

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLAUDIA MARIA SOARES DE OLIVEIRA

**OS BENEFÍCIOS DE UM PROGRAMA DE T&D NA PERCEPÇÃO DOS
COLABORADORES:** um estudo de caso na empresa Roque Aço e Cimento

São Luís
2015

CLAUDIA MARIA SOARES DE OLIVEIRA

**OS BENEFÍCIOS DE UM PROGRAMA DE T&D NA PERCEPÇÃO DOS
COLABORADORES: um estudo de caso na empresa Roque Aço e Cimento**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. M.e Walber Pontes

São Luís
2015

Oliveira, Claudia Maria Soares de

Os benefícios de um programa de T&D na percepção dos colaboradores: um estudo de caso na empresa Roque Aço e Cimento / Claudia Maria Soares de Oliveira. – São Luís, 2015.

40 f. : il.

Orientador: Prof. M.e Walber Pontes.

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2015.

1.Implantação. 2. Treinamento e desenvolvimento. 3. Pesquisa. I Título.

CDU 658.3

CLAUDIA MARIA SOARES DE OLIVEIRA

OS BENEFÍCIOS DE UM PROGRAMA DE T&D NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES: um estudo de caso na empresa Roque Aço e Cimento

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: / /

Prof. M.e Walber Pontes (Orientador)
Mestre em Administração

Prof. M.e Vilma Moraes Heluy

Prof. M.e Miguel Mubarack Heluy

A Deus, por ter me concedido a
oportunidade de mais uma conquista.
À minha família por todo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é consequência de muito esforço, determinação e incentivo de várias pessoas que faço questão de menciona-las com a maior satisfação.

A Deus acima de tudo e de todos por direcionar e iluminar minha caminhada.

A minha família pela motivação durante a minha jornada.

A Gilka Amaral por toda compreensão, apoio, respeito e incentivo em todos os momentos dessa jornada.

A Maria de Jesus por todo carinho e incentivo.

Ao Professor Walber Pontes pelo suporte no pouco tempo que lhe coube e por todas as suas correções e incentivos.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram em favor dessa conquista.

“O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nela trabalham.”

Idalberto Chiavenato

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como intuito discorrer, a partir dos resultados obtidos em pesquisa e análise bibliográfica, acerca dos benefícios da implantação de um programa de Treinamento e Desenvolvimento, sob a ótica dos colaboradores da empresa Roque Aço e Cimento. Para tanto, faz-se necessário entender como funciona o contexto organizacional, para que se possa entender a necessidade da implantação do T&D. Dessa forma, este trabalho inicia-se contextualizando o campo empresarial, bem como a área de Gestão de Pessoas, que é a responsável pela condução de grande parte dos treinamentos corporativos. Em seguida, é realizado um estudo a respeito dos treinamentos empresariais, suas etapas, métodos, avaliações, entre outros aspectos. Após ser feita a contextualização, o estudo aborda a pesquisa realizada, que aconteceu com 14 colaboradores que participaram do processo de implantação do T&D na empresa, a fim de traçar um comparativo entre as percepções dos participantes sobre diversos aspectos que perpassam pelo âmbito do programa de T&D. As respostas coletadas foram analisadas, e seus dados transferidos para gráficos, a fim de possibilitar melhor visualização e entendimento sobre a pesquisa.

Palavras-chave: Implantação. Treinamento e Desenvolvimento. Pesquisa.

ABSTRACT

This article course completion is to discuss end, from the results obtained in research and literature review, on the benefits of implementing a training and development program, from the perspective of employees Roque Steel and Cement company. Therefore, it is necessary to understand how the organizational context, so you can understand the need of the T & D deployment. Thus, this work begins contextualizing the business field as well as the area of Personnel Management, which is responsible for the conduct of most corporate training. Then a study is carried out regarding business training, their steps, methods, evaluations, among other things. After the contextualization be made, the study addresses the survey, which took place with 14 employees who participated in the T & D deployment process in the company in order to draw a comparison between the perceptions of the participants about various aspects that underlie the scope of the program T & D. The collected responses were analyzed, and the data transferred to graphics, to allow better visualization and understanding of the research.

Keywords: Deployment. Training and development. Search.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

	p.
Figura 1	— Etapas de um projeto T&D 18
Figura 2	— Instalações do Projeto Bem Estar 24
Organograma 1	— Empresa Roque Aço e Cimento 25
Gráfico 1	— Avaliação do ambiente corporativo antes dos treinamentos 26
Gráfico 2	— Desempenho profissional antes da implantação do programa..... 27
Gráfico 3	— Contribuição do programa para o desenvolvimento 28
Gráfico 4	— Envolvimento com o programa..... 29
Gráfico 5	— Desempenho profissional após a implantação do programa..... 30
Gráfico 6	— Reação dos Clientes com as mudanças 31
Gráfico 7	— Mudança de comportamento dos colegas..... 32
Gráfico 8	— Aplicação do Aprendizado..... 33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	GESTÃO DE PESSOAS	12
3	TREINAMENTO	15
3.1	Avaliação de Treinamento	19
3.1.1	Reação	19
3.1.2	Aprendizado	20
3.1.3	Comportamento	20
3.1.4	Resultados.....	21
3.2	Treinamento x Desenvolvimento.....	21
3.3	Aplicação de Treinamento	22
3.4	Importância do Treinamento	22
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	23
4.1	Campo de pesquisa.....	23
4.2	Organograma da empresa	25
5	RESULTADOS DA PESQUISA	26
6	CONCLUSÃO.....	35
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA	
	ROQUE AÇO E CIMENTOS	39

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa se faz com pessoas e sistemas organizacionais, sendo que o elemento humano, quando bem qualificado por meio de treinamentos e desenvolvimento, contribui de forma significativa para desenvolver as competências exigidas pelas corporações, através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, além de humanizar as mesmas.

Atualmente, a Gestão de Pessoas tornou-se vital às corporações dada a sua importância no desenvolvimento das empresas, visto que envolve aspectos comportamentais e estruturais de uma corporação, influenciando toda a organização de uma empresa, afinal todos os setores de uma empresa estão interligados necessitando permanecer em harmonia e controle, para que as atividades sejam realizadas eficientemente, gerando resultados positivos para o empreendimento.

Embora seja óbvio que o elemento humano faça toda diferença no ambiente corporativo, nem sempre se pensou desta forma. Durante muito tempo a Administração de Pessoal foi conhecida como área que cuidava exclusivamente de admissões, pagamento e demissões da mão de obra da empresa, era limitada apenas a funções burocráticas e operacionais. O trabalho principal era focado na elaboração mensal de folhas de pagamentos.

Com todas essas mudanças percebidas no atual mercado de trabalho o setor de Administração de Pessoal passou a ter uma importância maior, cuidando assim da captação de talentos, dos treinamentos e desenvolvimento das pessoas fazendo assim com que elas estejam satisfeitas com o ambiente de trabalho e consigam compreender para alcançar os objetivos empresariais.

Após 10 anos atuando no mercado ludovicense, a empresa Roque Aço Cimento percebeu a necessidade de desenvolver seus colaboradores por meio de treinamentos específicos, voltados para o crescimento do empreendimento, fundamentado na reestruturação de cargos e pessoas, visando possibilitar a geração de melhor desempenho de seus funcionários. Tal demanda surgiu em função de haver alguns setores em descompasso com a proposta de desenvolvimento da empresa, e um olhar especialista realizado por uma empresa, ocasionaria resultados satisfatórios.

Acompanhar os benefícios de um programa de T&D, na percepção dos colaboradores, aplicado numa empresa é objeto deste estudo que será investigado através de pesquisa exploratória fazendo uma ligação entre a teoria e a prática

vivenciada pelos colaboradores.

No segundo capítulo será abordada a teoria de Gestão de Pessoas destacando aspectos fundamentais para a implantação deste modelo de gestão, fundamentado na valorização do capital humano como elemento diferencial das empresas.

No terceiro capítulo abordaremos o tema Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, expondo as semelhanças e diferenças entre as duas perspectivas evidenciando aquela que melhor se enquadra no estudo realizado por esta pesquisa.

No quarto capítulo será apresentado a Empresa alvo do estudo de caso assim como sua estrutura e posicionamento no mercado.

Já no quinto capítulo será apresentada a pesquisa realizada e os resultados alcançados, acentuando o benefício atingido pela empresa com a prática de treinamentos implantados pela empresa.

2 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem sucedidas tendem a crescer. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio inclusive aumento do número de pessoas, assim como a necessidade de aumentar seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis tornando as pessoas o diferencial competitivo das empresas.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e sabem criá-los, desenvolvê-los e produzi-los. Em vez de investirem nos clientes estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso da empresa.

