado nas informações que são obtidas por meio da coleta de dados, e na utilização de certos critérios e métodos onde ao final serão emitidas conclusões e/ou afirmativas concretas sobre o tema abordado.

Esse capítulo tem a função de descrever os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa, sobre a relevância do treinamento e desenvolvimento estarem inseridos no planejamento estratégico da empresa Klabin S.A. em Lages / SC.

A Dissertação foi desenvolvida em duas partes, sendo a primeira uma pesquisa bibliográfica que serviu para o esclarecimento de modelos e políticas de Treinamento e Desenvolvimento utilizados atualmente. Na segunda parte foi feita uma pesquisa de campo na empresa Klabin S.A. situada em Lages – Santa Catarina

– onde foi verificado se sua atuação em Treinamento e Desenvolvimento está dentro das características desejadas.

1.4.1 Caracterização da Pesquisa

Essa pesquisa é caracterizada como um estudo de caso do tipo exploratório-descritivo, já que procura verificar e analisar a importância relevada ao treinamento e desenvolvimento dentro do planejamento estratégico pela empresa Klabin S.A..

Bruyne (1977) salienta que, ao utilizar o estudo de caso, o pesquisador procura demonstrar as dimensões presentes em uma situação, enfatizando sua complexidade natural e a inter-relação de seus componentes, o que caracteriza sua natureza descritiva, identificando características de um determinado fenômeno.

Quanto a sua natureza a pesquisa fará uso de aspectos da abordagem qualitativa. Conforme Minayo (2000), o método qualitativo é extremamente importante para acompanhar e aprofundar problemas levantados por estudos quantitativos. A referida autora relata ainda que a pesquisa qualitativa objetiva uma compreensão mais profunda dos fenômenos sociais, trabalhando-se com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes.

Godoy (1995) enfatiza ainda que a pesquisa qualitativa prende-se a estudar os fenômenos sociais nos valores humanos, tais como: cultura, comportamentos, hábitos, atitudes e opiniões. A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos através do contato do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas do sujeito ou participante da pesquisa.

No entendimento de Bicudo e Esposito (1994), a principal tarefa em pesquisa qualitativa, é a interrogação dos princípios gerais, nos quais o homem/sujeito organiza suas experiências na vida cotidiana, procurando compreender as percepções da situação real existencial do sujeito, analisando através da leitura cuidadosa de todas as descrições em contato direto com o fenômeno.

Esse contato direto com o que será estudado pressupõe que o pesquisador analise o cotidiano dos pesquisados, o que para Lüdke e André (1986) constituiu-se em uma pesquisa qualitativa, a qual exige esse contato direto e mais longo do pesquisador com o ambiente e a situação a se investigar, sendo os dados coletados ricos em descrições de pessoas, situações e acontecimentos, preocupando-se em retratar o significado que as pessoas dão às coisas permitindo demonstrar o dinamismo interno das situações observadas pelo externo.

Goldenberg (1997) observa que os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos

em seus próprios termos. Estes dados não são padronizáveis como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los.

Dessa forma, esta opção está baseada no fato de que as abordagens qualitativas são capazes de aglutinar o significado e a intencionalidade como inerentes aos atos, relações e estruturas sociais, ocupando posição central na pesquisa qualitativa, em forma de teia de significados.

De acordo com Chizzotti (1991) na pesquisa qualitativa, o pesquisador não é um mero relator, ele se emerge no cotidiano, se familiariza com os acontecimentos diários e usa sua percepção para observar práticas e costumes do sujeito pesquisado. O pesquisador experimenta o espaço e o tempo vivido pelos investigados, partilhando suas experiências, para reconstituir o sentido desta pesquisa. O referido autor destaca ainda que as pessoas participantes da pesquisa qualitativa são os sujeitos que vivem a prática diária e a experiência cotidiana observada.

Oliveira (1997) assinala que o uso da abordagem qualitativa se difere da quantitativa por não empregar dados estatísticos como centro de análise de um problema, porém os pesquisadores poderão transformar dados qualitativos em quantitativos empregando como parâmetro o uso de critérios, categorias, escalas de atitude, ou identificando com que intensidade, ou grau, um determinado conceito ou comportamento se manifesta.

1.4.2 Definição dos termos da pesquisa

Existem alguns termos que compõem a pesquisa e que serão definidos abaixo:

Administração de Recursos Humanos

Segundo Stoner (1999), é uma função da administração que lida com recrutamento, colocação, treinamento e desenvolvimento dos membros da organização.

Planejamento de Recursos Humanos

Segundo Stoner (1999), é o Planejamento para as necessidades futuras de pessoal de uma organização, levando-se em conta atividades internas e fatores no ambiente externo.

Planejamento Estratégico

Segundo Stoner (1999), Planejamento é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-las. Já Planejamento Estratégico são os planos para alcançar os objetivos globais da Organização.

Programas de Treinamento e Desenvolvimento

Importante instrumento na transformação das organizações e na flexibilização das estruturas burocráticas. Tem por objetivo capacitar pessoas para o exercício de uma profissão, através da aprendizagem do autodesenvolvimento, autodiagnóstico, e conscientização de suas habilidades e percepções, possibilitando o desenvolvimento de crescimento e realização profissional, pessoal e social (BOOG, 2001).

1.4.3 Delimitação do estudo

A realização de uma pesquisa exige o planejamento de ações que, articuladas, devem ser conduzidas de forma a atingir os objetivos definidos. Todavia, é importante lembrar que durante o processo investigativo, pode ocorrer a necessidade de se efetuar algumas adaptações em função das circunstâncias favoráveis ou não ao estudo.

Autores como Minayo e Deslandes (2000), destacam que ao se trabalhar os elementos constitutivos de uma pesquisa, deve-se delimitar o problema a uma dimensão variável, tomando cuidado para não deixá-lo muito amplo, a ponto de tornar impossível sua investigação.

Esta Dissertação limitou seu campo de investigação de dados à unidade da Klabin S.A. localizada em Lages / SC, não realizando observações nas demais unidades existentes nas cidades próximas. A coleta de dados também foi limitada

somente às pessoas que compõe o Departamento de Recursos Humanos, fazendo assim com que a população entrevistada fosse apenas aquela diretamente ligada à atividade de Recursos Humanos da Klabin S.A..

1.4.4 Coleta e Análise dos Dados

De acordo com Lüdke e André (1986), os instrumentos de entrevista e observação são, na pesquisa qualitativa, os principais meios de investigação, pois possibilitam ao pesquisador um contato mais pessoal com o fenômeno que está sendo estudado, unindo esse fato ao conhecimento e experiência do mesmo, auxiliando dessa forma a análise e interpretação dos dados coletados.

Lüdke e André (1986) observam ainda que é fundamental que se defina o grau de participação do pesquisador, que varia de um envolvimento total a um completo distanciamento. Ressaltam também a importância de estabelecer focos de observação, mantendo uma total visão na coleta de dados e dessa forma verificando os aspectos mais relevantes.

Rudio (2000) destaca que entrevistas são instrumentos de coletas para uma pesquisa e que essas devem ter como característica a fidedignidade e a validade. Conforme o autor, as perguntas da entrevista são realizadas oralmente e as respostas registradas pelo próprio entrevistador, por meio de gravação ou escrita.

Não se pode esquecer que as perguntas da entrevista devem seguir uma seqüência lógica.

Existem algumas críticas quanto aos métodos de realização da entrevista. Segundo Lüdke e André (1986), muitas vezes esses documentos não tem representatividade e se tornam subjetivos, pois não são controlados pelo pesquisador. Para esses autores é importante a classificação dos dados em categorias.

Rudio (2000) por sua vez, fornece algumas sugestões para que o pesquisador realize sua análise e interpretação dos dados com maior segurança. O autor propõe a classificação ou criação de categorias e a codificação dos dados (ordenação). Esse processo ordenaria as respostas de forma a melhor analisá-las.

O processo de análise dos dados coletados inicia-se, de acordo com Lüdke e André (1986), pela organização dos dados coletados, onde o pesquisador precisa identificar as tendências e padrões para a ordenação dos dados em categorias. Os autores destacam que é de suma importância à análise dos dados durante todo o processo, pois podem influenciar o andamento da pesquisa.

A análise e interpretação dos dados são objeto fundamental para a pesquisa, pois os dados precisam ser muito bem trabalhados para que não aconteçam perdas ou desvios de informações e, dessa forma, não desvirtuem o foco principal do trabalho. Para tanto, é necessário que os registros dos dados sejam

feitos de forma coerente, clara, de fácil entendimento e de forma a não deixar dúvidas quanto a sua fidedignidade e viabilidade.

Para que todo esse processo de análise e coleta de dados seja realizado de forma correta, faz-se necessário à utilização de métodos e técnicas específicos para cada pesquisa. Além disso, o pesquisador precisa ter cuidado para não influenciar o andamento da análise com suas opiniões particulares.

De acordo com Barbetta (1999), a coleta de dados é a fase da pesquisa onde o investigador identifica algumas características dos elementos de uma população e/ou amostra, e dessa forma, precisa ser planejada para que os dados levantados tenham veracidade e relevância para a pesquisa.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com as pessoas ligadas diretamente ao Departamento de Recursos Humanos da Klabin S.A., sendo sua população composta pelo Diretor de Recursos Humanos, os Gerentes (Recursos Humanos e Treinamento e Desenvolvimento) e os 4 funcionários do Departamento de Recursos Humanos. Como a população é pequena, de acordo com a conceituação de Barbetta (1999), não foi necessário o cálculo da amostra, sendo realizadas as entrevistas com a totalidade da população.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Estratégico

2.1.1 O que é Planejamento Estratégico

Segundo Chiavenato (2001), Planejamento é determinar antecipadamente quais são os objetivos que se deseja alcançar e traçar os caminhos para seu atingimento, e Planejamento Estratégico envolve toda a Organização voltando-se para sua eficácia e efetividade no alcance dos seus objetivos globais, onde seus efeitos e conseqüências serão sentidos por muitos anos à frente.

