

FUNDAÇÃO ARMANDO ÁLVARES

FAAP PÓS-GRADUAÇÃO

1º PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

JOSÉ OSCAR ESTEVÃO ALVES

**O TREINAMENTO E A CAPACITAÇÃO CONTÍNUA COMO
INSTRUMENTO PARA UMA BOA GESTÃO ESTRATÉGICA**

GOIÂNIA-GO

2015

JOSÉ OSCAR ESTEVÃO ALVES

**O TREINAMENTO E A CAPACITAÇÃO CONTÍNUA COMO
INSTRUMENTO PARA UMA BOA GESTÃO ESTRATÉGICA**

JOSÉ OSCAR ESTEVÃO ALVES

**O TREINAMENTO E A CAPACITAÇÃO CONTÍNUA COMO
INSTRUMENTO PARA UMA BOA GESTÃO ESTRATÉGICA**

Monografia apresentada à Fundação Armando Álvares Penteado, como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduado em Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública.

Orientador: Professor Msc. Mario Pascarelli Filho

GOIÂNIA-GO

2015

JOSE OSCAR ESTEVÃO ALVES

**O TREINAMENTO E A CAPACITAÇÃO CONTÍNUA COMO
INSTRUMENTO PARA UMA BOA GESTÃO ESTRATÉGICA**

Monografia julgada e aprovada: _____

Prof. Orientador: _____

Professor Msc. Mario Pascarelli Filho

Membro da Banca: _____

Professora Msc. Valéria Bellini Lasca

Membro da Banca: _____

Professor Msc. Mário Augusto Porto

GOIÂNIA-GO

2015

Aos meus pais Divino Estevão Alves e Ana Maria Marques Alves, eles que são meus exemplos, os quais sempre demonstraram amor e confiança em mim,

eu dedico

Aos meus amigos da JUCEG, que contribuíram em minha pesquisa,

eu agradeço

RESUMO

O intuito deste estudo é demonstrar o quanto a capacitação e treinamento de forma continuada, podem proporcionar ganhos significativos para a instituição, principalmente na sua gestão estratégica.

Nesse contexto buscou-se identificar as necessidades da população supridas através do treinamento dos colaboradores da Junta Comercial do Estado de Goiás. Este trabalho tem como objetivo analisar a importância da capacitação para o bom desempenho organizacional.

Utilizou-se como referencia bibliográfica pesquisas em vários autores como alguns exemplos, Carvalho (2001), Chiavenato (2004), Dessler (2003), Gobe (2000), Robbins (2002), Gil (2002), Moresi (2003), Schermerhorn (2007), visando alicerçar a importância da capacitação e treinamento dos servidores, para que se possam atingir os propósitos organizacionais com a máxima acurácia possível.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 - FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	10
2 – METODOLOGIA DE PESQUISA.....	23
3 - DISCUSSÃO E RESULTADO	26
3.1- Históricos da instituição	26
3.2 - Apresentações da Análise dos Dados dos Servidores	27
3.2.1 - Porcentagem de homens e mulheres	28
3.2.2 – Idade dos colaboradores.....	29
3.2.3 – Escolaridade dos colaboradores	30
3.2.4 – Renda mensal.....	31
3.2.5 – Tempo de trabalho na instituição	32
3.2.6 – Relevância do Treinamento	33
3.2.7 – A importância do treinamento	34
3.2.8 – Colaboradores que receberam algum tipo de treinamento	35
3.2.9 – O treinamento como Fato de Melhoria de desempenho.....	36
3.2.10 – Como o treinamento pode evitar obstáculos	37
3.2.11 – Melhoria da atividade desenvolvida	38
3.3 - Análise de gestão	39
3.4 - Programa de Treinamento.	39
CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
ANEXO I.....	46

INTRODUÇÃO

Atualmente no mundo, para se obter sucesso, é necessário conhecimento do mercado, e proporcionar qualidade de serviços prestados. Por isso podemos ressaltar que o mercado hoje exige que o ser humano tenha ambições e sentimentos para seu crescimento dentro da organização, e conscientiza-se que o treinamento é essencial para essa evolução, pois é através do treinamento que se evidencia as suas potencialidades, talentos ocasionando assim melhores condições de trabalho na instituição, destacando um diferencial competitivo de forma benéfica para a instituição.