Sendo assim a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização. De acordo com Chiavenato (2010, p. 10):

Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados [...], já que são considerados sujeitos passivos da organização. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos, para obter deles o máximo rendimento possível [...]. Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

Empresas que focam somente na mão-de-obra, achando que o trabalhador está ali para produzir, e rendendo o máximo possível, como se fosse uma máquina, porque é pago para isso, têm em geral o seu desempenho comprometido. Pois atualmente, as pessoas estão bem informadas, e sabem que existem empresas que supervalorizam seu pessoal, tratando-as de forma diferenciada. Diante deste cenário, quando surge a oportunidade, os “recursos humanos”, deixam-nas, e candidatam-se àquelas onde serão considerados “parceiros”.

A desvalorização dos recursos humanos ocorre, porque um percentual expressivo de empresários acredita que seu maior investimento, ou seja, o que lhe trará mais retorno são as máquinas e equipamentos. Entretanto é bom destacar que

a tecnologia deve trabalhar para as pessoas facilitando a execução do seu trabalho e não o contrário.

Toda organização dispõe de uma base de conhecimento. No entanto, é importante criar mecanismos e incentivos que deem visibilidade aos conhecimentos inerentes das pessoas, e, aproveitar esses conhecimentos como uma das formas mais eficazes de obter vantagens competitivas. As pessoas adquirem conhecimento de diferentes maneiras, pois é o bem maior que possuem para o desenvolvimento de habilidades, tornando-se um grande diferencial. E uma vez que se identifica quem compõe esse diferencial, um novo desafio surge: o de manter na empresa, esse capital extremamente valioso.

Segundo Ribeiro (2005, p. 16), o antigo papel de Recursos humanos era:

- Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como tal escala funciona;
- Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos;
- Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos;
- Manter tudo o que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e segredos;
- Conservar a imagem de Recursos Humanos com um departamento fechado e à parte da organização;
- Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa;
- Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não tem a menor chance de funcionar sem a presença de Recursos Humanos;
- Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada;
- Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim a cada setor, respectivamente.

Com todas essas mudanças que o setor vem sofrendo o autor Ribeiro (2005, p. 17) aponta o novo papel de Recursos Humanos.

- Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
- Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos;
- Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas;
- Dar suporte as demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas;
- Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários;
- Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa;
- Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento;
- Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para atual era empresarial;

- Dignificar o trabalho e o ser humano.

As organizações para competirem e sobreviverem em um mercado de rápidas mudanças e muita concorrência necessitam despertar para a importância das pessoas, a sua valorização e focar nas competências necessárias ao bom desenvolvimento das atividades organizacionais, levando em conta talentos e habilidades de cada um, alinhando objetivos pessoais e organizacionais. Treinar capacitar e desenvolver é fundamental para extrair o melhor de uma equipe e buscar o desempenho da organização como um todo.

A gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2006). Partindo desse pressuposto a organização e o indivíduo devem: AGREGAR – quem irá trabalhar na organização? APLICAR – o que as pessoas farão na organização? RECOMPENSAR – como recompensar as pessoas? MANTER - como manter as pessoas trabalhando? DESENVOLVER - como preparar e desenvolver as pessoas? MONITORAR – como saber o que são e o que fazem as pessoas?

3 TREINAMENTO

A atual dinâmica das relações de trabalho e as exigências do mercado têm impulsionado os atores da administração a pensarem mais seriamente em treinamento como o suporte necessário para a melhoria contínua do desempenho dos funcionários.

Nota-se que não adianta apenas motivar o empregado deve-se também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS 2001, p. 145).

Segundo Chiavenato (1999, p. 295),

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999, p. 294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Marras (2001 p. 147) cita dois importantes objetivos do treinamento: os objetivos específicos – são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida.

Marras (2001, p. 148) define os objetivos específicos sendo eles:

Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades.

Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico.

Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Objetivos genéricos – são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado desenvolvendo assim sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção e fazer o empregado alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa.

Pode-se definir os métodos de treinamento, como sendo “formal e

informal”.

Treinamento Formal – Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado;

Treinamento Informal – Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

O treinamento deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa, onde são estabelecidas as suas necessidades de curto e longo prazo.

Chiavenato (1999, p. 297) considera ainda que “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. Observa-se que os funcionários necessitam de reciclagem continuamente para que seus conhecimentos se mantenham atualizados, cabendo à empresa elaborar um planejamento que contemple as etapas acima citadas.

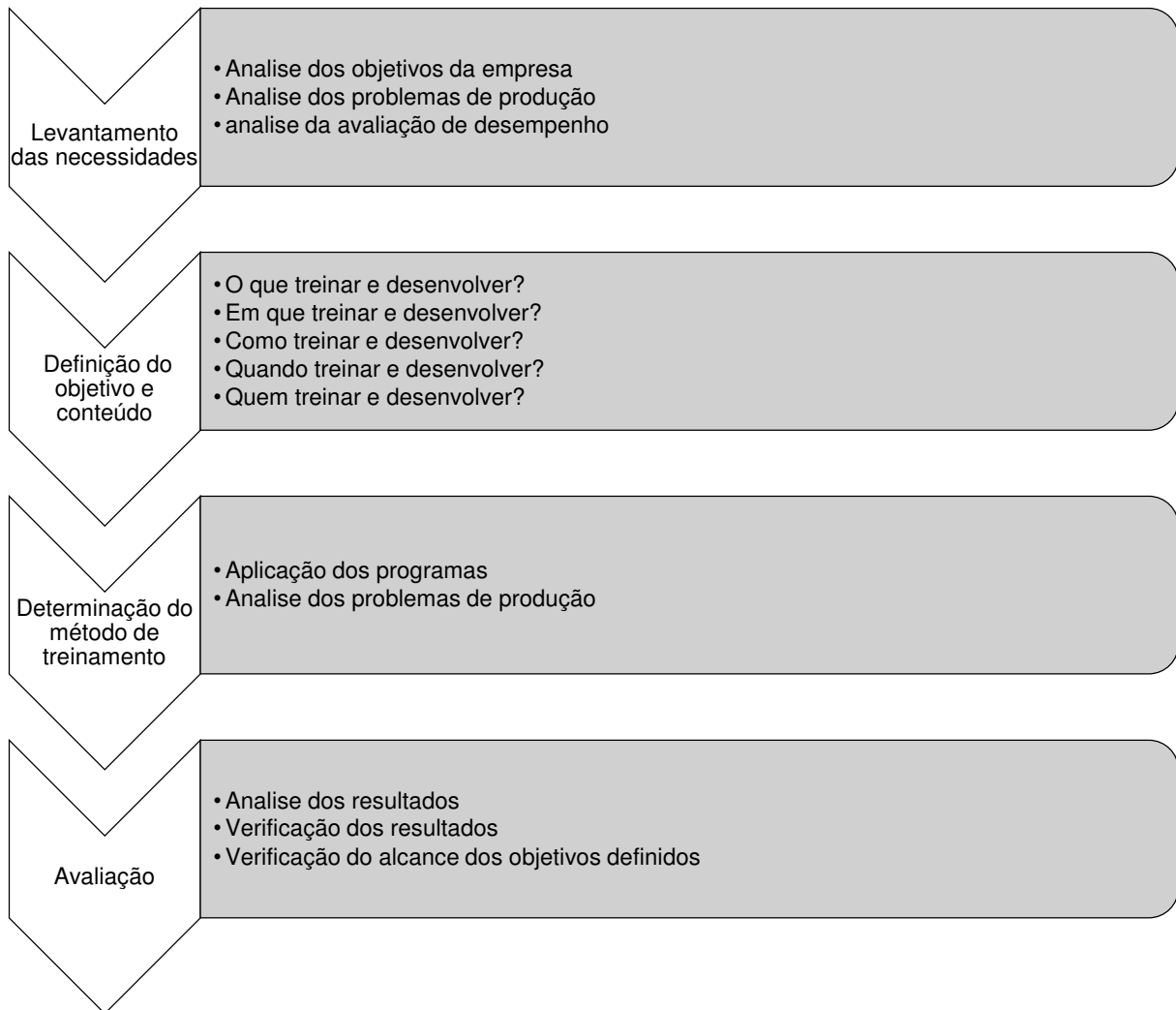
Para que seja alcançado o objetivo do treinamento é necessário que o treinamento seja planejado, sendo que o programa deve ser composto de quatro fases, que são:

- a) **Levantamento de necessidades:** representa o levantamento dos aspectos de carências existentes na empresa, através de um diagnóstico, identificando os pontos que podem ser melhorados por meio do treinamento. “Nem sempre são claras, de modo que precisam ser diagnosticadas. Logo, trata-se de uma sondagem, visando ao estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, ou melhorar o empenho” (CHIAVENATO, 1999). Tem a função de auxiliar o planejamento por meio da análise de alguns dados, como: Por que treinar e desenvolver? Para que treinar e desenvolver? Quem treinar e desenvolver? Quando deve ser treinado e desenvolvido? É importante que constantemente sejam feitos levantamentos para atualização das necessidades de desenvolvimento de programas com propósitos claros;
- b) **Definição do objetivo e conteúdo:** a partir do diagnóstico realizado define-se o objetivo do treinamento, considerando todas as necessidades identificadas. “Conhecer a realidade, que envolve análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de

decisões sobre as ações a implementar” (MACIAN,1987). Desta fora, cabe estabelecer os critérios que guiarão o planejamento, tais como: Qual a melhor forma de treinar e desenvolver? Que comportamentos devem ser modificados? O que deve ser ensinado? Como deve ser ensinado? Quanto deve ser ensinado? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ministrado? Quem deve treinar e desenvolver? O que deve ser avaliado?