O planejamento deve ser implementado como um sistema que seja adequado às organizações. Para tanto, é fundamental que se reúnam condições de adaptar as operações internas às mudanças impostas pelas pressões ambientais, em um processo contínuo e dinâmico reavaliado permanentemente.

Lucena (1999, p. 85) complementa a afirmação acima citando que “o principal fator que estimula o Planejamento são as mudanças do ambiente que, por sua vez, impõe mudanças nas organizações”. Estas mudanças não-desejadas, mas necessárias e exigidas pelo ambiente externo, impõe uma flexibilidade às empresas para que estas acompanhem as mudanças, mantendo assim a competitividade necessária perante o mercado onde está inserida.

A junção deste conceito com o de estratégia foi trabalhado no que se conhece como Planejamento Estratégico, que surgiu como um instrumento capaz de fornecer as respostas aos riscos e às incertezas ambientais que afetam as organizações.

Ansoff (1977, p. 1) considera o Planejamento Estratégico como “uma solução para ajustar as inadequações existentes entre organizações e ambientes”. Para Vasconcellos Filho (1982, p. 82) o Planejamento estratégico “tem a finalidade de direcionar os rumos das organizações, na busca de maior interação com o ambiente”.

Já Drucker (2000) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões empresariais com o melhor conhecimento possível das conseqüências futuras, ou seja, a organização sistemática do esforço necessário para implementar tais decisões e as medidas para comparar os resultados com a expectativa por intermédio de uma realimentação sistemática e organizada.

Não são identificadas muitas divergências entre os autores que tratam de Planejamento Estratégico. Há um caráter de complementaridade entre as conceituações pesquisadas, convergindo para a consideração do Planejamento Estratégico como uma metodologia gerencial caracterizada por um processo no qual a organização direciona as ações, compatibilizando as características internas com as mudanças ambientais externas.

De forma genérica, o Planejamento é entendido como estratégico com base em um modelo de hierarquização que se compõem, basicamente, de três níveis: estratégico, tático e operacional, que se relaciona aos níveis de decisão da pirâmide organizacional e com a hierarquia do poder.

Neste enfoque, o Planejamento Estratégico é considerado um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. O Planejamento tático deve ter por objetivo uma determinada área de resultados, trabalhando com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no Planejamento Estratégico. É desenvolvido nos níveis organizacionais inferiores e relaciona-se a objetivos de médio e curto prazo. O Planejamento operacional pode ser considerado como a formalização da metodologia, estabelecida nos demais níveis, mediante planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 1997).

A maioria dos autores que embasam esta fundamentação teórica defende, também, um planejamento e processo decisório mais participativos, que permeiem toda a organização, com pouca diferenciação, considerando que a participação de todos é fundamental no processo do planejamento como um todo.

Degen (1989) contesta a crença de que o planejamento deve ser desenvolvido “somente pelo Presidente ou por planejadores profissionais”, afirmando que os planos assim desenvolvidos servirão “para decorar prateleiras, sem nenhum valor prático”. Segundo o autor, o Planejamento Estratégico deveria promover,

dentro da instituição, oportunidades de questionar aspectos do negócio, sua sistemática, procedimentos e revisão dos desempenhos técnicos e gerenciais. Degen (1989) apresenta ainda algumas premissas a serem consideradas no processo do Planejamento Estratégico:

- a) As atividades de planejamento devem ser desenvolvidas pelos executivos que serão responsáveis pelos resultados dos planos;
- b) A evolução das idéias geradas em todos os níveis hierárquicos da empresa é o ponto de partida para desenvolver novos produtos e/ou serviços e mercado;
- c) A sistemática de planejamento é necessária para motivar e ordenar a concepção e elaboração dos planos. Esta sistemática cria o clima e os mecanismos através dos quais os indivíduos, nos diversos níveis hierárquicos, têm oportunidade de participar na determinação do futuro de sua empresa;
- d) Os executivos (e suas equipes) precisam ser motivados para despende tempo com o planejamento pelo emprego de um sistema formalizado;
- e) O desenvolvimento de uma 'cultura de planejamento' na empresa deve gerar uma base de dados qualitativos e quantitativos, que facilite a definição da Missão, dos objetivos, seleção e avaliação final das alternativas estratégicas e elaboração dos planos básicos para implementá-las.

Sob esta óptica, o Planejamento Estratégico funcionaria como uma espécie de coordenador de todo o planejamento realizado na empresa. Procurando reforçar a premissa da necessidade de um Planejamento Estratégico mais abrangente, destacam-se algumas de suas vantagens, como a possibilidade de maior integração na organização, de comportamento sinérgico nas áreas funcionais, de maior

orientação e agilidade no processo decisório e de melhor interação da empresa com o ambiente.

Salienta-se que o processo tem características limitadoras, entre as quais são: a resistência interna à implementação de um sistema de Planejamento Estratégico, o custo elevado, o tempo necessário à capacitação gerencial e o grau de formalidade adotado pelo processo (DEGEN, 1989; OLIVEIRA, 2002).

Oliveira (2002) apresenta um roteiro para a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico nas organizações composto de 4 (quatro) fases conforme descrição abaixo:

- a) Fase I – Diagnóstico estratégico: nesta fase determina-se em que situação a empresa se encontra, através de informações vindas de todas as partes da empresa que serão analisadas e verificadas em todos os seus aspectos dentro de 4 (quatro) etapas: identificação da visão; análise externa; análise interna; e análise dos concorrentes;
- b) Fase II – Missão da empresa: deve-se determinar nesta fase a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico através de 5 (cinco) etapas: estabelecimento da missão da empresa; estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; estruturação e debate de cenários; estabelecimento de postura estratégica; e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas;
- c) Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos: é a análise das ações e estratégias utilizadas para alcançar os propósitos definidos anteriormente. Os instrumentos prescritivos são a explicitação do que deve ser feito para que se

direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da Missão. Os instrumentos quantitativos são as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário associados à estrutura organizacional da empresa;

- d) Fase IV – Controle e avaliação: nesta fase verifica-se como a empresa está indo em direção aos propósitos definidos, avaliando desempenho, comparando desempenho real com o planejado, analisando seus desvios e tomando ações corretivas sobre os desvios encontrados.

Para Oliveira (2002, p. 198) a estratégia tem tanta importância numa empresa porque “além de ser um instrumento facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias, também, têm forte influência sobre os fatores internos da empresa”. Porém, o autor ressalta que apesar da sua grande importância, os executivos não têm dado a devida atenção à estratégia de suas empresas.

Existe ainda uma classificação de tipos de estratégias conforme cita Oliveira (2002):

- a) Estratégia de sobrevivência: somente utiliza-se esta estratégia quando a empresa está em situação inadequada, ou seja, quando não há outra estratégia. Esta estratégia consiste em parar os investimentos e reduzir despesas;
- b) Estratégia de manutenção: a empresa identifica uma predominância de ameaças, porém possui vários pontos fortes que permitirão se manter por algum tempo;

- c) Estratégia de crescimento: apesar da existência de muitos pontos fracos, o ambiente é favorável a sua transformação em oportunidades possíveis de serem aproveitadas pela empresa;
- d) Estratégia de desenvolvimento: ambiente com predominância de pontos fortes e de oportunidades, possibilitando desenvolvimento e expansão da empresa.

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, segundo Lucena (1999, p. 83), é “uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração de Recursos Humanos”, direcionando seus processos para a Gerência de Pessoal, no que tange a suas políticas, seus programas, sistemas e atividades que satisfaçam suas necessidades identificadas previamente, para assegurar o atingimento das estratégias e dos objetivos da empresa.

Para que as estratégias do negócio constantes no Planejamento Estratégico causem impacto e sejam impactadas pelo Recursos Humanos da empresa, devem ser considerados 3 (três) estudos (LUCENA, 1999, p. 178):

- a) Previsão de necessidades de recursos humanos requeridas pelo negócio;
- b) Análise da capacidade instalada vs. metas estratégicas;
- c) Análise do ambiente e do mercado de trabalho.

Estes estudos é que subsidiarão as decisões estratégicas para a área de Recursos Humanos das empresas (LUCENA, 1999).

2.1.2 Crítica à negligência do Planejamento Estratégico sobre Treinamento e Desenvolvimento

O trâmite do Planejamento Estratégico para a Administração Estratégica é um tema bastante trabalhado por Ansoff (1981) que observa e critica uma perspectiva de Planejamento Estratégico que esteve, por muito tempo, somente com um foco de preocupação competitiva, poucas vezes apresentando uma preocupação empreendedora dentro do contexto das organizações.

Esta passagem do foco de competitivo para empreendedor envolve uma transformação profunda na organização, em cada uma de suas principais características: objetivos, sistemas de valores, administradores, processos, sistemas e estruturas. O autor ressalta a importância desse aspecto e o chama de 'Transformação Cultural'.

Uma crítica constante ao Planejamento Estratégico reside na sua constituição, que é apenas um conjunto de planos e intenções: outra, por não ter produzido ações, nem mudanças visíveis na organização. Tornou-se importante, durante a era pós-industrial, com o intuito de superar as deficiências do método de tentativas e erros. Hoje, enquanto o ambiente no trabalho muda com tamanha rapidez, as organizações necessitam aplicar o melhor de suas energias em trabalhos empreendedores.

Oliveira (1997, p. 28) define a administração estratégica como “uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais”. O autor propõe que se desenvolva um diagnóstico ambiental, consolidando de forma interativa os fatores externos e a capacidade interna (das aptidões de resposta da organização).

Ainda segundo Ansoff (1981), deve-se considerar a transformação da capacidade como um processo complexo que envolve mudanças mutuamente coerentes em vários atributos da cultura da organização. Dentre tais atributos destacam-se os seguintes: valores e normas organizacionais, habilidades administrativas, conhecimento e propensão para o risco, relações estruturais (autoridade, responsabilidade, informação, poder, tarefa), relações de processo (resolução de problemas, comunicação, motivação, controle) e tecnologia (sistemas formalizados, aquisição de informação, análise de decisão, aplicações de computador).

Assim, a ênfase principal do plano de transformação deve estar na inter-relação dos processos de estratégia e capacidade, pois só a preocupação com os laços externos é insuficiente para enfrentar a transformação estratégica.