Para a realização de qualquer nova atividade, é sabido que necessariamente se tenha conhecimento da mesma. Informações que possam auxiliar de forma positiva no desempenho e desenvolvimento da mesma. Nas instituições deve-se utilizar da mesma metodologia, pois para conseguir qualidade nos serviços prestados é de essencial importância que se tenha colaboradores capacitados e treinados, conhecedores de todo o funcionamento da instituição, podendo assim desempenhar suas atividades de forma satisfatória e com qualidade.

“Treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto dentro como fora dela, em que o indivíduo é profundamente influenciado no meio em que vive, trabalha e desenvolve suas habilidades e conhecimentos em várias tarefas realizadas” (CHIAVENATO 1998, P.493).

Percebe-se então que, é através do treinamento que se consegue o esclarecimento e conhecimento das atividades a serem executadas. O treinamento tem como objetivo ampliar as habilidades e atitudes do colaborador, possibilitando ao mesmo um melhor desempenho nas suas atribuições, além de incremento na sua bagagem profissional, tendo isso benefícios para todos

No passado, alguns especialistas em recursos humanos, consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do preenchimento de cargo, mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. (CHIAVENATO (2010, p 366-367).

O treinamento é essencial para a melhor transmissão de informações, bem como ocasionar melhoria nas habilidades do colaborador, tendo como resultado desempenho do trabalho de forma mais eficiente e satisfatória.

Desta forma, foi realizado um estudo qualitativo na instituição Junta Comercial do Estado de Goiás, onde foi identificada a essencial necessidade de capacitação e treinamento dos colaboradores, com a finalidade de proporcionar melhor desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades, ocasionando assim qualidade nos serviços prestados a população.

Buscou-se fazer uma pesquisa em livros, internet e artigos sobre o assunto para colher informações que evidenciem e justifiquem o treinamento e a capacitação contínua como instrumento para uma boa gestão estratégica.

1 - FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Segundo Maximiano (2007), somente os processos era a preocupação da administração clássica anteriormente, quando o homem era tratado com impessoalidade, sendo tratado como complemento da máquina. Com a evolução da administração foi originado a abordagem contemporânea onde os acontecimentos são dinâmicos, a competitividade é implacável, têm-se uma visão global da organização, havendo assim a interligação dos departamentos. Com isso a principal ênfase das instituições são seus recursos humanos, sendo eles primordiais para que a organização atinja seus objetivos, pois é através deles que se ocorre o aprimoramento e desenvolvimento dos procedimentos internos e externos, visando atingir os anseios da sociedade.

O quadro 1 pessoas como recursos x pessoas como colaboradores

Pessoas como recursos	Pessoas como colaboradores
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade a organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e Equipes
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Figura 1.1: Etapas do treinamento

Fonte: Chiavenato (2010, p.368).

A diferenciação de pessoas como recursos, para pessoas como parceiras, deverá ser de total clareza pela gestão de pessoas, pois somente assim a organização poderá obter crescimento e sucesso na sua gestão.

Nos dias de hoje ainda é possível identificar organizações com visão de pessoas como recursos, visão esta que acarreta em resultados negativos para a organização, pois as pessoas ficam alienadas somente ao seu trabalho,

ocasionando um distanciamento da organização para com os seus colaboradores, ocasionando assim a idealização dos servidores de que a organização os vêem como robôs, unicamente com a finalidade de produzir, não se importando com o aspecto humano dos seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (1999) para que as pessoas se sintam motivadas ao trabalho, se preocupe com os resultados, participem comprometidamente da empresa, as mesmas deverão serem tratadas como colaboradores, procurando aprimorar seus conhecimentos, visando atingir as metas organizacionais. Portanto o investimento em capacitação e treinamento dos seus servidores é o fator primordial para que a gestão possa atingir seus principais objetivos.