- c) **Determinação do método de treinamento:** o método adotado para o treinamento deve ser compatível com as características das pessoas envolvidas para que o aprendizado seja o melhor possível. Alguns fatores que podem afetar a implementação do processo, podem ser: Qualidade dos participantes, qualidade dos recursos, facilidades de comunicação e flexibilidade do programa;
- d) **Avaliação dos resultados:** ao término do programa de treinamento torna-se indispensável à avaliação dos resultados atingidos, das mudanças de atitude e de comportamento dos treinados.

Figura 1 – Etapas de um processo de T&D



Fonte: Barreto (1995).

O treinamento e desenvolvimento das pessoas deve ocorrer de forma contínua. Até quando os colaboradores atuam de forma excelente, a aquisição de novas orientações, habilidades e competências devem ser estimuladas. O treinamento representa o principal fator para que esta mudança ocorra.

Pode-se dividir treinamento em dois tipos principais: Treinamento Comportamental e Treinamento Técnico.

- a) Treinamento Comportamental: geralmente é mais difícil de ser mensurado por ter seu objetivo atribuído a correções de atitudes, mudanças de valores e comportamentos ou até implantação de novas políticas. Visa transmitir conhecimentos conceituais e teóricos fazendo assim com que haja adequação ou mudança de comportamento.

- b) **Treinamento Técnico:** nesse tipo de treinamento é preciso cuidar para que se tenham informações concretas sobre o assunto abordado no treinamento. É necessário ter claro qual o padrão a ser atingido e qual o nível de desempenho do treinando se quer alcançar.

3.1 Avaliação de Treinamento

Um dos grandes desafios para os que atuam em treinamento tem sido avaliar os resultados do seu trabalho. Antes de iniciar o planejamento do treinamento é necessário o uso de uma metodologia participativa, envolvendo os sujeitos da avaliação como: diretores, gestores, instrutores e treinandos sempre que possível. A metodologia participativa de planejamento cria condições para a implantação da avaliação de treinamento de forma sistemática.

De acordo com Donald Kirkpatrick, existem quatro níveis em avaliação de treinamento, que se aplicado em sequência são a única forma eficaz de avaliação de resultados.

3.1.1 Reação

Aplicada após o término do treinamento para verificar se o mesmo atendeu as expectativas dos treinandos.

Nesse nível mensura-se a reação dos participantes ao programa de treinamento, esse nível é descrito pelo Kirkpatrick como a medida de satisfação do cliente e justifica:

Por muitos anos, conduzi seminários, cursos institucionais e conferências na University of Wisconsin Management Institute. As empresas pagam uma taxa para encaminhar seu pessoal para estes programas e fica óbvio que a reação dos participantes é a mensuração imediata da satisfação dos clientes. Também é óbvio que a reação precisa ser favorável se quisermos permanecer no negócio, atrair novos alunos e ter o retorno dos antigos para futuros programas.

Nos programas internos das empresas a necessidade de medir a satisfação do cliente já não parece tão óbvia já que os funcionários são convocados a participar mesmo que não queiram. A reação deles pode levar ao sucesso ou ao fracasso do programa, pois os comentários que fazem junto aos chefes chegará ao ouvido da direção que é quem toma as decisões sobre a continuidade do programa.

3.1.2 Aprendizado

Com o objetivo de verificar se os participantes aprenderam. Nesse caso é importante que tenha um tipo de pré-teste e pós-teste para avaliarmos os conhecimentos, atitudes e habilidades antes e depois da aplicação do programa.

Kirkpatrick define aprendizado como:

- a) Mudança na forma de perceber a realidade e/ou
- b) Aumento de conhecimentos e/ou
- c) Aumento de habilidades.

Ele explica:

Programas que lidam com tópicos como a diversidade de personalidades necessária para que uma equipe cumpra sua função, objetiva primariamente a mudança da forma de se encarar a realidade. Programas técnicos objetivam a capacitação em novas habilidades. Programas que lidam com assuntos como liderança, comunicação e motivação podem atender a todos três objetivos. A fim de avaliar o aprendizado os objetivos específicos precisam estar bem determinados.

A aprendizagem acontece quando um ou mais dos seguintes pontos tenha se verificado: alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos e melhoria das habilidades.

3.1.3 Comportamento

Kirkpatrick define este nível como a extensão da mudança de conduta e de procedimento que ocorre porque a pessoa participou do treinamento. Em justificativa, explica:

Alguns instrutores querem eliminar a avaliação de reação (nível 1) e a avaliação de aprendizado (nível 2) a fim de mensurar mais rapidamente as mudanças de comportamento. Mas isto é um erro, pois supondo que não haja mudança de comportamento, a conclusão óbvia seria que o programa foi ineficiente e que deve ser descontinuado. Esta pode ou não ser uma conclusão acertada, pois a reação pode ter sido favorável e os objetivos de aprendizagem podem ter sido cumpridos, mas para que a mudança de comportamento (nível 3) e o alcance dos resultados financeiros ocorram, algumas condições precisam estar presentes. A fim de que a mudança de comportamento ocorra, quatro condições se fazem necessárias:

1. A pessoa precisa querer mudar.
2. A pessoa precisa saber o quê e o como mudar.
3. A pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto.
4. A pessoa precisa ser premiada pela mudança.

Um programa de treinamento pode atender os dois primeiros requisitos criando uma postura positiva em relação a mudança desejada, os conhecimentos e as habilidades necessárias. A terceira condição, no entanto, clima correto depende do chefe imediato.

O autor descreve cinco diferentes possibilidades de climas gerados pela

chefia:

- a) Reativo – quando é vedada ao participante a utilização do que foi aprendido no treinamento
- b) Desencorajador – quando o chefe não segue o que foi ensinado e através do exemplo negativo desencoraja a mudança de comportamento
- c) Neutro – quando o chefe finge ignorar o fato de que o funcionário está em treinamento. Se o funcionário desejar muito mudar o chefe não impede mais também não encoraja.
- d) Encorajador – quando o chefe tenta estimular o subordinado a aprender e aplicar seu aprendizado.
- e) Requisitante – quando o chefe sabe o que o subordinado está aprendendo e garante a transferência do aprendizado para o trabalho.

Uma das formas de criar um clima positivo é envolver as chefias no desenvolvimento dos programas de treinamento.

3.1.4 Resultados

Kirkpatrick define este nível como:

[...] os resultados alcançados porque os funcionários participaram do treinamento. Resultados incluem aumento de produção, melhoria da qualidade, redução de custo, redução de acidentes, aumento de vendas, redução de rotatividade de pessoal, aumento do lucro ou do retorno do investimento. É importante reconhecer que resultados como estes são a razão de ser dos programas de treinamento. De qualquer forma o objetivo final do treinamento deve ser estabelecido nestes termos [...]

Alguns programas têm isto em mente de uma forma diferente. Por exemplo, o maior objetivo do conhecido programa "Diversidade na Força de Trabalho" é mudar a atitude dos supervisores e gerentes em relação às minorias em seus departamentos. Queremos que tratem com justiça os funcionários independentes de raça ou credo, não discriminando por preconceito. Estes resultados não tangíveis, não podem ser mensurados em termos de dólares, mas espera-se que como consequência resultados tangíveis sejam atingidos.

3.2 Treinamento x Desenvolvimento

Para Chiavenato (1999) existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento enquanto treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para o desempenho imediato do cargo, o

desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas.