No contexto da administração estratégica trabalha-se com toda a dinâmica da transformação. Deve ser uma metodologia que leve em conta as objeções e resistências à mudança e que analise as limitações da tecnologia cognitiva do planejamento. A proposta de Ansoff (1981) sugere que a origem das resistências está em uma oscilação da filosofia do planejamento entre uma abordagem sócio-existencial, que considera as variáveis humanas, ou seja, a aprendizagem adaptativa, e outra abordagem cognitiva-racional, que leva em conta as prescrições lógicas da mudança planejada.

Os diversos autores que seguem a linha geral da administração estratégica destacam que uma de suas forças impulsionadoras é a crescente exigência de participação, por parte dos membros da organização e pela sociedade, no tocante ao planejamento e à administração das organizações.

Para Oliveira (1997) a administração estratégica é um processo eminentemente participativo, afastando-se dos estilos de administração mais tradicionais. Ansoff (1981) já reforçava que tanto uma participação democrática, como uma 'co-determinação' (participação no poder decisório), reforçam o aspecto aprendizagem da mudança organizacional, porque implicam envolvimento e participação.

Lucena (1999, p. 86) destaca que:

o fato de que as empresas tem evoluído no sentido do equacionamento do negócio, considerando as variáveis de maior impacto, onde, nem sempre, a análise das necessidades de Recursos Humanos está presente nesta etapa de formulação de objetivos, estratégias e grandes decisões.

Esta falta de consideração é para a área de Recursos Humanos como um todo, englobando assim o Treinamento e Desenvolvimento, considerando esta área da empresa apenas na “época do orçamento anual, quando, então, são planejados programas de impacto imediato” (LUCENA, 1999, p. 87).

Esta consideração imediatista faz com que a gestão de Recursos Humanos, e conseqüentemente o Treinamento e Desenvolvimento, da empresa torne-se isolada do Planejamento Estratégico, em virtude da falta de sinergia e vinculação com o negócio da empresa (LUCENA, 1999; OLIVEIRA, 1997).

2.2 Treinamento e Desenvolvimento

2.2.1 O que é Treinamento e Desenvolvimento e sua evolução

A realidade organizacional da atualidade caracteriza-se principalmente pelo fato de as pessoas estarem desejosas de maior liberdade, de fazer as coisas à sua própria maneira e de procurar atingir o maior nível de satisfação pessoal possível, seguindo para isso um ou vários caminhos que elas, e não a organização, escolhem. A administração passa a ter a responsabilidade de criar sistemas organizacionais que não somente sejam sensíveis, mas também estejam avisados e tenham conhecimento tão profundo, quando possível, das necessidades daqueles que nelas trabalham. Parece que, atualmente, apenas através do desenvolvimento dessa

sensibilidade e conhecimento é que a organização pode vir a contribuir para o alcance de maiores níveis de satisfação dos indivíduos e, ao mesmo tempo, promover a realização de seus próprios objetivos.

Grande parte dos problemas humanos dentro das empresas se deve à significativa dificuldade de compreender, com suficiente clareza, aquilo que as pessoas perseguem, a fim de que fique mais lógico o traçado de suas carreiras profissionais. Não parece muito possível trabalhar com pressupostos despidos da conotação de realidade prática. Tem-se buscado cada vez mais compreender os verdadeiros porquês de conduta humana e, nesse afã, criaram-se muitas técnicas novas de trabalho que têm sido aplicadas, com grande freqüência, especialmente junto aos executivos.

Farnsworth (apud BERGAMINI, 1980) diz que uma empresa progressista, principalmente em fase de expansão, vê-se absolutamente obrigada a gastar tempo e dinheiro no desenvolvimento de executivos. Entre outras coisas, se não o fizer, será incapaz de conservar o seu pessoal mais capacitado ou de atrair homens do mais alto potencial. Nas condições cada vez mais competitivas de nossos tempos, o desenvolvimento de gerentes deixou de ser um artigo de luxo, o brinquedo de alguns poucos titãs indulgentes da indústria. É uma necessidade de sobrevivência e um requisito indispensável ao crescimento.

Para as empresas brasileiras, as atividades de desenvolvimento foram e ainda o são, em muitos casos, feitas a partir de roteiros estrangeiros, na sua maioria norte-americanos. São os conhecidos 'pacotes' que têm sido aplicados na íntegra,

conforme redigiram seus idealizadores, sendo na sua esmagadora maioria apenas traduzidos sem sofrer qualquer adaptação conceitual para a realidade brasileira. Porém, não se pode negar que eles têm sido de alguma utilidade, principalmente no tocante a uma nova abertura de horizontes sobre o assunto.

O termo Treinamento é empregado, na maioria das vezes, como preparo específico para o bom desempenho das várias tarefas que compõem os diferentes cargos. Sendo um pouco mais enfático, pode-se considerá-lo como uma forma de adestramento, no qual o indivíduo deve aprender a 'fazer' o seu trabalho. Por exemplo, treinar alguém para montar uma máquina de escrever, para separar e arquivar fichas, para operar uma aparelhagem de PABX, ou lidar com um torno mecânico são exemplos típicos daquilo que pode ser compreendido como treinamento de pessoal.

No geral, o treinamento é feito dentro do próprio ambiente de trabalho, seja pelo chefe ou por um instrutor especialmente preparado. Os instrumentos utilizados em situação de treinamento são os manuais, bem como simulações, instrução programada, preleções e outros. Depois de findo um programa de treinamento, fica convencionado que o empregado é capaz de desincumbir-se do conteúdo das tarefas futuras, muito embora não tenha ainda grande prática e destreza operacional.

Dessa forma, os resultados em curto prazo dos programas de treinamento apresentam pouca dificuldade de mensuração em termos de sua eficiência. Nesse sentido, a importância de sua utilização sempre foi facilmente compreendida, e

pouca dificuldade se tem em obter autorização da administração da empresa para que seja ministrado um programa de treinamento.

Diferente da orientação assumida para se levar a efeito um programa de treinamento é a orientação para um programa de pessoal: nem sempre é simples entender porque que executivos altamente colocados em suas organizações e comprovadamente bem-sucedidos procuram com avidez inscrever-se em programas voltados ao desenvolvimento de pessoal. A muitos pode parecer que tais profissionais nada têm a aprender, pois muitas vezes dirigem grandes e complexas organizações, cujos resultados satisfatórios são amplamente conhecidos.

Ferreira (1987) entende treinamento como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal utilizado pela organização com o objetivo de alcançar maior produtividade e bem estar social e econômico do elemento humano.

Chiavenato (1989) considera a formação profissional como educação institucionalizada ou não, com o objetivo de formar alguém para o exercício de uma profissão. Considerando que a educação institucional não tem dado conta de qualificar profissionais como os exigidos pelo mercado de trabalho e pelo crescente desenvolvimento tecnológico, recaiu sobre as organizações a responsabilidade de formar seus profissionais. Assim, esta formação profissional ocorre paralelamente ao trabalho, de forma assistemática, conforme a necessidade de desempenho das tarefas pelo funcionário.

Chiavenato (1989, p. 24) afirma que o desenvolvimento profissional ou desenvolvimento de recursos humanos “é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo”. Tem uma ação sistemática com programa preestabelecido, prazos e objetivos mais amplos que transcendem a função exercida no cargo atual, visando a adaptação à filosofia da organização.

É também um processo educacional que tem por objetivo adequar o indivíduo para o exercício de função ou tarefa específica, em determinada organização, com uma ação sistemática visando a adaptação da pessoa ao trabalho.

No entanto, para Rocha (1997, p. 136),

O desenvolvimento não inclui apenas a formação no sentido de aumentar a qualidade em ordem a executar uma tarefa específica, mas educação no sentido mais geral, de forma a aumentar o nível de conhecimento e a capacidade de respostas às mudanças no ambiente exterior a organização.

O treinamento, para o mesmo autor, designa a formação em determinadas matérias, que tem aplicação imediata numa área específica da organização. Por isso, este tipo de formação deve ser feito preferencialmente nas empresas (*on the job training*).

Historicamente, o treinamento instituído na gestão empresarial já era observado nos sistemas de fábricas da Administração Científica, que tinha a competência profissional como elemento-chave para a eficácia organizacional.

Portanto, desde o início do trabalho industrial, investia-se na capacitação profissional (BOOG, 2001).

Os treinamentos passaram a ser sistematizados com o crescimento do trabalho especializado, integrando-se empresas e escolas no esforço pela formação profissional.

A capacitação profissional referia-se a capacidade de realizar as tarefas de acordo com resultados e tempos previamente definidos, adestrando o profissional nas habilidades requeridas pelas tarefas. O treinamento era um conjunto de atividades para aquisição de know how visando unicamente à realização de tarefa específica.

Por ter submetido o desempenho humano às exigências das máquinas, ao ritmo de produção e à coordenação das tarefas da linha de produção, o trabalho industrial tem sido chamado de desumanizado.

O modelo do paradigma da Administração Científica instituiu uma relação do homem com o trabalho que dificultou a realização de seu potencial nas atividades laboriosas, que gerou a revolução mais profunda e generalizada da era moderna.

Já em 1970, com o aumento da competitividade internacional e da evolução tecnológica, os negócios começaram a depender ainda mais da atualização e aprendizagem dos integrantes das organizações, agora em todos os níveis. A

abordagem da Administração Científica revela-se muito rígida para suportar a dinâmica das mudanças e a rapidez das decisões requeridas pela competitividade.

Daí a “capacitação profissional ter se diferenciado de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios, como convém à condição ontológica do ser humano” (BOOG, 2001).

Isto pode significar que o indivíduo está mais próximo de ser reconhecido pelas empresas como sujeito, em função da necessidade das empresas de prepararem seus profissionais para assumirem um novo paradigma, que implicam na “substituição dos controles sobre o processo pelo controle pelos resultados, a partir dos controles internos dos sujeitos. Portanto, que a capacitação profissional teria que cuidar do desenvolvimento da auto-regulagem” (BOOG, 2001, p. 26).

