

UMA ADAPTAÇÃO DA TÉCNICA FREINETIANA PARA AVALIAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Eliara Janaina dos Santos¹(SECAL)

Silvia Grizafis Ferreira²(SECAL)

Orientadora: Vilmara Sabim Dechandt³(SECAL)

Resumo: Em virtude da alta competitividade do mundo empresarial, as organizações estão buscando repensar seus modelos de gestão e conseqüentemente investir em seu patrimônio e capital intelectual. Dentro deste contexto, a pesquisa deste artigo tem como foco o estudo sobre treinamento e desenvolvimento em uma empresa de prestação de serviços médicos de uma cidade do interior do Paraná. Este trabalho aconteceu no período de outubro de 2016 a abril de 2017. A investigação foi orientada pelos seguintes objetivos: contextualizar teoricamente a gestão de pessoas com foco no treinamento e desenvolvimento, verificar a percepção dos colaboradores quanto ao impacto dos ciclos, investigar as boas práticas da gestão, identificar se a percepção dos colaboradores é compatível com as propostas da direção. Em relação aos procedimentos metodológicos, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de cunho bibliográfico. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se uma adaptação da técnica Freinetiana com aplicação de uma sondagem orientada pelas questões eu felicito, eu proponho e eu percebo, aplicada a 15 sujeitos participantes da pesquisa, sendo quatorze gestores e uma gerente de gestão de pessoas. Após a coleta e análise dos dados, foi possível identificar as boas práticas de treinamento e desenvolvimento bem como as propostas e sugestões.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Capital Humano

TRAINING AND DEVELOPMENT: EXCELLENCE IN QUALITY

Abstract: Due to the high competitiveness of the business world, organizations are looking for rethinking their models of management and consequently invest in their assets and intellectual capital. In this context, the research of this article focuses on the study of training and development in a company to provide medical services of a country city of Paraná. This work happened in the period from October 2016 to April 2017. The investigation was guided by the following objectives: contextualizing in theory people management with a focus on training and development, check out the perception of employees about the impact of cycles, investigate the good practices of management, identify whether the perception of employees is compatible with the proposals made by the board of directors. In relation to methodological procedures, it is characterized as an exploratory research of bibliographical nature. As a tool for data collection, we used an adaptation of the Freinetian technique with application of a search guided by the questions I congratulate, I propose and I criticize applied to 15 subjects participating in the research, being fourteen managers, and a manager of people management. After collecting and analyzing the data, it was possible to identify the good practices in training and development as well as the proposals and suggestions.

Keywords: Training. Development. Human Capital

¹ Graduanda do curso de Administração (SECAL) - eliara123@hotmail.com

² Graduanda do curso de Administração (SECAL) - silvia.grizafis@hotmail.com

³ Mestre em Educação (UEPG). Professora dos cursos de Direito, Administração, Gestão da Produção Industrial e Gestão de Recursos Humanos (SECAL) - vilmara.dechandt@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A empresa objeto deste estudo atua há 20 anos no mercado prestando serviços médicos em uma cidade no interior do Paraná, preocupando-se com o contexto econômico do mercado atual, com a falta de mão de obra especializada e por vivenciar os aspectos negativos da rotatividade de colaboradores e gestão, está desenvolvendo práticas de capacitação de liderança.

A referida instituição, na evolução da história de seu modelo de gestão agregada a transformação e a valorização de seus profissionais no ambiente corporativo, inseriu em sua administração novas práticas voltadas ao capital humano. Na modalidade *staff*, terceirizou uma empresa para potencializar a liderança em suas relações interpessoais e profissionais de sua equipe de gestores e buscar sanar a rotatividade dos colaboradores, com o intuito de construir uma equipe sólida e comprometida com a excelência. O planejamento desta atuação pautou-se em ciclos que ocorrem trimestralmente na tentativa de harmonizar as inter-relações pessoais e profissionais

Os referidos ciclos são constituídos por palestras interativas com diferentes temáticas, tais como: Comprometimento, Administração de tempo, Delegar tarefas, Capacitar sucessores, Gerenciamento da equipe, Bem estar da equipe, Competência emocional do líder, Cultura organizacional, *Lovemarks*, entre tantas outras temáticas, as quais tem a intencionalidade de estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente e convergem para o fortalecimento das ações humanas.