O treinamento é uma maneira de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano e intelectual das organizações. É um processo orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Já o desenvolvimento é uma ação instrucional continuada de aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades, atitudes e competências, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, em determinada faixa de tempo.

3.3 Aplicação de Treinamento

Existem muitas razões que levam uma empresa ao processo de treinamento e desenvolvimento de sua equipe, tipo: metas de expansão, falhas de comunicação, implantação de novas tecnologias, entre outros. Algumas das finalidades do treinamento e desenvolvimento visam adequar às pessoas a cultura da empresa, assim como proporcionar mudanças de atitudes para torna-las inovadoras e modernas assim lidando também com a modernização da empresa, preparar as pessoas para assumirem outro cargo na empresa.

3.4 Importância do Treinamento

A finalidade do treinamento é manter as pessoas preparadas para o desempenho de seus cargos atuais ou futuros, transmitindo-lhes informações e conhecimentos, habilidades, atitudes ou conceitos.

O treinamento é importante para a empresa e para o funcionário porque proporciona excelência do trabalho, produtividade, qualidade, utilização correta do material, e acima de tudo gratificação pessoal pelo fato de ser bom naquilo que faz.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa foi desenvolvida através de revisão bibliográfica sobre Treinamento e Desenvolvimento Humano aplicado nas empresas, estabelecendo uma conexão entre a teoria e a empresa investigada Roque Aço e Cimento. Foi feita pesquisa exploratória com funcionários e colaboradores através de entrevista semiestruturada e questionários para colher informações sobre desafios e expectativas causadas pela mudança de comportamento que acontece através dos treinamentos.

A abordagem foi quantitativa, pois foi realizada através de questionário para identificar a percepção dos colaboradores quanto a implantação de programa de treinamento e desenvolvimento fazendo assim um estudo de caso.

Os dados foram coletados através de questionários com entrevistas aplicadas junto a equipe já treinada que se contam 15 pessoas dos setores administrativo da empresa.

4.1 Campo de pesquisa

A ROQUE AÇO E CIMENTO é uma empresa maranhense do segmento de materiais de construção. Iniciou suas atividades em agosto de 2004 tendo como missão: Oferecer soluções inteligentes e inovadoras na área de construção civil, buscando surpreender os clientes de forma positiva, valorizando as pessoas como elemento fundamental da organização.

A empresa que tinha como nome fantasia ROQUE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO, oferecia a seus clientes toda a linha de material básico deste segmento. Ao longo dos anos a empresa passou por melhorias na imagem, com a renovação de sua marca e com o lançamento de sua mascote, representando uma mudança de posicionamento do mercado, onde a Roque Aço e Cimento passa a atuar de forma mais intensa e eficaz na construção de uma marca forte, reconhecida e recomendada pelos seus clientes e profissionais da área de construção civil, buscando assim ser a empresa mais recomendada no segmento de Cimento e Aço para construção civil no Maranhão.

Roque Aço e Cimento hoje é reconhecida pelo seu comprometimento com a qualidade dos produtos que comercializa e pela relação que mantém com seus clientes de diferentes segmentos da área de construção civil. Com valores como a

melhoria contínua, inovação, qualidade, respeito, honestidade e valorização humana, a empresa sempre esteve engajada com a prática de uma organização cidadã e sempre dando apoio ao desenvolvimento de atividades esportivas, culturais, religiosas e educacionais e, por isso, junto dos seus projetos de expansão a empresa comprou um terreno aos fundos de sua loja e resolveu intensificar as suas ações de responsabilidade social, disponibilizando uma parte para edificação de uma área de atividades esportivas, recreativas, físicas e culturais para a comunidade da Forquilha nascendo assim o Projeto Bem Estar.

No ano de 2015 a empresa idealizou o projeto com o intuito de trazer ações que promovam o bem estar social dos colaboradores e dos moradores da região onde a empresa é localizada. O projeto promove o incentivo ao trabalho voluntário e ações de desenvolvimento humano das comunidades próximas assim como inclui arborização, iluminação e manutenção de toda a estrutura.

Figura 2 — Instalações do Projeto Bem Estar

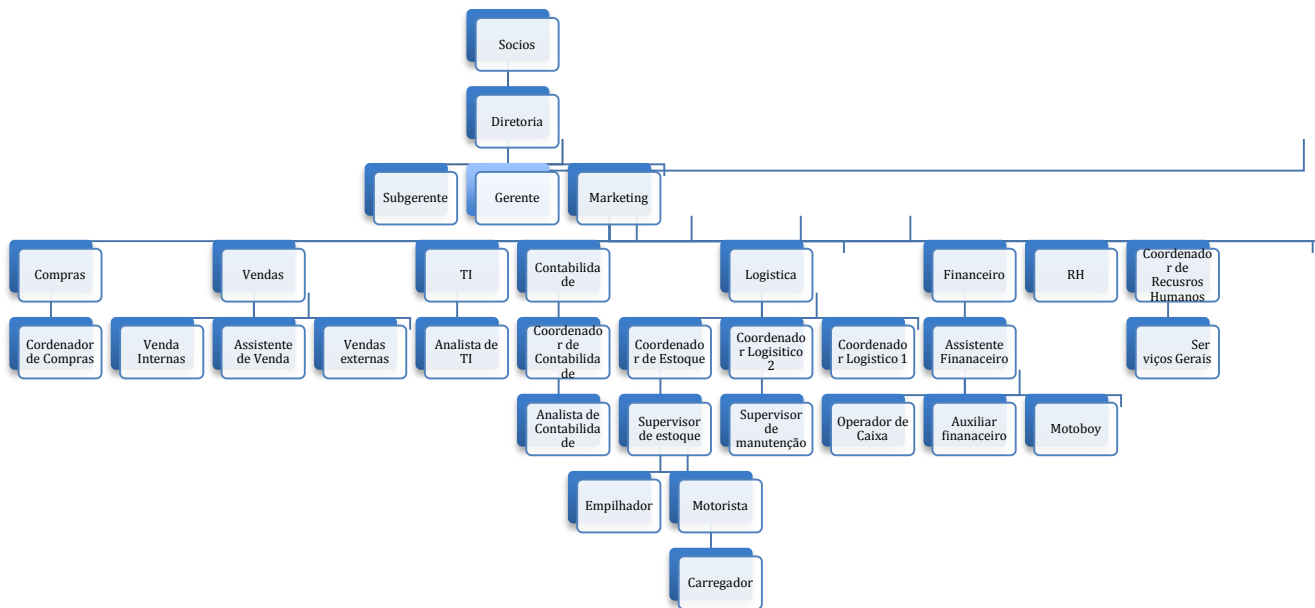


Fonte: Roque Aço e Cimento (2015).

4.2 Organograma da empresa

A empresa é composta hoje por 94 funcionários sendo dividida em 10 setores desde a direção até o operacional da empresa, que conta com o maior quantitativo de funcionários tendo 15 motoristas, 36 carregadores e 3 empilhadores.

Organograma 1 - Empresa Roque Aço e Cimento



Fonte: reproduzido pelo autor (2015) a partir de dados coletados na empresa.

Pelo quantitativo de funcionários, 94, percebe-se que ainda falta um bom número de funcionários, 78, a serem treinados. Buscando assim o desenvolvimento dos colaboradores e o crescimento da empresa junto ao mercado.