Rocha (1997), em uma abordagem atualizada da gestão de recursos humanos, e concebe o processo de treinamento em quatro fases:

- a) diagnóstico da situação;
- b) programação;
- c) implementação;
- d) avaliação.

Seguindo Rocha (1997), o diagnóstico da situação determina as necessidades de treinamento, podendo usar quatro abordagens:

- a) identificação das lacunas de treinamento, obtidas através de questionários, entrevistas, análise em grupo e grupos diagnóstico;
- b) estudo das competências, que consiste na análise das qualidades necessárias para a execução de determinadas tarefas, sendo o plano estratégico de mudança e inovação da organização;
- c) análise das tarefas, que consiste no estudo do conteúdo funcional, permitindo obter o perfil dos postos de trabalho;
- d) análise da performance, que consiste na determinação da performance exigida de cada tipo de função comparada com os resultados concretos, de forma a concluir se há ou não necessidade de aumentar a performance.

A fase de programação contém os seguintes passos (ROCHA, 1997):

- a) determinação do número de participantes;
- b) a organização do *curriculum* das disciplinas;
- c) a elaboração de normas e regulamentos;
- d) os métodos de controle de ação, *feedback* e avaliação;
- e) a definição da quantidade de monitores;
- f) o inventário e providências em relação aos materiais pedagógicos;
- g) a definição de orçamentos e custos gerais.

A implementação é levada a termo através de instrutores e métodos ou técnicas de treinamento, levando em consideração a cultura organizacional. Existem três tipos de profissionais que fazem instrução de treinamento: consultor profissional, professores universitários e membros da organização.

Os membros da organização instruem quando há necessidade de treinamento em uma determinada tarefa técnica. Por outro lado, quando se pretende introduzir alterações que impliquem em mudanças de atitudes torna-se necessário recorrer a instrutores externos.

A escolha dos métodos de treinamento deve levar em conta a cultura organizacional e local, já que em certas intervenções determinados países, como dinâmica de grupo, não são bem aceitas por exporem os membros do grupo. Já em certos locais, o ensino tradicional não é bem aceito por não atingir os objetivos de mudança de comportamento. Cada local e cultura determinam uma forma de gerenciamento, que precisa ser levado em conta na escolha de um método.

A avaliação, de acordo com Rocha (1997), diz respeito à verificação da eficácia da ação de treinamento. São identificados três tipos de avaliação:

- a) avaliação de reação: busca medir os sentimentos dos treinandos após um programa de treinamento, mas esse tipo de avaliação é considerada enviesada, medindo somente a adequação do instrutor ao programa e aos treinandos, mas não mede a eficácia do treinamento. Uma reação favorável não necessariamente significa aprendizado;
- b) avaliação de aprendizagem: avaliação do que se aprendeu em termos de técnicas, conhecimentos e comportamentos, usando-se testes tradicionais, não sem antes verificar o nível de conhecimento de cada treinando;

c) avaliação de mudanças: implica na existência de desejo de mudança, clima organizacional favorável e sistema de recompensa pela mudança. Devem ser feitas uma avaliação anterior e posterior ao treinamento dos instrutores, supervisores, subordinados e pares. A avaliação posterior deve ser realizada mais de três vezes usando-se um grupo de controle.

Os dados de avaliação devem servir para medir o impacto do treinamento na performance no trabalho, quantificando-se, em termos monetários, os benefícios do programa. Se a formação é vista como investimento potencial dos recursos humanos da empresa, é lógico esperar que os gestores queiram avaliar a formação em termos de custos (ROCHA, 1997; MATTOS, 1985).

Mattos (1985) percebe falta de identidade e uma atividade dissociada do contexto organizacional no que se refere à atual estratégia de atuação dos setores e departamentos de recursos humanos.

A falta de identidade do setor deve-se justamente por ter tentado substituir, ou incluir, a educação formal no ambiente de trabalho. Mattos (1985) considera que a educação formal emprestou os métodos, princípios e objetivos para o desenvolvimento de recursos humanos, desrespeitando o contexto e sua finalidade na organização, e trazendo outras conseqüências, tais como:

a) O treinamento torna-se uma atividade de ensino e não um facilitador da aprendizagem. A educação formal tem como seu objetivo a transmissão de conhecimento, quando poderia estar voltada para o desenvolvimento das

potencialidades do indivíduo, no sentido de facilitar sua aprendizagem, visando torná-lo auto-sustentável na sociedade. Mesmo assim, o processo de aperfeiçoamento e desenvolvimento de recursos humanos repete esta orientação, quando estabelece programas de treinamento desvinculados das reais necessidades, das potencialidades e características individuais dos treinandos, e até mesmo dissociados da realidade organizacional;

- b) A utilização de critérios de avaliação de ensinamentos da educação formal, inadequada para o contexto organizacional e para os clientes do desenvolvimento de recursos humanos. O treinando não pode ser percebido como um aluno, mas precisa ser reconhecido como um funcionário com necessidades profissionais a serem satisfeitas e potencialidades pessoais a serem desenvolvidas;
- c) O estabelecimento de uma relação de hierarquia e autoridade entre instrutor e treinando, que condiciona uma atitude de passividade e dependência por parte do treinando, colocando no instrutor a responsabilidade pela sua aprendizagem. O treinando deixa de ser seu próprio agente de aprendizagem e de assumir a atitude de autodiagnóstico e autodesenvolvimento;
- d) A adoção de cursos e seminários que estabeleceu a atividade de desenvolvimento de recursos humanos como algo fora do trabalho, uma dicotomia entre atividade de treinamento e exercício da função, circunscrito em atividades formais em salas de aula;
- e) Os objetivos dos treinamentos concentram-se em nível cognitivo, perdendo-se a noção de que a aquisição de conhecimentos muda comportamentos somente quando são compatíveis com as crenças e tendências de mudanças do indivíduo

treinado. Portanto, torna-se uma questão relevante na eficácia dos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

A esse respeito, Moscovici (1985) considera que a operacionalização dos programas de treinamento e desenvolvimento oscila entre dois extremos: a crença de que o indivíduo adulto pode ser incapaz de aprender e a crença de que o adulto, enquanto aprendiz deve ser tratado como criança.

Mattos (1985) prescreve para o setor uma abordagem que represente melhor o processo de trabalho e a realidade organizacional, ampliando seu espectro de ação para desenvolver o desempenho funcional, o desempenho interfuncional, grupal e intergrupal, que se constituem outros níveis de manifestação do processo de trabalho.

O desempenho funcional trata do desenvolvimento do processo e do conteúdo do trabalho, com base nos papéis desempenhados pelos funcionários. O treinamento grupal visa desenvolver a eficiência e eficácia dos grupos, nos seus processos e suas tarefas. Aprimorar relações, clarificar áreas de responsabilidade e autoridade, definir objetivos e padrões de controle.

Treinamentos intergrupais visam aprimorar as relações entre setores, cujos produtos são complementares, facilitando o processo de produção e reduzindo custos.

Boog (2001) considera que o desenvolvimento profissional ganhou maior espaço e importância para as organizações, em função da necessidade de evolução da gestão empresarial, que passou do paradigma da administração científica para um paradigma de trabalho mais autônomo.

Observa-se nas organizações mais progressistas a substituição da estrutura formal de tarefas por missões, que se constituem metas que o indivíduo terá que atingir, e para o qual receberá autonomia, sendo-lhe cobrados resultados, criatividade e visão de longo prazo.

Para tanto, vários autores tem-se preocupado em demonstrar a necessidade das empresas investirem mais na carreira de seus colaboradores, estimulando a sua identidade profissional, ajudando-os a construir seu projeto profissional, o que reverteria numa maior colaboração na construção do projeto da própria empresa. (BOOG, 2001; MATTOS, 1985; SENGE, 1990).

Boog (2001) admite que o chamado paradigma mecanicista, apesar de sua visão decadente, ainda é o paradigma dominante. Constatam-se algumas tendências, como as práticas de gestão a partir de grupos semi-autônomos e das células de produção. Neste caso, o trabalhador planeja, realiza e avalia o próprio trabalho, o que implica numa forma de administração só possível para trabalhadores habilitados, responsáveis e cooperativos.

No entanto, Mattos (1985) considera a necessidade de ir mais além, e rever as bases do contexto e relações organizacionais. Argumenta que, por princípio, os

programas de treinamento e desenvolvimento visam aprimorar a força de trabalho e criar condições para maior desenvolvimento do potencial de realização da Organização. Por outro lado, os objetivos da Organização definem-se tendo em vista a taxa de retorno do capital empregado em cada atividade ou projeto. Estes dois objetivos tornam-se incompatíveis na medida em que o sistema econômico-social, no qual as organizações estão inseridas, exagera a importância do fator capital, relegando a segundo plano o fator trabalho.

As Organizações, por não reconhecerem as dimensões e relevância do trabalho humano nos resultados da empresa, tendem a também não dar importância ao setor que lida com este fator. Por sua vez, os setores que lidam com o fator humano, ao não conseguirem eficiência e eficácia, quantitativamente demonstradas da contribuição do fator humano aos resultados da empresa, ficam sem argumentos.

Estes desequilíbrios, que decorrem da hierarquia de valores, influem sobre as bases filosóficas e sobre a prática de formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Mattos (1985, p.77) afirma que:

Desenvolver pessoas significa não domesticar, amestrar ou treinar indivíduos para o melhor desempenho em seu posto de trabalho, mas possibilitar a mais plena manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho de seu papel profissional, social e pessoal.

Cruz Jr. (1988, p. 4) considera que a matriz conceitual das teorias organizacionais é, essencialmente, uma expressão da ideologia de mercado.

Analisando as conseqüências desta ideologia, que fundamenta a sociedade organizacional burocrática, conclui que “a onipresença do sistema de mercado, hoje em dia, torna-se o principal critério ordenador da vida humana, pessoal e social”.

Para Cruz Jr. (1988), a conseqüência deste modelo conceitual, nos aspectos básicos da vida humana, tem demonstrado que:

- a) A contínua busca do progresso econômico tem trazido poucos resultados em nível de progresso social;
- b) O poder político tem-se concentrado, cada vez mais, nas mãos de administradores de grandes corporações;
- c) O direito à propriedade e à acumulação de capital, aliena o homem de seu ambiente natural, social e, talvez, de si mesmo.