E possível notar que, somente quando houver uma mudança da visão do RH, na qual as pessoas são consideradas meramente recursos, assimiladas a maquinas, alienadas as somente a realizar tarefas ordenadas em suas atribuições, para a visão de reconhecimento humano, utilizando o potencial dos colaboradores, será possível a evolução na gestão estratégica, alcançando assim uma evolução no capital humano e intelectual da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p7),” a Gestão de Pessoas se diferencia do antigo Departamento do RH, onde as pessoas são tratadas como seres humanos, como atividades inteligentes de recursos organizacionais e como parceiras da organização”. Nesta nova visão, os colaboradores são vistos como pessoas e não como máquinas, tendo personalidade, conhecimentos próprios e experiências, e sendo estas qualidades fundamentais para a expansão da qualidade no desenvolvimento da organização.

1.1 – Treinamento

O principal intuito do treinamento é a qualificação e desenvolvimento profissional da pessoa na organização, conseqüentemente também em uma melhor execução das suas atribuições, tendo também como fator primordial o aprimoramento e capacitação dos servidores da organização.

Sua principal responsabilidade é a transmissão de conhecimentos visando potencializar a qualificação dos profissionais e da organização, tendo

como resultado servidores qualificados e preparados para administrarem as adversidades que possam surgir.

“A conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.” (CHIAVENATO(1999, P.294)

Com isto, identifica-se que antes, o foco do treinamento era apenas a qualificação do funcionário na sua função. Porém nos dias de hoje o treinamento é voltado também no desenvolvimento de habilidades as quais possam proporcionar eficiência e qualidade, proporcionando assim, melhor contribuição nos objetivos e resultados organizacionais. (SCHEMERHORN 2007).

Goldstein (1991) tem como definição de treinamento como : conhecimentos, habilidades, aquisição de atitudes ou regras destinadas na melhora da produtividade do trabalho, propiciado através de princípios da tecnologia instrucional. É primordial que a pessoa possua habilidade e conhecimentos, para a agilidade nos processos da organização

Treinar a equipe de funcionários é fundamental para a empresa conseguir maior uniformidade de pensamento e de propósito, e também para avaliar quais são os colaboradores que de fato estão empenhados em executar um bom trabalho. Treinar e capacitar os recursos humanos não é despesa, e sim um investimento dentro da organização. (GOBE *et al.*. (2000, p.20).

Para que uma organização possa prestar serviços de modo eficiente, é primordial o investimento no desenvolvimento de pessoas, pois desta forma terá

como resultado melhor qualidade nos serviços prestados Como disse Futrell (2003), o treinamento é a “atividade que é promovida por uma empresa com intuito de oferecer ao profissional a oportunidade de receber conhecimentos, informações, habilidades e atitudes relacionadas ao trabalho, que resultem numa melhoria do desempenho no ambiente de trabalho”.

A esse respeito, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) ainda discorrem que o treinamento deve ser “priorizado quando uma nova realidade se apresentar a organização e deve preparar as pessoas para o enfrentamento e execução imediata das diversas tarefas peculiares, dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo que ocupam naquele momento, mas também em outros que o colaborador possa vir a exercer”.

A qualificação através de treinamento proporciona mudança de atitudes das pessoas, ocasionando um clima satisfatório entre elas, demonstrando satisfação e motivação, ocasionando assim uma harmonia com as técnicas de supervisão e gestão.

1.2 - Importância do Treinamento

De acordo com Chiavenato (1999) “O treinamento é importante porque possibilita aos colaboradores terem a capacidade de desenvolver suas tarefas com eficácia, reduzindo obstáculo, solucionando problema as com mais rapidez, beneficiando assim a organização como um todo”. O funcionário é uma “peça chave” da empresa, logo, se ele funciona corretamente, a organização também funcionará.