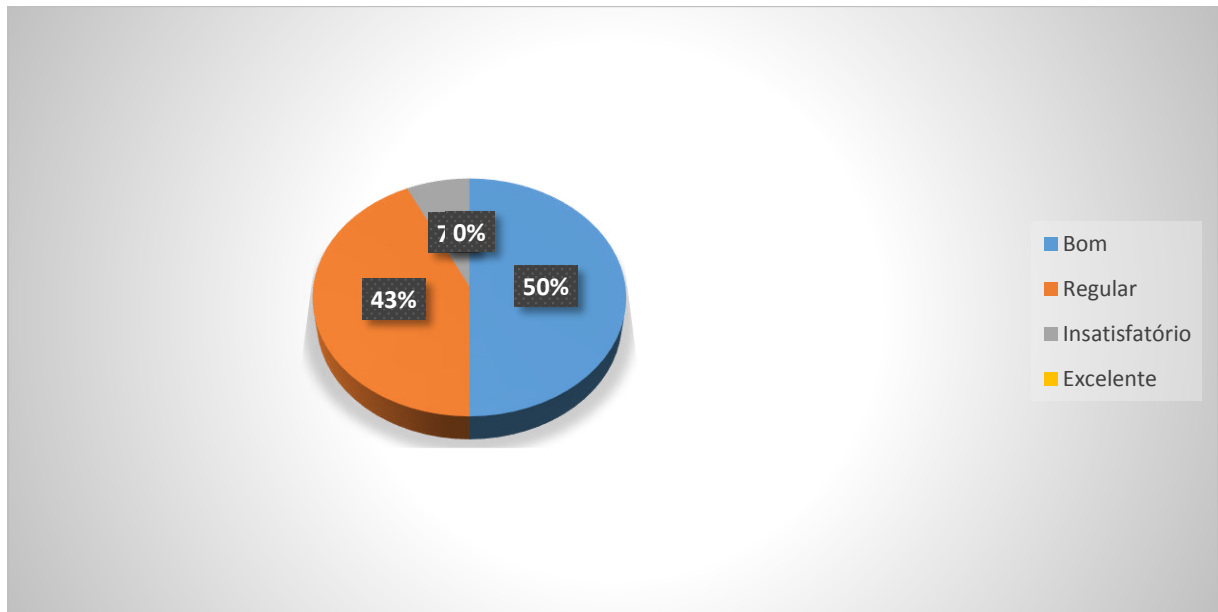
5 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada a partir da aplicação de um questionário contendo oito perguntas acerca do processo de Treinamento e Desenvolvimento, a fim de levantar informações que pudessem subsidiar uma análise da percepção dos colaboradores sobre o processo e seus impactos na empresa.

Os participantes foram 14 colaboradores, 1 dos participantes do treinamento não foi entrevistado, da Roque Aço e Cimento que trabalham em diversas funções nas áreas Administrativas da empresa e participaram do programa de T&D implantado na empresa desde outubro de 2014.

O Gráfico 1 mostra como eles avaliam o ambiente corporativo antes da implantação do programa de T&D.

Gráfico 1 – Avaliação do ambiente corporativo antes dos treinamentos.

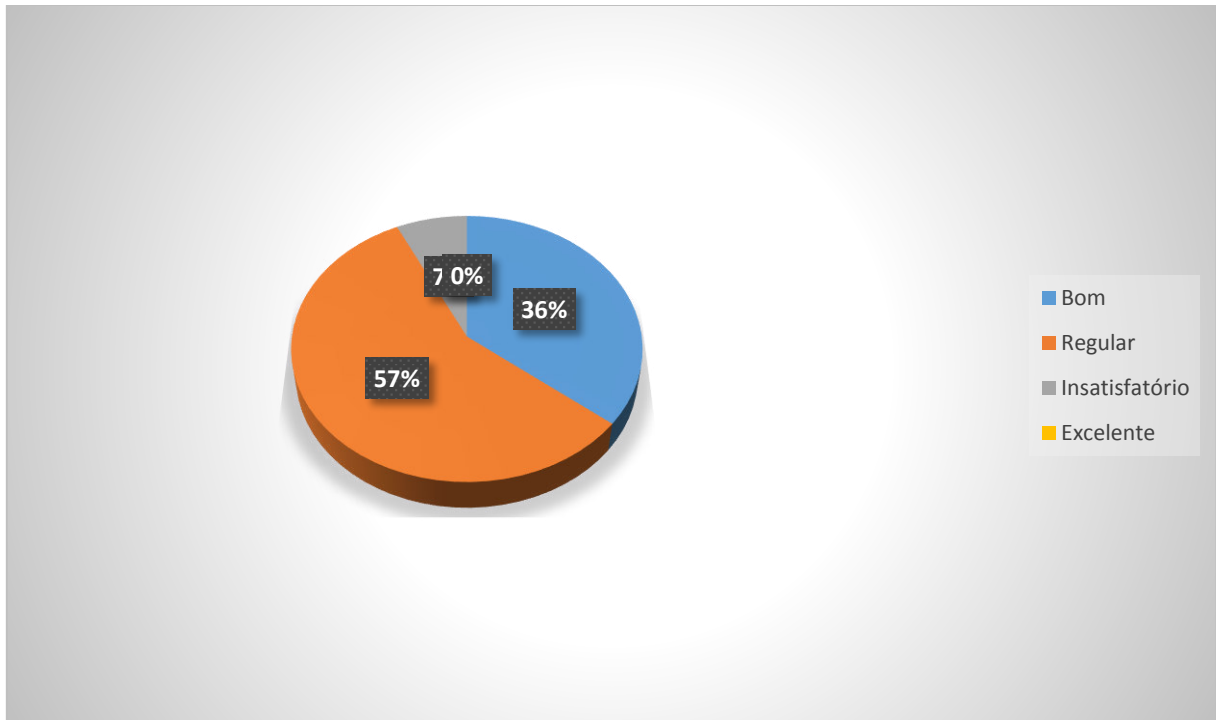


Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Conforme gráfico acima, nenhum dos entrevistados analisou o ambiente corporativo como excelente, 7 entrevistados achavam o ambiente corporativo bom antes da implantação do programa de T&D, enquanto 6 achavam regular, e 1 analisava como insatisfatório. É importante considerar o fato de que não há dados e informações relativas a percepção destes colaboradores antes do programa de T&D, portanto não há um parâmetro mensurável para referencial.

O Gráfico 2 apresenta a avaliação individual do desempenho profissional antes da implantação do programa de T&D na empresa

Gráfico 2 – Avaliação individual do desempenho profissional

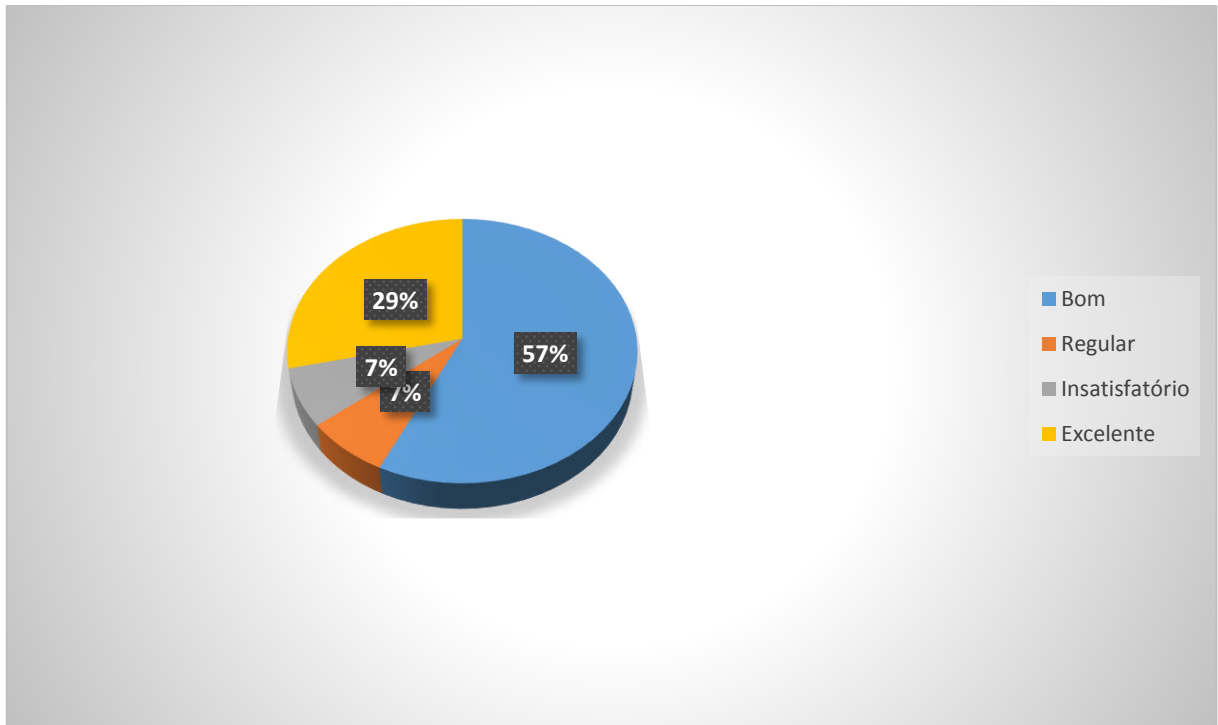


Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Pontes (1999, p.24) afirma que a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um acordo com os funcionários, os resultados esperados pela organização, acompanhar os desafios corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar o desempenho. O autor acrescenta ainda que sem a avaliação de desempenho a organização não realiza seu planejamento ou suas estratégias. No que diz respeito a auto avaliação dos profissionais acerca de seu desempenho profissional antes do programa de T&D, novamente nenhum dos entrevistados avaliou em nível máximo a questão, 5 achavam que seu desempenho era bom, 8 analisavam como regular, e 1 acredita que seu desempenho era insatisfatório. O presente resultado traz como reflexão para a organização a importância de avaliar o desempenho da sua equipe de forma sistematizada e com regularidade, para que possa se ter parâmetros de avaliação do desenvolvimento dos mesmos após ações de T&D.