As organizações da sociedade atual, centradas no mercado, constituem um paradigma: o mercado transforma-se no mais fundamental critério para organização de toda vida humana associada. A superexpansão da ideologia de mercado acaba incluindo a sociedade (vida humana associada) dentro dos próprios limites das relações de mercado. Mais do que isso, força a inclusão da sociedade no seu próprio *ethos*, que designa conformidade individual às formas sociais e institucionais assumidas pelo mercado e ao seu modo de pensar, baseado na racionalidade funcional e utilitarista das conseqüências.

O indivíduo internaliza este *ethos*, através de um ‘processo de socialização unidimensional’, executado pelas organizações formais. Estas organizações formais

constituem-se, hoje, nas principais formas de organização social nas sociedades centradas no mercado. Portanto, “a auto-realização do homem moderno torna-se possível apenas quando ele procura realizar-se de acordo com imperativos organizacionais” (CRUZ JR., 1988, p. 12).

Simon (apud RAMOS, 1989, p. 109), nega a possibilidade de auto-realização do indivíduo em organizações formais. Seus argumentos são:

Através da sua submissão a metas organizacionais estabelecidas e através da absorção gradual dessas metas em suas próprias atitudes, aquele que participa da organização adquire uma personalidade de organização, bastante diferente de sua personalidade como indivíduo. A organização destina-lhe um papel: especifica os valores particulares, os fatos, as alternativas segundo os quais devem ser tomadas suas decisões na organização.

Cruz Jr. (1988, p. 13) descreve que “as organizações formais de natureza econômica são o instrumento mais apropriado do mercado para o atendimento das exigências inerentes ao seu funcionamento [...] ao contrário das organizações substantivas, aquelas que operem onde a ordem econômica é meramente uma função de ordem social”.

Por ter sido um dos precursores destas constatações, Ramos (1989, p. 140) definiu a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, como “uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas”.

Para Cruz Jr. (1988, p. 12), “a noção de delimitação organizacional vislumbra uma sociedade fundamentalmente estruturada pelo homem, em vez de homens estruturados pela sociedade. A auto-realização do homem [...] não pode ser alcançada em um único tipo de organização formal, economicista”.

A teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais de Ramos (1989) implica na articulação de um novo paradigma para a ciência organizacional, o paradigma paraeconômico que, segundo Cruz Jr. (1988, p. 15) “deve confrontar os padrões de pensamento e de comunicação inerentes ao sistema de mercado e às suas decorrentes noções de acumulação, crescimento, progresso, consumo, afluência e interesse pessoal”.

O problema básico das organizações do passado era superar a escassez de bens e serviços considerados básicos à sobrevivência. O homem contemporâneo, entretanto, está consciente de que as suas necessidades já não se limitam ao nível da simples sobrevivência.

Por essa razão, Chanlat (1996, p. 150) reconhece que “o desenvolvimento da atividade produtiva origina-se de uma lógica na qual os jogos da concorrência econômica ocupam um lugar central. Essa atividade traz para os homens retornos favoráveis: por um lado, o aumento do consumo doméstico e, por outro, uma melhoria no conforto material”.

No entanto, a busca por melhores desempenhos produtivos tem gerado problemas pessoais e sociais nas organizações. Então, enquanto beneficiário da produção, o homem tem sido vítima do próprio trabalho que executa.

Ramos (1989) vê nas alternativas para a alienação humana nas organizações, advogadas por outros pesquisadores do comportamento organizacional como, por exemplo, a gerência participativa e os relacionamentos interpessoais não hierárquicos, matéria bastante estranha aos ambientes econômicos centrados no mercado.

No atual contexto histórico e estágio de evolução, é impossível descartar as atividades de natureza econômica, que guardam em si um certo grau de coerção e hierarquia que serão sempre necessários para orientação dos negócios humanos. Mas, no âmbito de seus respectivos enclaves, as economias burocratizadas podem tornar-se mais produtivas para seus membros e para os cidadãos em geral.

Efetivamente, Ramos (1989) considera a atualização humana, aqui entendida como auto-realização ou realização do potencial humano, um esforço complexo, que não pode ser integrado à metas organizacionais, nem ser compreendido num tipo único de organização. E Cruz Jr. (1988, p. 7), a esse propósito salienta que:

A sociedade que aloca a maior parte das atividades aos bens econômicos acaba impedindo que as aspirações sejam realmente atendidas. Os membros de tal sociedade acabarão por considerar as atividades extra-mercado como inferiores, aspectos menos importantes da vida. Pais, amigos, autoridades e meios de comunicação instilam a idéia de que, o que quer que seja que não tenha valor de mercado, dificilmente terá qualquer valor.

Segundo Ramos (1989), a realização dos seres humanos é bloqueada quando eles são obrigados a ajustarem-se a uma sociedade antecipadamente dominada pelo mercado ou por outros enclaves sociais. Por isso, a Teoria de Delimitação dos Sistemas Sociais, articulada pelo autor, advoga uma multiplicidade de cenários sociais sem os quais não há saúde humana associada, e prevê a possibilidade de uma reorganização da vida humana associada.

O estudo do comportamento organizacional foi profundamente influenciado pelo paradigma vigente, desenvolvendo-se visando a produtividade e a satisfação no trabalho, portanto, contaminado por categorias econômicas. Desta forma, acabou por conceber o ser humano de forma simplista, mecanicista, elitista, utilitarista e universalista, utilizando a visão fragmentada da ciência (CHANLAT, 1996).

Hoje, o estudo do comportamento organizacional sente as conseqüências da maneira como as ciências em geral tem sido estudadas. A superespecialização científica, que tem estreitado os caminhos das ciências, reduziu-as a campos tragicamente incompletos e dificultando a comunicação de informações, criou linguagens diferentes nos diferentes campos da mesma ciência dificultando, e até impedindo, a integração das diversas disciplinas.

Estes fatores têm formado, no campo do comportamento organizacional, uma imagem fragmentada do ser humano, já que o ser humano foi estudado em suas partes distintas: biologia, psicologia, sociologia, psicanálise, psicologia social, entre outras.

Chanlat (1996, p. 27) centra sua atenção sobre o:

Fato humano nas organizações, a partir de conhecimentos desenvolvidos por todas as disciplinas que se ocupam do assunto. De outra parte, em lugar de considerar a organização como um conjunto fechado e auto-suficiente, procura colocar em cena as relações com o meio ambiente que percorrem ou atravessam longitudinalmente a vida das organizações.

A partir disso, o autor faz suas colocações de ordem epistemológicas e metodológicas, como premissas para o estudo do comportamento organizacional.

Chanlat (1996) considera que ao mesmo tempo em que o ser humano é um ser genérico, pois carrega em si o formato inteiro da humanidade, uma das suas principais características é o de ser único e específico. Único na sua espécie e único enquanto indivíduo. Isso o coloca acima da diversidade das disciplinas que o estudam, pois todos os seus elementos estão profundamente interligados.

2.2.2 Formas de Treinamento e Desenvolvimento

Antes de analisar as formas de Treinamento e Desenvolvimento, deve-se primeiramente identificar as necessidades que a empresa têm nessas áreas de atuação.

Para Freitas (1991), nenhum outro setor das organizações desempenha um papel tão importante, para a manutenção da cultura organizacional, quanto o setor

que administra os recursos humanos. Torna-se, então, um setor estratégico para a aceitação, consolidação, manutenção e para as mudanças culturais.

Ulrich (apud FREITAS, 1991, p. 94) corrobora com esta condição estratégica para a Administração de Recursos Humanos,

Para o executivo da Administração de Recursos Humanos a consciência da Cultura Organizacional pode ser uma questão de sobrevivência. Administradores de Recursos Humanos efetivos são conscientes das restrições culturais nos tipos de alternativas que eles podem considerar, nos tipos de relacionamentos que podem encorajar e nos tipos de ajudas que podem oferecer. Mudanças desejadas devem ser consistentes com as culturas existentes, ou revistas com as mudanças apropriadas nos símbolos, modelos, linguagem, valores, estruturas e estórias. Ambas as estratégias exigem sensibilidade para as realidades culturais.

Quando visto por este foco, a administração de recursos humanos reveste-se de outro sentido, tornando-se o “canal que materializa a consciência interna da cultura” (FREITAS, 1991, p. 92), entre outros processos de tal área ou setor, através do desenho de programas de treinamento e desenvolvimento.

O treinamento é essencial para a transmissão de valores desejados em uma organização. Inclusive o treinamento técnico, quando ministrado por alguém comprometido com os valores culturais, como por exemplo, o treinamento para confecção de uma peça demonstra como confeccioná-la corretamente. No entanto, o ensinamento de que devem confeccionar com qualidade e velocidade implica em valores organizacionais, que somente serão transmitidos por alguém sintonizado com estes valores.

Chiavenato (1999) identifica o levantamento das necessidades de Treinamento como a primeira etapa do processo. Essas necessidades nem sempre

estão claras, segundo o autor, e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las.

As necessidades de Treinamento são “as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, aquilo que uma pessoa deveria saber e fazer e o que realmente ela sabe e faz” (CHIAVENATO, 1999, p. 299). Portanto, significa um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é.

Uma necessidade de Treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o Treinamento focaliza estas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os funcionários, para a organização e, sobretudo para o cliente.

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam um excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho, e o treinamento funciona como o principal catalisador destas mudanças.

A tecnologia de treinamento refere-se aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados no treinamento. A tecnologia da informação está influenciando os métodos de treinamento e reduzindo custos operacionais. Novas

técnicas de treinamento estão se impondo às tradicionais, como: recursos audiovisuais, teleconferência, comunicações eletrônicas, correio eletrônico e tecnologia de multimídia.

O desenvolvimento de pessoas nas organizações está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação queremos significar, sobretudo as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, e menos a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras e executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual.