A esse respeito, Robbins (2002 p. 469) ressalta que: o aperfeiçoamento e atualização das técnicas e habilidades do colaborador é o ponto principal da maioria dos treinamentos.a conseqüência obtida quando da realização da qualificação e treinamento de um funcionário é uma maior motivação do mesmo tendo uma contribuição efetiva nos resultados da instituição

Portanto, para que se possa destacar, as organizações deverão priorizar a qualificação das pessoas, realizando investimentos nesse recurso, pois para que se possa obter resultados de algum recurso, o mesmo deve ser incentivado, a organização deverá ter o treinamento como uma base para sua lucratividade, tendo uma visão nos resultados a longo prazo. Para que a organização possa obter qualidade nos serviços prestados é preciso investir na formação de capital intelectual,

Mas para que isso aconteça é preciso que a organização atraia, retenha e desenvolva esse capital da melhor maneira possível.

Segundo Marras (2005, p. 128) “é necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores”. Isto proporciona um colaborador motivado, estimulando o mesmo a sempre procurar métodos mais eficazes de realização de suas tarefas, proporcionando assim, um diferencial da organização na qualidade dos serviços prestados. Segundo Malkovich (2000) a solução para obter-se um diferencial competitivo, através dos colaboradores é:

Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes” (MILKOVICH e BOUDREAU 2000, p. 137).

Com isto, é de fácil compreensão que para a organização se destacar e proporcionar um atendimento de qualidade aos seus usuários, o investimento na qualificação das pessoas é o principal caminho. Devendo esta ciente que todo ser humano é dotado de potencial produtivo. Sendo o diferencial a forma e o grau que este potencial é utilizado ou aproveitado. E o treinamento é a melhor forma de utilizar e manipular esse potencial, ocasionando assim benefícios para a organização, para que isso aconteça, é preciso seguir algumas etapas essenciais, conforme as apontadas a seguir.

1.3 - Etapas do treinamento

De acordo com Chiavenato (2010, p. 368) as quatro etapas do treinamento acarreta em um processo cíclico e contínuo, sendo seu modo sistêmico e complementar conforme a figura 1:

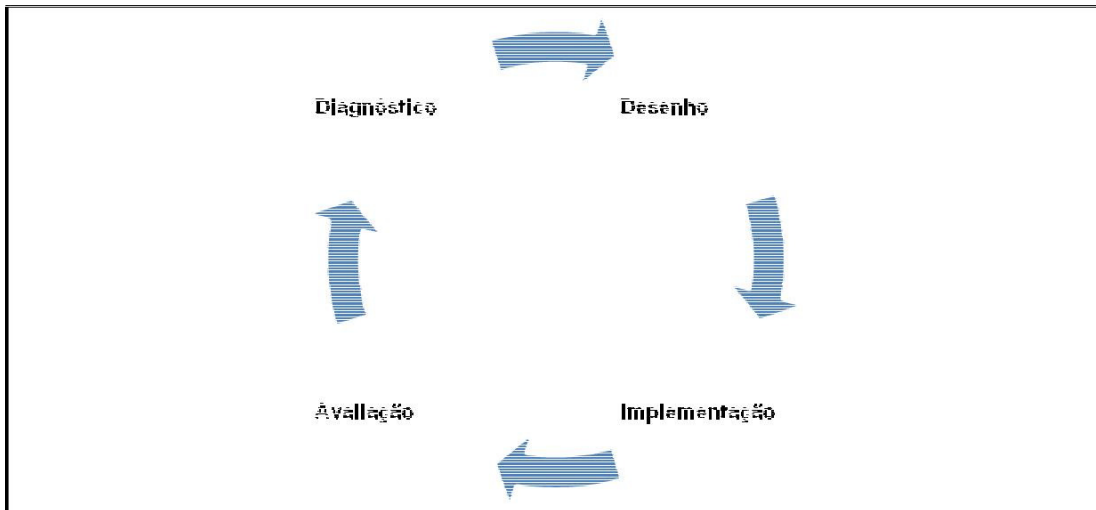


Figura 1.2: Etapas do treinamento

Fonte: Chiavenato (2010, p.368).