O gráfico 3 mostra individualmente em que grau o programa de T&D tem contribuído ou contribuiu para seu desenvolvimento profissional.

Gráfico 3 – Contribuição do programa para o desenvolvimento

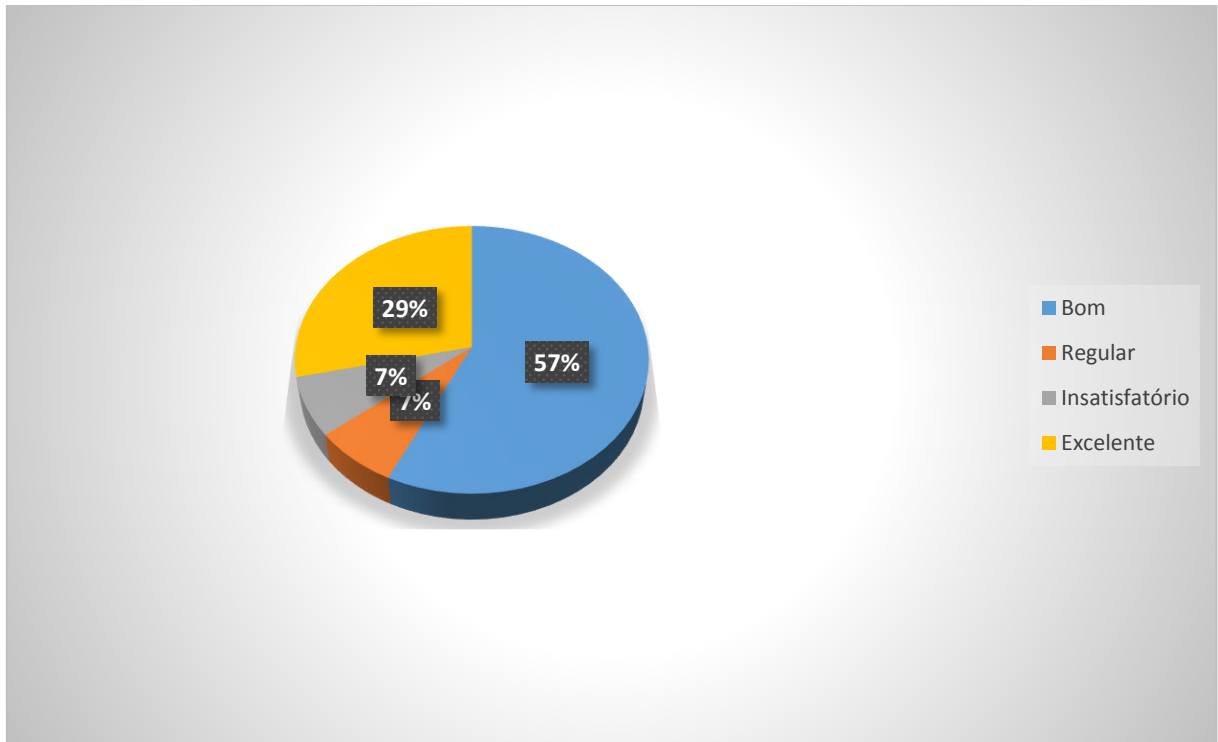


Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Segundo Chiavenato (1999, p. 294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. Nesse aspecto da contribuição para o desenvolvimento profissional a partir do T&D, 4 profissionais analisam como excelente, enquanto outros 8 percebem como boa a contribuição oferecida, 1 acredita que a contribuição foi regular, e outro 1 avalia como insatisfatória. O relato dos profissionais leva a refletir sobre a importância de ações de T&D estruturadas e baseadas no levantamento das necessidades de treinamento em primeira mão, já que, alguns conseguem perceber o seu crescimento profissional a partir de tais ações, porém, há que se considerar que a aprendizagem e evolução profissional dar-se de forma contínua e formativa no dia a dia dos colaboradores, para que os mesmos possam sentir-se motivados a evoluir e sejam impactado positivamente pelos resultados.

O gráfico 4 refere-se a avaliação do envolvimento individual com o programa de T&D da empresa.

Gráfico 4 – Envolvimento com o programa

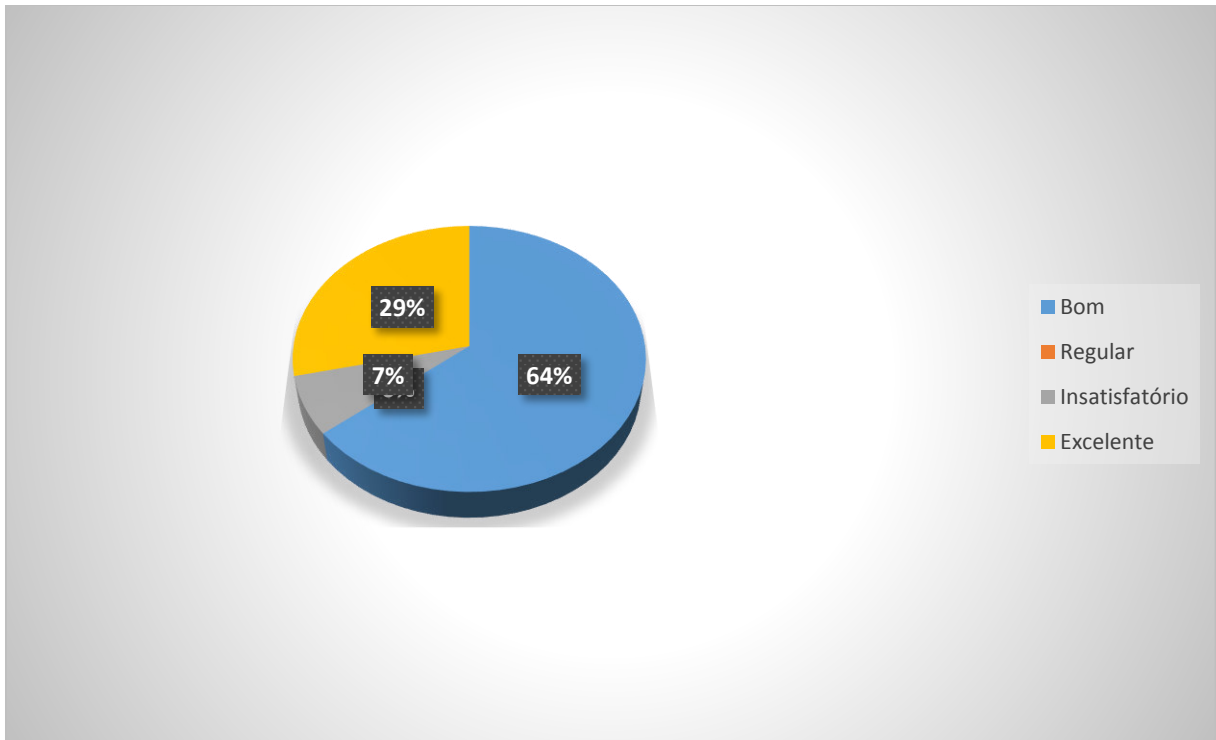


Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Antes que a mudança aconteça, as pessoas precisam estar inseridas no processo. É difícil uma pessoa resistir a uma mudança de cuja decisão tenha participado ativamente. Analisando o gráfico sobre o programa de T&D, investigando o envolvimento de cada participante com o programa, percebe-se que os números da pergunta anterior se repetem, com 4 participantes analisando como excelente, 8 como bom, 1 avaliou como regular, e 1 como insatisfatório. Este resultado demonstra os imensos desafios enfrentados pelos programas de T&D, de forma especial quando não existe um diagnóstico prévio que evidencie as chamadas lacunas de competências, requeridas para o desempenho de um indivíduo em um determinado cargo ou função. A empresa precisa revisar seus métodos de LNT ou adotar ações de sensibilização para que se obtenha o maior envolvimento das pessoas e consequentemente mais comprometimento com o seu autodesenvolvimento.

Já o gráfico 5 avalia o desempenho profissional após da implantação do programa de T&D na empresa.