Portanto, pode-se concluir que Treinamento são as experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual na organização, possibilitando um aumento de desempenho das atuais responsabilidades do funcionário e Desenvolvimento são as experiências não necessariamente relacionadas ao cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional (CHIAVENATO, 1999).

Há muitos métodos de desenvolvimento de pessoas. De acordo com Chiavenato (1999, p. 323), “existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de

comissões) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa)”.

2.2.3 Por que o Treinamento e Desenvolvimento se preocupa pouco em ser útil ao Planejamento Estratégico?

Lobos (1985) afirma que existem várias dificuldades que levam à área de Treinamento e Desenvolvimento a dar diminuta importância para si em relação à sua utilidade durante a elaboração do Planejamento Estratégico das organizações.

Em primeiro lugar, a causa desta dificuldade é a própria incerteza das informações que sustentam o Planejamento de Recursos Humanos. Muitos esforços de Planejamento de Recursos Humanos falham porque, sendo meras projeções do número total de recursos humanos que se estimam necessários, não têm maior valor informativo para a tomada de decisões. Em decorrência deste fato, as empresas não têm se empenhado no sentido de avaliar a eficácia do esforço de Planejamento de Recursos Humanos, concentrando-se mais em quantificar os meios utilizados (número de solicitações de emprego processadas, número de cursos de treinamento oferecidos, etc.), do que em qualificar os resultados obtidos (produtividade e moral, *turnover* e absenteísmo, etc.).

A segunda causa citada por Lobos (1985) é a própria natureza da organização empresarial moderna. Às vezes, as respostas administrativas da

empresa às incertezas ambientais ou ao capricho de seus dirigentes são tão rápidas ou espasmódicas que contribuem para desatualizar ou para desorientar o Planejamento de Recursos Humanos, respectivamente. Esta situação é ainda pior em organizações complexas e centralizadas nas quais é difícil saber até quantos empregados existem em determinado momento.

Neste ponto, Boog (2001) afirma que na operação normal de uma empresa de grande porte as mudanças radicais são mais raras e o impacto do Treinamento e Desenvolvimento é menos evidente. Em alguns casos, as ações de Treinamento e Desenvolvimento deixam mesmo de ter qualquer impacto. Assim, Treinamento e Desenvolvimento é então percebido como menos necessário na organização. Alguns fatores são enumerados por Boog (2001) para sustentar sua afirmação:

- a) O número de empregados que são colocados em treinamento é relativamente baixo, número normalmente associado ao *turnover* de pessoal e a deficiências no treinamento inicial, diluindo o impacto de deixar de treinar em relação à grande massa que trabalha corretamente;
- b) Existe o mito de que o treinamento é prescrito como um remédio eficaz em toda e qualquer situação de baixo desempenho de pessoas ou áreas. E quando o resultado não é o esperado, atribui-se essa ineficiência imediatamente à ação do Treinamento e Desenvolvimento;
- c) Na grande maioria das empresas, o treinamento executado não guarda relação com os planos estratégicos da organização, ou porque os que decidem não conseguem fazer a ligação ou porque o responsável pelo

Recursos Humanos não conhece os planos estratégicos (o que torna este consequência do primeiro);

- d) Mesmo quando o treinamento está conectado aos planos estratégicos da empresa, surge uma deficiência no sentido da conceituação educacional e pedagógica, onde os responsáveis pelo treinamento transformam estas atividades em preleções abstratas sobre o tema em questão, quando deveriam se preocupar em como resolver o problema em questão;
- e) Por último, os objetivos individuais do homem que vai ser treinado pela organização não são considerados quando da elaboração das atividades de treinamento, portanto desvirtuando o treinamento para um simples adestramento do funcionário.

2.2.4 O Treinamento e Desenvolvimento é mais Treinamento do que Desenvolvimento?

Com todo o exposto até aqui, pode-se considerar que a área de Treinamento e Desenvolvimento das organizações está mais preocupada com o Treinamento, visto que os empregadores estão mais preocupados em ensinar para seus funcionários como fazer o seu trabalho cada vez melhor e de forma mais eficaz.

Porém, falta ainda um alcance de visão desses empresários no sentido de melhor avaliar o potencial humano dentro de suas empresas, para que as pessoas possam aflorar suas melhores potencialidades e, assim, poderem ser aproveitadas

ao máximo dentro da organização. Esta falta de alcance de visão é que continua limitando o crescimento das organizações a médio prazo.

Assim, o Treinamento, ou poder-se-ia chamar de adestramento, serve apenas como um ponto de partida para que os funcionários saibam inicialmente como proceder no exercício de suas funções, mas se for mantido de forma insistente para frente irá tolher o que de melhor o funcionário poderia render para si mesmo, para a organização e principalmente, para o cliente.

Esta postura muitas vezes está associada erroneamente às empresas, quando deveria ser entendida como uma postura pessoal do responsável pelo Treinamento e Desenvolvimento das organizações. O que acontece na prática é que estas pessoas responsáveis por estas atividades do Departamento de Recursos Humanos da organização não possuem competência gerencial para lidar com as potencialidades dos indivíduos, penalizando-os com práticas de treinamento utilizadas de forma insistentemente de médio para longo prazo. Estas atividades tornam-se repetitivas e desmotivadoras para os funcionários, e ao mesmo tempo acabam sendo entendidas pelos indivíduos como uma forma de não trabalhar com a anuência da empresa, no lugar de serem encaradas como atividades que proporcionam uma melhoria de sua capacidade, e, conseqüentemente, uma melhoria na sua produtividade junto à organização.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 Caracterização da Empresa

A trajetória centenária da Klabin teve início em 1899, quando as famílias Klabin e Lafer fundaram a Klabin Irmãos & Cia., em São Paulo, para importação e comercialização de artigos de escritórios e tipografia. Quatro anos depois, a empresa já entrava no segmento que passaria a ser o principal até os dias atuais: a produção de papel em uma pequena fábrica arrendada, onde começou a produzir folhas para impressão.

Em 1909, a Klabin constituiu sua própria fábrica, a Companhia Fabricadora de Papel, e, nos anos 20, já figurava entre os maiores produtores de papel do Brasil. A busca pela inovação exigia viagens regulares à Europa em busca de novas técnicas de produção. Dentro desta busca, a empresa, em 1934, com a fundação da Klabin do Paraná, instalou a primeira fábrica integrada de celulose e papel do País. O projeto desenvolvido na Fazenda Monte Alegre, no oeste do Estado, resultou na produção, em 1947, de papel jornal e para embalagem.

A necessidade de se obter matéria-prima local levou a Klabin a pesquisar a formação de uma base florestal capaz de suprir a fábrica. O primeiro projeto de reflorestamento da Klabin teve início em 1943, inicialmente com Araucária e Eucalipto e depois, na década de 50, com *Pinus*. O resultado desta preocupação é o mosaico existente atualmente, onde os reflorestamentos com as diferentes espécies estão entremeadas com áreas de florestas nativas. Na área fabril, a Klabin

conquistou o reconhecimento da indústria pela introdução de modernas tecnologias, como as caldeiras de recuperação, integradas a processos que aumentaram significativamente a produtividade e a proteção ambiental. Desde essa época, a Klabin já desenvolvia sua cultura de desenvolvimento sustentável.

Nas décadas seguintes, a Klabin expandiu seus mercados, fundando e adquirindo outras empresas. Nos anos 70, avançou sobre o segmento de embalagens, produzindo caixas de papelão ondulado, sacos e envelopes.

Atualmente, a Klabin possui capacidade de produzir 2 milhões de toneladas anuais de produção integrada de celulose, papel e produtos de papel, dos quais 41% destinadas à exportação e receita bruta superior a R\$ 3 bilhões. Ao final do exercício, a Klabin contava com 12,6 mil empregos diretos e indiretos em suas operações florestais e industriais.

Com 20 unidades industriais (19 no Brasil e 1 na Argentina), seu portfólio inclui papéis e cartões para embalagens, caixas de papelão ondulado, sacos multifoldados e envelopes.

Em virtude do cenário globalizado e da competição acirrada, a Klabin volta-se cada vez mais para o desenvolvimento de atividades de maior valor agregado, transformando-se numa empresa de Sistemas de Embalagem.

Paralelamente ao crescimento da empresa, a Klabin buscou desenvolver suas atividades industriais e florestais em harmonia com o meio ambiente. Auto-

suficiente em madeira e celulose, é pioneira na adoção do conceito de 'Desenvolvimento Sustentável', buscando de forma contínua a manutenção de extensas áreas de florestas nativas preservadas em seus reflorestamentos. É ainda recicladora de papéis do Brasil, com capacidade anual de 400 mil toneladas.

Junto aos seus 188 mil hectares de florestas plantadas de *Pinus* e Eucalipto, de alta produtividade, localizados principalmente ao sul do País, a Klabin mantém 123 mil hectares de matas nativas preservadas, onde a flora e a fauna são estudadas por pesquisadores e possibilitam o desenvolvimento de programas de educação ambiental para funcionários e comunidades.

A Klabin é a primeira empresa do mundo a receber o certificado FSC (Forest Stewardship Council) pelo manejo de plantas medicinais em suas florestas no Paraná. Esta certificação atesta a gestão sustentada das suas operações florestais, que em 1998 lhe renderem o título de primeira empresa do setor de papel e celulose das Américas a ter suas florestas certificadas por essa organização internacional.

3.2 Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos da Klabin é formado pelo Diretor de Recursos Humanos, pelo Gerente de Recursos Humanos, pelo Gerente de Treinamento e Desenvolvimento, 4 (quatro) funcionários do setor, duas secretárias

(uma ligada diretamente ao Diretor e a outra aos Gerentes) e 2 estagiários, conforme descrição abaixo.