Foi durante a efervescência desses encontros que emergiu a inquietação a qual tornou-se a problemática desta pesquisa: Qual a percepção dos colaboradores desta empresa, com os ciclos desenvolvidos? Sendo o objetivo geral do trabalho verificar a percepção dos gestores e colaboradores sobre a respeito da efetividade destas novas práticas.

Diante do cenário econômico extremamente competitivo é notória a preferência da maioria das instituições por profissionais qualificados com conhecimento, habilidades, atitudes e experiência. E a gestão de pessoas ganha espaço neste contexto, pois se caracteriza como uma atividade que visa à

cooperação de pessoas nas organizações para o alcance dos objetivos tanto da organização quanto do indivíduo (GIL, 2008).

Para Dutra (2002, p. 17), gestão de pessoas “é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

De acordo com Chiavenato (2008) a gestão de pessoas tem a incumbência de agregar conhecimentos, aplicar treinamentos desenvolver habilidade e competências, monitorar o desenvolvimento dos colaboradores. Promover e contribuir com o recrutamento e seleção de candidatos de acordo com o perfil e necessidade da instituição, deve estabelecer um processo de integração transmitindo ao mesmo missão, visão e valores. Avaliar e implantar treinamentos e desenvolvimentos em aspectos comportamentais e técnicos.

Sob esse entendimento justifica-se a importância do estudo dessa temática que tem a finalidade de dar suporte aos setores, pois o treinamento refere-se há um processo educacional de curto-prazo que abrange as ações que buscam a capacidade das pessoas para um desempenho superior das atividades vinculadas as funções que ocupam. (Gil, A.C, 2001, p. 122)

O desenvolvimento, por sua vez, não está necessariamente ligado à função desempenhada, porém permite um aprimoramento profissional. Ele se difere do treinamento, pois ele não visa o presente, ou seja, foca em funções que serão ocupadas futuramente e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para ocupar a função. (Gil, A.C., 2001, p.122)

Complementarmente para responder a problemática desse trabalho elaboraram-se os seguintes objetivos específicos que nortearam esta pesquisa:

- Contextualizar teoricamente a gestão de pessoas com foco no treinamento e desenvolvimento;
- Verificar a percepção dos colaboradores quanto ao impacto dos ciclos,
- Investigar as boas práticas da gestão, identificar se a percepção dos colaboradores é compatível com as propostas da direção.

A metodologia aplicada para o desenvolvimento deste trabalho envolveu uma pesquisa exploratória de uma linha bibliográfica. A análise dos indicadores foi

orientada pela interpretação qualitativa e o instrumento de indicadores de dados foi entrevista aberta com a gerente de gestão de pessoas e a coleta de opiniões com os gestores sobre a importância do desenvolvimento do capital humano a partir do treinamento. A adaptação da metodologia frenetiana orientou essa coleta nas categorias: eu felicito, eu proponho, eu percebo.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: UM CONTEXTO

Segundo Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é composta por pessoas e organizações, onde podemos considerar que existe uma relação de mútua dependência, pois pessoas buscam atingir seus objetivos pessoais e profissionais por meio do trabalho, enquanto as organizações precisam das pessoas para atingir seus objetivos globais e estratégicos.

A gestão de pessoas na década de 30 era realizada pelo departamento pessoal, o qual não valorizava o funcionário, pois os mesmos eram vistos como máquinas de produção ou apenas números, o departamento pessoal tinha o foco somente burocrático.

Em meados da década de 60 o departamento pessoal, acompanhando a evolução da humanidade, inicia o processo de mudanças e começa a exercer a função de departamento de recursos humanos, passando a enxergar o funcionário com um olhar mais humanizado importando-se com suas emoções e necessidades. A partir deste momento deu ênfase a importância da motivação e da satisfação dos funcionários no ambiente corporativo.