Gráfico 5 — Desempenho profissional após a implantação do programa



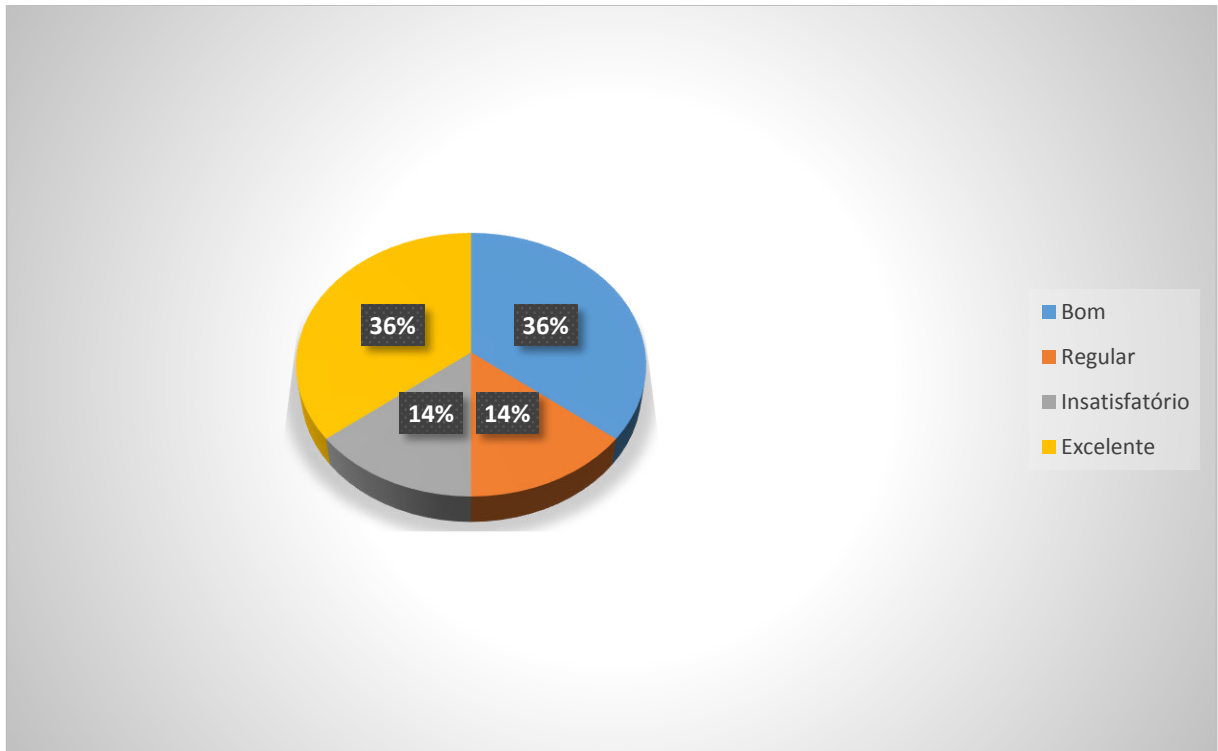
Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Milkovich e Boudreau (2000) consideram o treinamento um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes, que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Agora, realizando uma análise das alterações na prática profissional dos participantes do programa de T&D, 4 participantes identificaram como excelente seu desempenho após a implantação do programa, outros 9 como bom, e apenas 1 como insatisfatório. Nesse quesito, nenhum participante se avaliou como regular. A maioria dos entrevistados considera o seu desempenho abaixo da excelência, após as ações desenvolvidas no programa de T&D, é importante considerar as exigências do cargo ou função, bem como o processo de facilitação e as estratégias de aprendizagem utilizadas, para uma conclusão mais assertiva sobre o autodesenvolvimento e a aquisição de habilidades e competências dos colaboradores.

O gráfico 6 mostra a avaliação da reação dos clientes às mudanças ocorridas após a implantação do programa de T&D.

Gráfico 6 — Reação dos Clientes com as mudanças

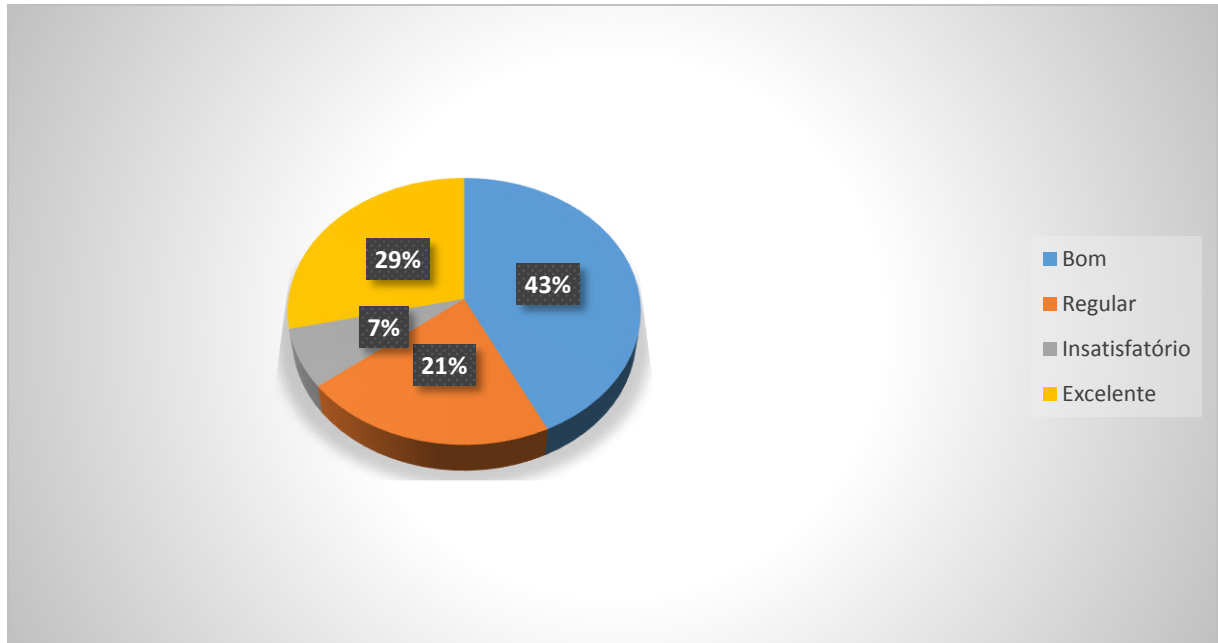


Fonte: elaborado pelo autor (2015).

De acordo com Pacheco e outros (2005), os treinamentos são convenientes na medida em que acrescentam valor aos processos e atendem aos objetivos específicos da organização. Com o surgimento de novas tecnologias e da globalização, apareceram outras necessidades de desempenho, que incluem inovação, agilidade e transformação da aprendizagem em vantagem competitiva. No que diz respeito aos impactos junto aos clientes, os entrevistados analisaram a reação dos clientes às mudanças implantadas através do programa de T&D, e 5 entrevistados acreditam que a reação foi excelente, enquanto outros 5 avaliam como bom, 2 percebem como regular, e outros 2 como insatisfatório. Diante da percepção dos colaboradores que avaliam como bom ou regular o impacto do programa de T&D junto aos clientes, pode-se supor que as pessoas compreendem que as ações desenvolvidas devem gerar para a organização benefícios e vantagens mercadológicas ou competitivas, o que reforça mais uma vez a importância do alinhamento entre as ações de T&D e as necessidades específicas para cada setor. Assim, é necessário que a organização compreenda que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Pois, enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas.

O gráfico 7 apresenta os resultados de percepção individual das mudanças de comportamento dos colegas de trabalho após a implantação do programa de T&D.

Gráfico 7 – Mudança de comportamento dos colegas



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Kirkpatrick define o nível de comportamento como a extensão da mudança de conduta e de procedimento que ocorre porque a pessoa participou do treinamento. Ronnie Figueiredo (apud, Kirkpatrick, 2008) define quatro requisitos que devem existir para que haja a mudança no comportamento do treinando:

- a) Desejo de mudança;
- b) Conhecimento de o que fazer e de como fazê-lo;
- c) Auxílio na aplicação do aprendizado;
- d) Recompensa pela mudança do comportamento.