As etapas do treinamento estão interligadas e uma complementa a outra, de modo que a desconsideração de alguma delas pode comprometer o objetivo final. Segue adiante breve resumo sobre cada fase:

1.4 - Diagnóstico

O Diagnóstico é a identificação das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Podendo ser passadas, presentes ou futuras. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), existem três níveis de análise para o diagnóstico de necessidade de treinamento

Análise organizacional: Engloba o estudo da organização como um todo seu objetivos, recursos e como esses recursos são distribuídos para atingir os objetivos sociais, econômicos e tecnológicos no qual a organização está inserida. A análise sobre essas questões irá determinar o que será ensinado a os colaboradores com a

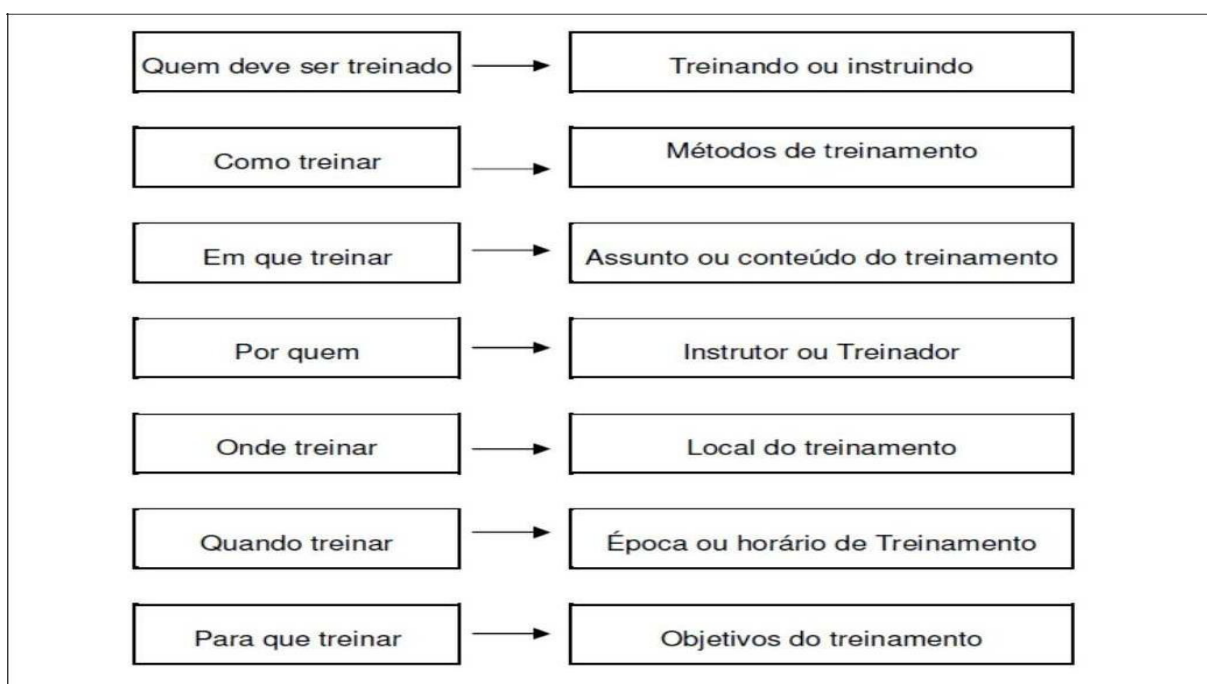
finalidade de ajustá-los a estratégia organizacional.