A diretoria das organizações visando à melhoria de processos e aumento de produção entre as décadas de 60 e 90 passou a interagir junto ao recursos humanos, nesta fase desenvolve-se a trilogia: burocracia, motivação, treinamento e desenvolvimento. Adiciona-se também a isso a importância dada a qualidade de vida aos funcionários.

Com a evolução destas ações a gestão de pessoas passa a ser reconhecida como gestão de competência, agregando aos tributos anteriores à importância do capital intelectual, como um diferencial competitivo de organizações preparadas para enfrentar os desafios da inovação e da concorrência.

2.2 UM OLHAR SOBRE O CAPITAL HUMANO

No entendimento de Chiavenato (2010) o capital humano pode ser definido como um patrimônio de valor inestimável que uma organização agrega para alcançar o sucesso e contemplar seus objetivos.

Esse capital é constituído basicamente de dois aspectos, um deles o talento que para o autor supracitado percebe o colaborador como um ser histórico dotado de conhecimentos, habilidades e competências que devem ser reforçados, atualizados e compensados em um contexto que é o ambiente interno, propício para que estes talentos prosperem e desabrochem, o qual constitui-se no segundo aspecto. Este ambiente é determinado por três dimensões: arquitetura organizacional, cultura organizacional e estilo de gestão.

Por tanto o talento deve estar inserido num contexto hospitaleiro, benéfico e estimulante para que os mesmos obtenham um desempenho e crescimento adequados.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Chiavenato (1999) treinamento e desenvolvimentos são atividades relativamente distintas, o treinamento é voltado para o presente que visa melhorar habilidades relacionadas ao cargo atualmente ocupado, enquanto o desenvolvimento foca de um modo geral em cargos que futuramente poderão ser ocupados, onde provavelmente novas habilidades serão requeridas.

Basicamente podemos definir treinamento como o ato de ensinar habilidades básicas que se faz necessário para o desempenho exigido para um cargo, Chiavenato (1999).

O indivíduo em si possui características naturais ou adquiridas ao longo do tempo, cada ser pode aumentar seus conhecimentos investindo na sua formação educacional e profissional alavancando sua capacidade técnica nas atividades escolhidas.

O treinamento refere-se à preparação para desempenhar com eficiência e eficácia tarefas específicas pertinentes ao desempenho da pessoa que ocupa o cargo, contemporaneamente entendem-se como uma ferramenta para tornar pessoas mais produtivas, criativas e inovadoras. Sendo um processo de curto prazo com a finalidade transmitir conhecimentos, habilidades ou atitudes ligadas à realização de atividades ou ao aperfeiçoamento do trabalho. A maioria dos programas de treinamento tem como núcleo o treinamento comportamental o qual foca na mudança de atitudes reativas e conservadoras para atitudes proativas e inovadoras construindo uma identidade visionária.

Os treinamentos também podem contribuir de forma positiva e constante, visto que são mecanismos utilizados para valorizar o capital intelectual, aumentar a motivação, assegurar uma receptividade em relação às mudanças, garantir comprometimento e redução de tensões e conflitos.

O treinamento até pouco tempo atrás tinha foco apenas na preparação de atividades, objetivando o conhecimento técnico sobre o desenvolvimento destas, porém percebe-se sua relevância não unicamente para a preparação técnica, mas também para a expansão de competências comportamentais que assessorem as pessoas a desenvolverem suas atividades da forma mais eficaz possível.

O desenvolvimento vem a ser um conjunto de experiências proporcionadas pela organização, com a finalidade de melhorar o desenvolvimento e o crescimento profissional.