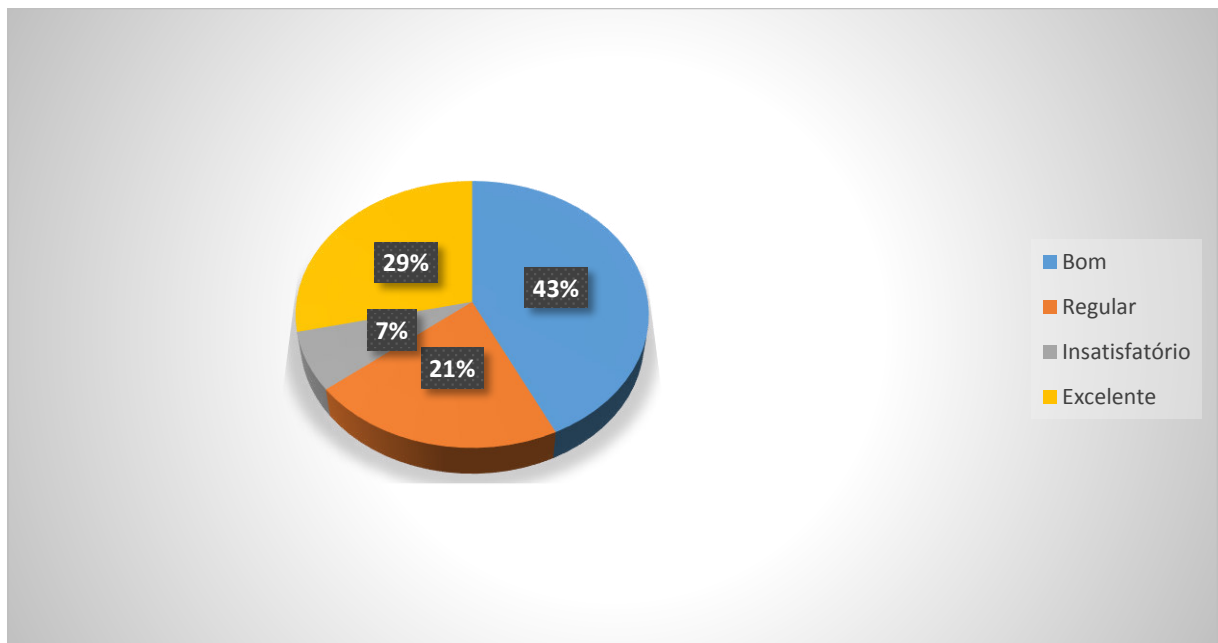
Quando não há a junção desses quatro itens a mudança do comportamento pode não ocorrer e o investimento no treinamento pode ser em vão. Palmeira (2008) mostra um exemplo: “Enviar um participante desmotivado com o trabalho para um curso no exterior pode resultar em um investimento sem retorno, já que além da mente não estar preparada para receber novos conceitos, ele pode entrar em contato com teorias que funcionam, mas não encontram oportunidade de realização no seu ambiente de trabalho, causando um resultado não desejado”

Analisando os aspectos comportamentais dentro da corporação, os

entrevistados responderam sobre as mudanças percebidas no comportamento dos colegas de trabalho, onde os resultados foram que 4 percebem como excelente, outros 6 avaliam como bom, 3 analisam como regular, e apenas 1 como insatisfatório.

A percepção dos respondentes nos leva a pensar sobre o impacto do ambiente de trabalho, clima organizacional e até da postura do líder em relação a equipe, como sendo fatores relevantes para a concretização das mudanças comportamentais. Deve-se considerar ainda o nível de motivação do profissional treinado, bem como seus objetivos pessoais no momento atual, para que o processo de T&D traga resultados efetivos.

Gráfico 8 – Aplicação do Aprendizado



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Quanto a aplicação de maneira prática do aprendizado adquirido o gráfico 8 apresenta que de acordo com Boog (1999) o treinamento quando bem definido é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa. Nele as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo.

Sobre a aplicação do aprendizado adquirido através do T&D, 4 dos entrevistados avaliam a aplicabilidade como excelente, outros 8 como bom, 1 como regular e 1 como insatisfatório.

Diante deste resultado, percebe-se que os entrevistados percebem aplicação prática dos aprendizados obtidos através do programa de T&D, portanto,

percebe-se que a grande maioria desenvolveu habilidades e que estas estão sendo colocadas em prática na empresa.

6 CONCLUSÃO

Em decorrência das análises realizadas por meio da pesquisa de campo e sustentadas pelo referencial teórico, é importante apontar algumas considerações.

A bibliografia sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas permitiu a compreensão da importância desse tema. Pois cada organização é composta por diferentes tipos de pessoas que dão o sentido de existência ao negócio, com seus valores e suas características. Trazer melhoria para o desenvolvimento dos colaboradores é o que gestores comprometidos e focados nas mudanças do mercado fazem de melhor para que os objetivos sejam alcançados com excelência.

A pesquisa demonstrou como os funcionários percebem as mudanças que a empresa vem enfrentando para alcançar os objetivos da missão no mercado. Ainda que o processo de treinamento e desenvolvimento tenha vindo como fator de melhoria para o desenvolvimento e crescimento da empresa no mercado maranhense.

Este estudo se constitui numa averiguação avaliativa da aplicação de treinamentos numa empresa de médio porte situada no Estado do Maranhão, a fim de se conhecer uma realidade pontual.

Após o estudo do referencial teórico envolvendo o tema, fizemos o estudo de caso com aplicação de entrevistas e questionários com o setor administrativo da empresa e conforme dados apresentados, percebemos melhorias na percepção do colaborador acerca do treinamento recebido e como este recurso contribuiu para seu aperfeiçoamento profissional refletindo num melhor serviço a ser ofertado pela empresa.

Verifica-se que os entrevistados apontaram benefícios alcançados por meio do treinamento como melhoria do ambiente corporativo obtido através de novas políticas adotadas pela empresa, melhoria do desempenho profissional além de contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, reforçando a concepção dos teóricos que destacaram a importância deste novo modelo de relacionamento corporativo, beneficiando a empresa atingindo por consequência, a clientela.

Despertar para esta prática de T & D nas empresas é um excelente aliado para promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários e, a empresa habilitada para ministrar os treinamentos deve ter a competência para contemplar os anseios da corporação sem impor normas incoerentes contrárias a

política da empresa que poderiam comprometer o sucesso do treinamento.

Ao propor iniciativas de aplicação de T & D, as corporações dão um grande passo para o crescimento de todos os elementos envolvidos na empresa, pois a valorização do recurso humano, cria oportunidades de crescimento profissional e conseqüentemente, proporciona melhorias significativas para o progresso empresarial.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, Bettyna Patricia. **Avaliação dos resultados em treinamento comportamental**: como o investimento no capital humano pode retornar às organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.; São Paulo: ABRH, 2002.
- BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995
- BOOG, G. G. **Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. In: _____. Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999
- CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações/Idalberto Chiavenato. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.
- _____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.
- PALMEIRA, Cristina Gomes. **Avaliação de Resultados: retorno do investimento**. In: _____. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Processos e Operações**. Rio de Janeiro: Ed. Person Prentice Hall, 2006.
- ROQUE AÇO E CIMENTO. **Responsabilidade social**. 2013. Disponível em:<<http://roqueac.com/institucional/projeto-bem-estar/>>. Acesso em: 20 jul. 2015.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2005
- RONNIE FIGUEIREDO, J de A. **O processo de análise do retorno sobre investimento em treinamento**. 98 p. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em:<<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp076502.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2015.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: [s.n.], 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos funcionários da Roque Aço e Cimento.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário para avaliação dos benefícios de um programa de T&D na percepção dos colaboradores da empresa Roque Aço e Cimento

1. Como você avalia o ambiente corporativo antes da implantação do programa de T&D?
 - Insatisfatório
 - Regular
 - Bom
 - Excelente

2. Como você avalia seu desempenho profissional antes da implantação do programa de T&D na empresa?
 - Insatisfatório
 - Regular
 - Bom
 - Excelente

3. Na sua percepção, em que grau o programa de T&D tem contribuído para seu desenvolvimento profissional?
 - Insatisfatório
 - Regular
 - Bom
 - Excelente

4. Como você avalia seu envolvimento com o programa de T&D da empresa?
 - Insatisfatório
 - Regular
 - Bom
 - Excelente

5. Como você avalia seu desempenho profissional depois da implantação do programa de T&D na empresa?
 - Insatisfatório
 - Regular
 - Bom

- Excelente
6. Como você avalia a reação dos clientes às mudanças ocorridas após a implantação do programa de T&D?
- Insatisfatório
 - Regular
 - Bom
 - Excelente
7. Como você percebe as mudanças de comportamento de seus colegas de trabalho após a implantação do programa de T&D?
- Insatisfatório
 - Regular
 - Bom
 - Excelente
8. Em que grau você consegue aplicar de maneira prática todo o aprendizado adquirido através do programa de T&D?
- Insatisfatório
 - Regular
 - Bom
 - Excelente
 -