Análise das operações e tarefas: Tem como foco os requisitos para um melhor desempenho de cada cargo definindo as habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos. A análise dos cargos possibilita a identificação das necessidades de treinamento através da comparação entre os requisitos exigidos pelo cargo e efetiva capacitação de seu ocupante.

Análise individual e por equipes: Refere-se à verificação da adequação das pessoas às necessidades organizacionais. Logo após a análise da organização e dos cargos e feito o diagnóstico do potencial de crescimento de cada empregado e cada equipe, com a finalidade de identificar os eventuais problemas de desempenho que possam ser solucionados pelo treinamento.

1.5 - Desenho

Desenho é a elaboração do projeto ou programa de treinamento visando suprir as necessidades diagnosticadas. Programar o treinamento significa definir seis componentes básicos, conforme ressalta Chiavenato (2004): “Quem deve ser treinado; Como deve ser treinado; Em que área; Por quem; Onde; Quando e para que treinar, a fim de atingir os objetivos do treinamento”. A esse respeito, observe-se o quadro 1.1:



Quadro 1.1: A programação de treinamento.

Fonte: Chiavenato (2010, p.376).

O quadro acima demonstra que o treinamento para ter eficácia, precisa de uma boa programação, identificando a pessoa que melhor se enquadra em determinada atividade para ser treinada, e o modo em que ela vai ser treinada, definindo a melhor forma de passar o conhecimento para o colaborador, identificando quais habilidades essa pessoa precisa ser treinada, ou seja, o que ela deve aprender quem é o responsável pelo treinamento, identificar o local e horário onde o treinamento possa ser bem aplicado e finalmente, o motivo pelo qual essa pessoa será treinada.

Sendo assim o planejamento, em segundo plano, a priorização entre o necessário e o possível, com foco nos recursos disponíveis.

1.6 - Implementação

Implementação são a execução e condução do programa de treinamento, e consiste na análise e coordenação das ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas de acordo com o que foi planejado.

Chiavenato (2004) explicita a terceira etapa como um processo sofisticado e tecnológico do treinamento, demonstrando técnicas de transmissão das informações necessárias no programa de treinamento.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam que é necessário levar-se em consideração os diferentes tipos de treinamento:

O treinamento de integração que tem como objetivo a adaptação do funcionário à organização;

O treinamento técnico-operacional que objetiva a capacitação da pessoa para desempenhar as tarefas referentes à sua categoria profissional;

O treinamento gerencial o qual visa o desenvolvimento da competência

O treinamento comportamental que tem como foco a solução dos conflitos em situações de trabalho.

1.7 - Avaliação

Avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Sendo que para cada objetivo, cria-se uma ferramenta específica de avaliação. O Quadro 3 apresenta as três formas de avaliação dos programas de treinamento:

Avaliação do Aprendizado	Trata-se de verificar o quanto foi proveitoso o processo de ensino-aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum a aplicação de provas, deverá sempre haver alguma forma de avaliar o quanto efetivamente foi assimilado. Em vez de testes, podem-se aplicar questionários ou exercícios.
Avaliação de reação	Objetiva conhecer a opinião do grupo sobre o treinamento nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos utilizados. Serve de <i>feedback</i> para o aprimoramento dos programas de treinamento e o grupo pode manifestar a sua opinião oralmente ou através de questionários com o intuito de deixar os participantes mais à vontade para formular críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se.
Avaliação dos resultados do treinamento	Visa uma averiguação de até que ponto o treinamento produziu os resultados desejados e se os mesmos contribuíram para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três modos: através de realização de entrevistas com os participantes e seus supervisores após a conclusão do curso; comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; e através da análise dos diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (níveis de absenteísmo e de <i>turnover</i> , punições impostas aos empregados, resultados de avaliação de desempenho etc.).

Quadro 1.2: Avaliação dos programas de treinamento.

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.226-227).