A cultura brasileira infelizmente não foi projetada para disseminar a prática de desenhar o plano de carreira do trabalhador em geral, frente a esta situação tornou-se limitado o desenvolvimento profissional. Isto resulta em escassez de mão de obra especializada e o cenário do mercado atual exige profissionais amplamente

qualificados e que os mesmos apresentem anseio de uma auto busca. Na ausência dessas atribuições as instituições para suprir tais lacunas estão promovendo diferentes formas de treinamento e capacitação. Dentre os métodos utilizados para o desenvolvimento de pessoas, destaca-se a rotação de cargos que permite ao colaborador aprimorar suas habilidades, conhecimento e capacidade. Pode-se citar também o estudo de casos, onde o indivíduo deverá analisar e resolver o problema que lhe é apresentado.

3.METODOLOGIA

Para Fonseca (2002) métodos significa organização, estudo sistemático, pesquisa de investigação, ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou estudo, ou para fazer uma ciência. Etimologicamente significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para se fazer uma pesquisa científica.

O presente estudo insere-se na perspectiva da pesquisa exploratória e bibliográfica. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Com relação aos objetivos, foi utilizada a pesquisa exploratória e descritiva que de acordo com Malhotra (2001) a pesquisa exploratória, tem o objetivo principal de possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão.

No entendimento do autor Andrade (2002), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisa-los, classificá-los e interpretá-los, e o

pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Quanto aos procedimentos fez-se uso de pesquisa bibliográfica que segundo Gil (2007) é elaborada com base em material já publicado, que tem o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual de conhecimento do referente tema.

Em função de sua natureza caracterizou-se como pesquisa qualitativa envolvendo coleta de dados por meio de uma entrevista com 5 questões abertas aplicadas a gerente de gestão de pessoas da empresa.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001, pag. 195) a entrevista pode ser definida como:

Um encontro entre duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou ainda no tratamento de um problema social.

Em uma outra vertente de coleta de dados, foi aplicado a 14 gestores um diagnóstico de percepção dos ciclos a partir do treinamento. A técnica utilizada foi uma adaptação da metodologia Freinet avaliando as categorias: eu felicito, eu proponho, eu percebo. Tal técnica oportuniza a leitura da opinião sobre o fenômeno estudado e Freinet aplicava esse instrumento para analisar o processo educacional de forma democrática, no qual todos os envolvidos julgam os fatos e indicam em uma cumplicidade participativa soluções para melhoria continua do processo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira fase da pesquisa buscou coletar a leitura da gerente de gestão de pessoas da empresa sobre T&D. Nessa etapa do trabalho, são apresentados os resultados alcançados qualitativamente, conforme seguem:

Quando questionada sobre sua concepção de T&D a resposta da entrevistada conduz ao entendimento citado por Chiavenato no qual classifica e entende treinamento como fator atual com caráter técnico e desenvolvimento com

abordagem de futuro e aperfeiçoamento pessoal em todas as áreas humanas. Confirmou-se esse discurso, quando relata que a organização *“promove educação corporativa utilizando-se de capacitações internas, externas, autodesenvolvimento, leituras, rodizio nas estações de trabalho, EAD e demais métodos para promover conhecimentos, habilidades e atitudes. Organiza programas de desenvolvimento como o de liderança, mentoring, assessment, coach”*.

Referente a intencionalidade da implantação do Programa de Capacitação T&D, a resposta dessa questão sinaliza as seguintes questões conforme o relato abaixo:

“Capacitar a implantação e desenvolvimento da gestão de pessoas por competência na cooperativa; qualificar e aperfeiçoar a performance da liderança; ampliar os resultados do negócio; desenvolver cultura de equipes cooperativas; aprimorar a gestão integrada de pessoas; desenvolver programa de gestor trainee; promover o mentoring; realizar assessment e coach com gestores da cooperativa e desenvolver programas de sucessão”.

No quesito dificuldades encontradas para desenvolver os diferentes perfis dos níveis de gestão, a gerente de gestão de pessoas esclarece que *“primeiramente é necessário que a estrutura hierárquica, do organograma da empresa esteja bem alinhado com o devido empoderamento dos cargos de liderança e o respaldo a seus ocupantes”*.

No que tange a percepção sobre a visão dos colaboradores diante da operacionalização do programa, ficou claro em sua resposta que ainda é precoce uma avaliação, seu discurso tímido aponta fragilidade e insegurança pela incerteza em não conseguir visualizar a e apontar nenhum resultado.