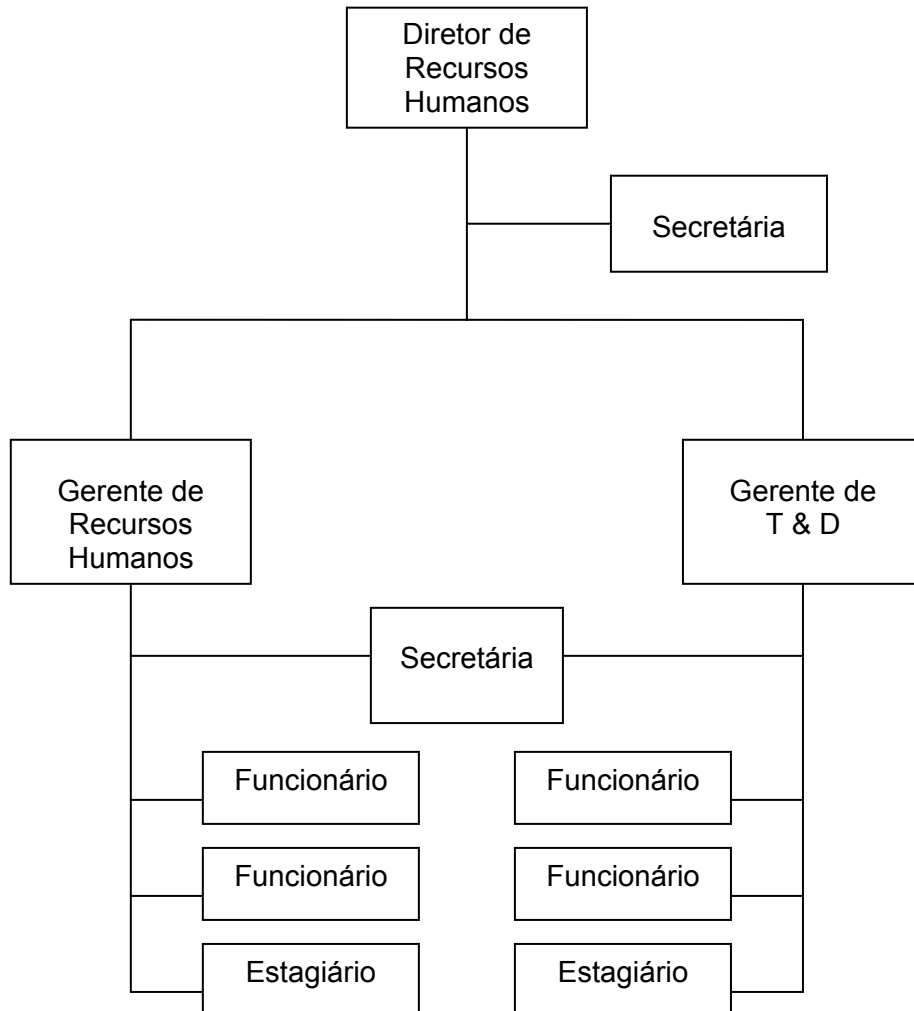


Figura 1 – Organograma do Departamento De Recursos Humanos

3.3 Descrição e Análise dos dados coletados

A administração do Departamento de Recursos Humanos da Klabin está voltada para as pessoas da empresa conforme descreve sua Missão: “Atrair,

desenvolver e reter profissionais de talento, inspirando-os a expressar o melhor, compartilhando uma trajetória criativa e inovadora, desenvolvendo e estimulando potenciais e habilidades”.

Como se pode notar através da descrição da Missão do Departamento de Recursos Humanos, existe uma preocupação constante com o desenvolvimento e a participação das pessoas da Organização, buscando absorver novas idéias geradas pelos funcionários, no sentido de desenvolverem a si mesmos, ou de apenas contribuírem para o desenvolvimento da Empresa. Para que isto aconteça, o Departamento de Recursos Humanos acredita que o somatório de um amplo pacote de benefícios com um programa de desenvolvimento é o suficiente. Porém, é necessário acrescentar que o Plano de benefícios e o Programa de Desenvolvimento serão revistos no mês de dezembro de 2003 por uma comissão interna da Klabin para uma avaliação se estão cumprindo seu papel de incentivo aos seus funcionários e, além disto, a empresa está passando por uma consultoria para a avaliação dos níveis e das quantidades de funcionários, buscando uma forma organizacional mais enxuta e adequada aos novos tempos pelo qual o segmento está vivenciando.

O plano de benefícios da empresa atualmente conta com cesta básica, assistência médica, odontológica e hospitalar para seus funcionários e familiares (filhos e pais), convênios com farmácias para desconto em folha com medicamentos, transporte para os funcionários de chão de fábrica no deslocamento de ida e vinda ao trabalho e Plano de Participação nos Lucros da empresa. Hierarquicamente a partir dos Gerentes existe ainda outros benefícios como reembolso de despesas

com combustível para deslocamento à trabalho, pagamento de 30% das despesas anuais com seguro do automóvel (a empresa não fornece veículo próprio) e 14º salário por alcance de metas.

O programa de desenvolvimento conta com atividades diferenciadas de acordo com o nível de autoridade e responsabilidade desempenhadas por cada funcionário.

No nível operacional, onde a maioria dos funcionários tem apenas o primeiro grau, segundo dados internos da empresa, existe o treinamento imediato das funções quando da admissão de um novo funcionário e uma reciclagem deste treinamento a cada ano, visando o aprimoramento do funcionário nas suas funções desempenhadas. Em termos de educação escolar, a Klabin oferece para estes funcionários uma ajuda de custo de 50% da mensalidade para que completem até o segundo grau, condição que lhes dará a oportunidade de poderem almejar uma promoção ao nível de supervisão de fábrica. A oportunidade existe e realmente é implantada, visto que atualmente dos 16 postos de supervisão da fábrica, 9 foram ocupados por funcionários promovidos internamente na empresa (dados internos da empresa).

Nos níveis Gerenciais e de Diretoria, existe uma preocupação maior com Desenvolvimento e menor com Treinamento. A justificativa da empresa é de que nestes níveis as habilidades e competências pessoais e administrativas devem ser mais acentuadas do que as habilidades técnicas. Em relação a estes níveis, a Klabin exige no mínimo curso superior em andamento (de preferência nos últimos 2 anos

de curso) na área do cargo em que está o funcionário. Quem ainda está cursando, seja graduação ou pós-graduação, recebe como incentivo da empresa uma ajuda de custo de mesmo valor dos funcionários de nível operacional, ou seja, 50% do valor da mensalidade.

Segundo o Diretor de Recursos Humanos a política da empresa é beneficiar por igual seus funcionários em relação à ajuda de custo para formação acadêmica, acreditando que assim estará adotando uma postura igualitária perante todos seus funcionários. Porém, existe a contrapartida do funcionário para com a empresa. Para todos os níveis da Klabin, o funcionário deve assinar um Termo de Compromisso que o obriga a permanecer na empresa após o término do curso por um período no mínimo igual ao que lhe foi concedida a ajuda de custo para tal formação, mas neste Termo de Compromisso existe uma cláusula que permite que a Klabin desligue este funcionário de seu quadro de pessoal, se assim o desejar, sem que este tenha que repor nenhum valor como reembolso à empresa. No entanto, se o desligamento é feito por parte do funcionário, este deve repor os valores correspondentes ao período que ainda faltava conforme a regulamentação do Termo de Compromisso.

Este fator é muito mais incisivo nos cargos Gerenciais e de Diretoria, vistos que a empresa investe valores muito maiores do que para o nível operacional. No entanto, a quantidade de pessoas no chão de fábrica que solicita é muito maior do que nos outros níveis, e o processo de escolha de quem se beneficiará com a ajuda de custo obedece principalmente à necessidade de que a empresa tenha em relação à formação do funcionário. Outros fatores levados em consideração para a concessão da ajuda de custo incluem a quantidade de concessões anteriores para

este funcionário, o valor da ajuda de custo, o tempo de duração do benefício e uma avaliação interna do comportamento e da produtividade do funcionário.

Outro aspecto em relação aos níveis Gerenciais e de Diretoria é de que o Desenvolvimento é incentivado com palestras e oferecimento de bolsas para estudo de outras línguas, sendo que estas atividades podem ser realizadas interna ou externamente à empresa. Neste caso, os valores quando são concedidos não são amarrados ao Termo de Compromisso como no caso anterior.

A empresa realiza anualmente uma avaliação de cada funcionário visando identificar mudanças de comportamento, postura perante o trabalho executado e a empresa e produtividade. No entender dos diretores, esta é uma ótima oportunidade para perceber os valores dos funcionários, suas aspirações dentro da empresa e identificar pontos propícios à melhoria, seja nos processos de trabalho, seja no desenvolvimento dos funcionários.

O resultado destas avaliações possibilita o desenvolvimento de ações corretivas na execução das tarefas, e ao mesmo tempo possibilita que os funcionários tenham suas habilidades reconhecidas para uma posterior ação de treinamento e/ou desenvolvimento, visando um aumento de produtividade nas suas funções.

O Diretor do Departamento de Recursos Humanos acredita que o Treinamento e Desenvolvimento adotados atende às necessidades da Klabin em relação ao seu quadro de pessoal, inclusive aponta a evolução dos resultados da

empresa e credita, isto entre outros fatores, a satisfação dos funcionários em trabalhar na empresa e o constante acompanhamento para a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Porém, quando questionado sobre a possibilidade de quantificar a parte cabível ao Treinamento e Desenvolvimento, respondeu dizendo que não era possível esta quantificação e ainda ressaltou que existe uma necessidade de se criar indicadores de qualidade e produtividade relacionados ao Treinamento e Desenvolvimento para que se pudesse deixar a subjetividade atual, envolvendo assim uma disponibilidade maior de recursos para a área de Recursos Humanos.

Em relação ao Planejamento Estratégico, o Diretor de Recursos Humanos, que é uma das pessoas que participa da elaboração do mesmo, relatou que não existe nada específico para a área de Treinamento e Desenvolvimento, mas sim para o Departamento de Recursos Humanos como um todo, onde está delineado que deva existir ações estratégicas para o Treinamento e Desenvolvimento, porém não existe uma especificação de quais ações devam ser realizadas.

Já os Gerentes do Departamento de Recursos Humanos são mais céticos quanto dos resultados apresentados para a empresa atribuídos ao Treinamento e Desenvolvimento, mesmo o Gerente responsável por tais ações, pois para eles é mais visível de perceber o quanto os funcionários evoluíram na execução das tarefas, nas relações interpessoais e no nível de satisfação apresentado por eles em relação à empresa, do que medir quantitativamente os resultados atribuídos ao Treinamento e Desenvolvimento no desempenho da empresa.