No entanto, no olhar da gerente de gestão de pessoas sobre as melhorias percebidas pós-ciclos, revelou conforme transcrição abaixo que

“o grupo está mais coeso, mais integrado e cooperativo em termos de rumo comum para atingir resultados. Aprendendo e se redesenhando frente a diversos programas de qualificação e melhoria que a cooperativa vem implementando. Além disso a direção com uma abertura para participação e empoderamento a liderança para assumir a frente de responsabilidade de gestão ao auxilia na mudança organizacional de postura da liderança em prole de um cenário mais participativo”.

Ao analisar no contexto geral, as respostas acima é válido ressaltar que a construção da identidade profissional coletiva dos colaboradores está na fase inicial e que a direção e a gerente de gestão de pessoas tem como ponto de relevância o respeito às necessidades e a complexidade do comportamento humano.

Na segunda fase da pesquisa foram solicitados a quatorze colaboradores gestores da instituição estudada, que analisassem a sua empresa a partir de três categorias: eu felicito, eu proponho, eu percebo. Na categoria eu felicito a análise dos participantes revelaram as seguintes considerações:

EU FELICITO

-
1. Escolhas dos temas do treinamento.

 2. Capacitação da gestão, diversidade de treinamentos e incentivo da empresa.

 3. Facilidade de participação.

 4. Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

 5. Processo sistematizado com o cronograma dos ciclos.

 6. Auxilia o colaborador a trilhar seu caminho de forma eficaz.

 7. Foco no desenvolvimento individual.

 8. Valorização e investimento da empresa para capacitação profissional.

 9. Distribuição dos treinamentos de acordo com a hierarquia organizacional.

 10. Distribuição dos treinamentos de acordo com o perfil de cada área.

 11. Diferencial profissional após as capacitações.

 12. Cronograma de cursos para liderados e gestão e treinamentos específicos para cada área.

 13. Evolução dos setores após aprimoramento da gestão.

 14. Parabéns aos dirigentes pelo incentivo as suas lideranças.

Fonte: Elaborado pelas autoras
Tabela 1 – Eu Felicito

Ao analisar as informações da tabela acima da categoria eu felicito é possível perceber a concentração em três núcleos de percepção: tema, desenvolvimento e logística. Dentro deste contexto observa-se no núcleo referente ao tema, a percepção dos sujeitos 1 e 2 que felicitam os tópicos abordados nas palestras. O foco dos diferentes conteúdos apresentados, foram diversificados atendendo as múltiplas fraturas cognitivas.

No núcleo do desenvolvimento pessoal os sujeitos 4, 6, 7, 8, 13 e 14, evidenciam a importância e o foco da valorização dos diferentes perfis da liderança explorados através das diversas capacitações.

Os participantes 3, 5, 9, 10, 11 e 12 revelam aspectos relacionados ao núcleo da logística quando apontam a importância do planejamento através de um fluxograma cronometrado para atender as diferentes demandas da instituição.

No entender de Lins (1993), o fluxograma destina-se à descrição de processos. Um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características.

O núcleo da logística se faz necessário para que o planejamento, execução e finalização dos ciclos acompanhem as atividades e o tempo disposto de cada participante.

EU PROPONHO

-
1. Treinamentos específicos para cada setor.

 2. Banco de vídeo dos treinamentos e acervo para consulta.

 3. Adequar horários dos treinamentos com as escalas dos colaboradores.

 4. Diversidade de palestras.

 5. Palestras motivacionais.

 6. Focar na integração das equipes.

 7. Feedback ao final dos treinamentos.

 8. Nenhuma sugestão.

 9. Enviar comunicado aos colaboradores sobre os treinamentos.

 10. Criar grupos de estudo.

 11. Acompanhamento mais próximo da gestão.

 12. Treinamentos voltados para a gestão.

 13. Contratação de uma analista de T&D.

 14. Nada a acrescentar.

Fonte: elaborado pelas autoras
Tabela 2 – Eu Proponho

Analisando a tabela acima a qual se refere a dimensão Eu Proponho, é válido ressaltar que a percepção dos gestores ficou centralizada em dois pilares: o do conhecimento e do técnico-operacional.

O pilar do conhecimento abrange as respostas dos sujeitos 1, 4, 5, 6, 10 e 12, os quais buscam aprimorar o desenvolvimento pois dão relevância a estas ações, conforme citado em seus registros:

“Diversidade de palestras.”

“Criar Grupos de estudos.”

Além de apontarem este pilar como sugestão, confirmam a pesquisa apontada no referencial teórico a qual indica que por meio do desenvolvimento os colaboradores têm condições de absorver informações, aprimorara diferentes atitudes/comportamentos, desenvolver habilidades e os resultados de toda esta prática são positivas tanto para as pessoas como para as organizações. (CHIAVENATTO,2008)

No que se refere ao pilar técnico operacional, concentrou as propostas dos sujeitos 2, 3, 7, 9, 11 e 13 os quais evidenciaram a necessidade de investir nos recursos tecnológicos, adequar cronograma e planejamento; enfim percebeu-se que essa categoria sinaliza para a condução de atividades operativas relacionadas ao gerenciamento de recursos, acompanhamento e controle das atividades, como apontado:

“Banco de vídeo dos treinamentos e acervo para consulta.”

“Contratação de um analista de T&D.”

Os entrevistados 8 e 14 não registraram nenhuma proposta o que conduz a análise de satisfação com a realização dos ciclos T&D pois, no depoimento da tabela anterior felicitaram a organização citando *“Parabéns ao dirigentes pelo incentivo as suas lideranças”*.

EU PERCEBO

-
1. Falta de continuidade nos treinamentos.

 2. A empresa busca excelência na qualidade dos serviços.

 3. Integração pouco disciplinar.

4. Investe em desenvolvimento, mas falta acompanhamento.
5. Colaboradores motivados por poucos dias, treinamento não acontecem na prática.
6. Avaliação de desempenho coerente como desenvolvimento pessoal e profissional.
7. Rever frequentemente para avaliar o impacto nas equipes.
8. Oportunidade de crescimento pessoal e profissional quanto aos cursos oferecidos.
9. Promover continuidade nos treinamentos para todos os colaboradores.
10. Treinamento de grande importância para atingir resultados, aprimorar o treinamento com o foco na objetividade.
11. Resultado positivo, podendo melhorar com mais incentivo.
12. Melhor desempenho dos colaboradores e maior qualidade nas atividades desenvolvidas.
13. A cada ciclo de treinamento, colaboradores ouvem feedback e tem a oportunidade de proporcionar mudanças visando melhoria contínua.
14. Crescimento profissional, novas praticas de lideranças, gestão do desempenho e produtividade, maturidade do grupo gerencial.

Fonte: elaborado pelas autoras
Tabela 3 – Eu Percebo

No quesito Eu Percebo, os dados coletados direcionam a interpretação para dois fatores de análise: um fator concentra os pontos fortes/positivos e o outro revela os pontos fracos/negativos.

O processo de identificação requer uma percepção das fragilidades e das possibilidades.

Os participantes 2, 6, 8, 10, 11, 12, 13 e 14 destacaram de forma expressiva reconhecendo a busca pela excelência por parte da direção quanto a realização dos ciclos. Percebe-se que cada análise está intimamente relacionada ao diagnóstico das boas práticas consolidando os elementos fortes num grau de elevada importância.

De acordo com Andion e Fava (2003, p. 43) “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”. Os pontos fortes são características que facilitam o cumprimento da missão da empresa. Essas características potencializam a imagem da organização tornando-a mais respeitada e competitiva.

A percepção dos entrevistados destaca ações que garantem eficiência conforme transcrição de suas considerações abaixo:

“A empresa busca excelência na qualidade dos serviços”.

“Melhor desempenho dos colaboradores e maior qualidade nas atividades desenvolvidas”.