Os Gerentes do Departamento de Recursos Humanos acreditam que deveria existir uma forma de avaliar quantitativamente os resultados de tais ações, pois assim poderiam participar mais do processo de Planejamento Estratégico da Klabin, sugerindo ações específicas para os seus setores. A falta de indicadores específicos para avaliar o desempenho das ações de Treinamento e Desempenho é um dos aspectos mais marcantes relatados pelos Gerentes, pois gostariam de poder visualizar através de indicadores específicos o resultado de suas ações para poderem buscar uma implementação maior de recursos, no sentido de melhorar ainda mais a produtividade da empresa através de iniciativas cada vez maiores em Treinamento e Desenvolvimento.

Esta deficiência em visualizar de forma quantitativa os resultados em Treinamento e Desenvolvimento prejudica a participação desta área da empresa em relação à elaboração do Planejamento Estratégico, segundo os Gerentes, pois o julgamento sobre tais ações fica na subjetividade, porém é sabido internamente na empresa da necessidade de se introduzir ações estratégicas específicas desta área no Planejamento Estratégico, visando implementar cada vez mais na prática o conteúdo da Missão do Departamento de Recursos Humanos.

Por último, os funcionários do Departamento de Recursos Humanos, ligados hierarquicamente aos seus respectivos Gerentes, não sabem como é que são elaboradas as estratégias de ação no Planejamento Estratégico da empresa relativas ao seu Departamento, porém acreditam que se soubessem, poderiam ajudar com sugestões para desenvolver o Departamento.

Estes funcionários apenas realizam tarefas rotineiras e elaboram planilhas de resultados para os Gerentes, sem terem conhecimento do que são e nem para que servem exatamente os dados que eles trabalham, fator limitante de sua participação no processo de melhoria do departamento, e por que não, da empresa como um todo.

Esta limitação traz consigo um aspecto interno muito forte na percepção dos funcionários, pois entendem que pelo fato de não compreenderem o Planejamento Estratégico da empresa, buscam apenas o treinamento e desenvolvimento para a realização de objetivos de curto prazo na realização das tarefas e objetivos pessoais que não convergem com os objetivos da empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Antes das recomendações à Klabin S.A., decorrentes das análises dos dados levantados no estudo de caso, faz-se necessário uma recapitulação da pergunta de pesquisa e dos objetivos propostos (geral e específicos).

A pergunta de pesquisa foi proposta como sendo: **Qual a percepção de dirigentes e funcionários da área de Recursos Humanos da Klabin S.A. de Lages / SC, quanto à relevância do treinamento e desenvolvimento na consecução dos objetivos definidos no planejamento estratégico?**

Neste sentido, o presente estudo encontrou como resposta que tanto o Diretor de Recursos Humanos, quanto seus Gerentes e funcionários, acreditam na relevância e importância de existirem programas de Treinamento e Desenvolvimento bem definidos e eficazes, pois desta forma estaria contribuindo para o alcance dos objetivos do Planejamento Estratégico.

O objetivo geral deste estudo foi conhecer e analisar o modelo de Treinamento e Desenvolvimento da empresa Klabin S.A. e suas convergências com o planejamento estratégico.

Observou-se que o modelo adotado na Klabin S.A. é mais voltado para o Treinamento, apesar de existirem programas de Desenvolvimento, pois as pessoas que trabalham no Departamento de Recursos Humanos reconhecem uma falta de

divulgação destes programas. Este fator faz com que os funcionários da Klabin S.A. não tenham uma noção exata de como podem se desenvolver utilizando os programas oferecidos pela empresa.

O primeiro objetivo específico foi abordado com a descrição das atividades contidas no Programa de Treinamento e Desenvolvimento da Klabin S.A., tais como: treinamentos rotineiros sobre operações das máquinas e rotinas das tarefas a serem executadas, principalmente em relação ao nível operacional; incentivo à formação acadêmica com ajuda de custo na mensalidade (em todos os níveis da empresa); palestras (internas e externas à empresa); e bolsas de estudo em línguas.

Em relação ao segundo objetivo específico, a percepção que se tem após a análise dos dados coletados é de que os conceitos de Treinamento e Desenvolvimento estão bem definidos na empresa, mas existem algumas lacunas no campo do subjetivo a serem preenchidas que farão com que estes conceitos possam ser mais bem aproveitados na empresa, inclusive facilitando o desenvolvimento de ações específicas em Treinamento e Desenvolvimento no Planejamento Estratégico, demonstrando assim a sua utilidade para com os planos de longo prazo da Klabin S.A..

Já para a análise do terceiro e quarto objetivo específico será feita uma consideração em conjunto com as recomendações.

Conforme foi relatado no estudo de caso, percebe-se que apesar de toda uma preocupação aparente com o desenvolvimento dos funcionários, a Klabin S.A.

tem se voltado mais para o treinamento visando ações que melhorem a produtividade a curto e médio prazo.

Percebeu-se que o Diretor do Departamento de Recursos Humanos, apesar de salientar a importância do Treinamento e Desenvolvimento no Planejamento Estratégico da empresa, tem certa dificuldade em medir quantitativamente o resultado das ações estratégicas nesta área.

Os Gerentes, pela falta dos indicadores de desempenho em Treinamento e Desenvolvimento, somente percebem as mudanças dos seus funcionários nas atividades rotineiras e nas mudanças de comportamento, mas faltam elementos que possam balizar se estas mudanças de comportamento afetarão de modo mais profundo a sensibilização em relação ao trabalho e à empresa em longo prazo.

E os funcionários do Departamento de Recursos Humanos, sentem-se deslocados do que acontece a nível estratégico da empresa por falta de conhecimento ou falta de entendimento sobre estas ações.

As atividades que já envolvem os programas de Treinamento e Desenvolvimento são suficientes, segundo o entendimento das pessoas entrevistadas, para que seus resultados sejam eficientes e agradem a empresa. Porém, existem alguns fatores que devem ser implementados o mais rápido possível, para transformar esta eficiência em eficácia e efetividade.

Portanto, recomenda-se que a Klabin S.A. envolva seus funcionários no entendimento do Planejamento Estratégico da empresa, disseminando informações de maneira simples e direta, pois assim aumentará a consciência de todos sobre sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais. Este aspecto levará ao final, uma motivação maior em seus funcionários, no sentido de contribuírem para a elaboração do seu Planejamento Estratégico de forma consciente e responsável.

Outra recomendação é no sentido de criar um conjunto de Indicadores de Desempenho para o Departamento de Recursos Humanos, mais especificamente para o setor de Treinamento e Desenvolvimento, visando uma quantificação dos resultados alcançados com suas ações, que servirá de base para analisar o quanto às ações em Treinamento e Desenvolvimento contribuem para o aumento da produtividade da empresa.

Os resultados destes indicadores servirão tanto para os Gerentes, quanto para o Diretor do Departamento de Recursos Humanos. Os Gerentes poderão identificar melhor o desempenho dos funcionários, e especificamente o Gerente de Treinamento e Desenvolvimento poderá traçar assim um Programa de Desenvolvimento mais coerente e eficaz para com os objetivos organizacionais.

Estes Indicadores de Desempenho também servirão de base para se identificar às necessidades de recursos para o departamento, nas análises do Diretor, e facilitará em relação a que tipo de ações para o Treinamento e Desenvolvimento deverão ser traçadas e incorporadas ao Planejamento Estratégico da Klabin.

Os aspectos recomendados acima servirão ao final para que o Departamento de Recursos Humanos não decline para meramente um setor de atividades rotineiras, como treinamento inicial e rotinas contratuais e de folha de pagamento. Visto que as empresas são formadas por pessoas, e que estas desempenham as funções que levam a produtividade da Klabin, então, estas recomendações servirão como um meio de alavancar as atividades do Departamento de Recursos Humanos, levando a uma posição estratégica dentro da empresa, no sentido de ser uma das peças fundamentais da elaboração do seu Planejamento Estratégico, apostando cada vez mais no desenvolvimento dos seus colaboradores, que assim, contribuirão cada vez mais para o alcance dos objetivos organizacionais.

BIBLIOGRAFIA

AFFONSO, C. R. O papel do treinamento na empresa, in: ____ **Manual de Treinamento e Desenvolvimento da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD**. São Paulo: MacGraw Hill, 1980.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1983.

____. **Estratégia empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill , 1977.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3.ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BICUDO, M. A. V.; ESPOSITO, V. H. **A pesquisa qualitativa em educação: um enfoque fenomenológico**. Piracicaba: Unimep, 1994.

BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. **ReAdministração em ação**. Porto Alegre: Peak, 1995.

BOOG, Gustavo G. et al. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

BRUYNE, Paul; HERMAN, Jaques; SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1977.

CARAVANTES, G. R. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio**. Porto Alegre: CENEX / FACTEC / AGE, 1993.

CHANLAT, Jean-Francois et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Volumes I, II e III. São Paulo: Ed. Atlas, 1996;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2001.

____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CONNELLAN, T. K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harper & Roe, 1984.

CRUZ JR., João Benjamim. **Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 1988.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron e MacGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2.ed. São Paulo: Editora FGV, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LUDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MATTOS, Ruy A. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C. **Administração**: conceitos e aplicação. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINAYO, M. C. De S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

_____. **Equipes que dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1994.

_____. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: 1997.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das Organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ROCHA, J. Oliveira. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora Presença, 1997.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 27.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, J. A. de O.. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. São Paulo: LTC, 1982.

ANEXO

Roteiro para entrevista

- 1) Qual a sua percepção em relação ao Treinamento e Desenvolvimento adotado pela empresa?

- 2) O Sr. acredita que o Treinamento e Desenvolvimento incentivados pela empresa está cumprindo com o seu papel?

- 3) Qual a sua contribuição para as atividades de Treinamento e Desenvolvimento da empresa?

- 4) Na sua percepção o Treinamento e Desenvolvimento é considerado no Planejamento Estratégico da empresa? Se a resposta é negativa, por quê?