“Crescimento profissional, novas práticas de lideranças, gestão do desempenho e produtividade, maturidade do grupo gerencial”.

Referente aos pontos fracos encontrados na operacionalização dos ciclos ficou evidente as lacunas no processo conforme relato:

“Falta de continuidade nos treinamentos”.

“Promover continuidade nos treinamentos para todos os colaboradores”.

Essa descontinuidade é um fenômeno multifacetado que implica em novos ajustamentos e foram percebidos pelos participantes 1, 3, 4, 5, 7 e 9.

Essa categoria de análise, Eu Percebo, ressalta aspectos importantes para revitalizar a estrutura operacional dos ciclos. Os pontos a melhorar, considerados pelos indicadores são perspectivas de fortalecimento para maximizar as áreas onde existem riscos, fragilidades e obstáculos.

As três categorias acima concentraram-se em avaliar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de realização dos ciclos T&D.

Mesmo com as dificuldades apontadas, um dos pontos fortes mostrados na pesquisa pela tabulação dos dados foi o investimento no capital humano.

Partindo deste ponto vê-se que o ciclo passa por um período de fortalecimento e que o grau de satisfação dos colaboradores converge para a percepção positiva da gerente de gestão de pessoas quando a mesma apontou o que vem entrelaçar no mosaico dos objetivos e intencionalidade da direção desta empresa estudada, ou seja, priorizar valorizando o capital humano.

Ao analisar no contexto geral, os dados obtidos nas duas fases da pesquisa, é válido ressaltar que os resultados demonstraram que assim como existiram dificuldades, emergiu também uma efervescência de boas práticas pautadas na melhoria do clima organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificando os dados da pesquisa fica evidenciado que o treinamento e desenvolvimento trata-se de um processo de evolução constante. As pessoas são os principais agentes de transformação de uma cultura dentro de uma empresa, transformação esta desenvolvida por meio de suas competências e habilidades.

Gerenciar pessoas depende exclusivamente de aprimoramento através do treinar e do capacitar. Ao transformar essa atitude em prática, em situações que permeia as atividades das organizações, a ferramenta será o processo da melhoria contínua.

Esse processo de treinamento e desenvolvimento tem um início, um meio, mas nunca poderá ter um fim. Tal concepção está presente nas ações desenvolvidas pela empresa estudada, de acordo com a resposta da entrevista realizada com a gerente de gestão de pessoas quando cita a importância de desenvolver constantemente habilidades preocupando-se que todos os envolvidos nesse ciclo desenvolvam empoderamento e autonomia.

Na intencionalidade da direção desta empresa para dar continuidade ao processo e garantir o sucesso do mesmo, ficou evidente um alto grau de refinamento nas execuções de práticas e tarefas com a finalidade de agregar valores, os quais, acontecem por meio de cada indivíduo.

Com esse trabalho pode ser verificado a percepção dos colaboradores e o grau de satisfação diante da realização dos ciclos de treinamento e desenvolvimento. Fica registrado que algumas propostas sugeridas durante a segunda fase da pesquisa, já foram implantadas como, a contratação de um analista de T&D e o envio aos colaboradores de relatório síntese sobre os treinamentos.

Dessa maneira, pode-se confirmar que esta empresa ao adotar a implantação dos ciclos, está conseguindo adequar e investir formalmente nas oportunidades de crescimento e participação nas decisões da organização ao construir um pensamento sistêmico de seus colaboradores.

Pode-se deixar como proposta à empresa as considerações elencadas de construção de uma política ininterrupta dos ciclos e a certeza da importância de que estão no caminho adequado ao investir na gestão de pessoas.

Enfim, toda investigação, foi guiada por uma grande preocupação em contribuir com a melhoria da empresa pesquisada e dessa forma os elementos da teoria especialmente de Chiavenato analisados à luz da prática e os elementos da prática refletidos à luz da teoria marcaram encontros e desencontros na trajetória da pesquisa deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva. M.; MARCONI, Mariana de. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4º. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LINS, B. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Brasília, 1993

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.