Segundo Rabaglio (2004), a forma de ser avaliar o aproveitamento da capacitada humana em uma organização é através da avaliação de desempenho, a qual torna-se uma ferramenta de estimativa. Normalmente sendo realizado este processo pela direção superior, colaboradores subordinados, cliente externo ou interno. Com isso se faz necessário que todos tenham conhecimentos para avaliar e serem avaliados tecnicamente, tendo todos os critérios definidos, obtendo assim

uma conformidade com os objetivos desejados visando o resultado final.

Marras (2000) relatam que para atingir o objetivo da avaliação é essencial o planejamento de todo o treinamento devendo ser programado antecipadamente, propiciando assim a possibilidade de aferimento dos resultados conseguidos ao seu final. Não seguindo estes preceitos corre-se o risco de não atingir a finalidade do trabalho realizado. Portanto identificam-se quando se investe em treinamento e o mesmo é realizado de forma correta, o resultado obtido será satisfatório ocasionando o seu sucesso.

1.8 - Treinamento e Desenvolvimento

França (2010, p.88), “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”,

O treinamento deve ser um processo contínuo, proporcionando assim melhor administração, não devendo ser visto como somente cursos e eventos, mas sim como um objetivo, o qual oferece melhor capacitação aos colaboradores, visando à eficiência e eficácia na produção, assim como um ambiente de trabalho mais engajado.

1.9 - As Vantagens de Investir em Treinamento

A organização moderna tem o treinamento como um investimento, e não como uma despesa, pensamento este idealizado em velhos tempos. Idealiza-se o treinamento como uma ferramenta para gerar maiores. Quando a organização investe em treinamento, visando o seu próprio crescimento.

Carvalho (2001) destaca que o treinamento, por ser um processo que tem como objetivo ajudar o empregado a realizar seu trabalho com eficiência, utilizando métodos e técnicas apropriados, é parte do processo educativo do indivíduo. Ele

ainda diz que:

A ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimento e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o treinamento é uma função intrínseca do processo de trabalho e do desenvolvimento da empresa (CARVALHO, 2001, p.12).

De acordo com Ribeiro (2006), os novos conhecimentos, habilidades e atitudes, são adquiridos através do processo de aprendizagem possibilitando ao treinando o desenvolvimento hábil de suas atividades ocasionando elevado crescimento da organização e eficácia nos resultados.

O retorno dos investimentos em treinamento poderão ser identificados no aumento da lucratividade a longo prazo, visto que as empresas nas quais as operações estão baseadas em programas como trabalho em equipes e círculo da qualidade, obtém maior produtividade quando estes programas estão consoantes com a educação do colaborador. Todo treinamento previamente planejado, quando aplicado, é vantajoso à organização, acarretando o retorno do capital investido no treinamento corporativo em benefícios à mesma. Carvalho (2001) ainda diz que, o aprendizado contínuo e integral do indivíduo é processado através de três fatores:

Educação: que é a reconstrução contínua da experiência individual por toda a vida;

Instrução: que nada mais é do que a formalização do processo de educação em seus vários graus e;

Treinamento: que tem como finalidade central, proporcionar ao indivíduo um desempenho adequando em suas atividades.

No entanto, Lacombe (2005, p.311) lembra que “as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades”. Por isso, é imprescindível o ajuste das pessoas a essas peculiaridades, pois no momento em que se investe no colaborador, ele passa a se sentir elemento fundamental para a "carreira" da sua empresa, o que, por sua vez, ajuda a alavancar sua própria carreira.

O quadro mostra as mudanças de comportamento através do treinamento:

OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS
TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES	- Aumentar o conhecimento das pessoas sobre a cultura da organização, produtos, serviços, políticas, normas e clientes.
DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES	- Habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas.
DESENVOLVIMENTO DE ATITUDES	- Mudanças de atitudes negativas para atitudes positivas, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.
DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS	- Desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

Quadro 1.3: Mudanças de comportamento através do treinamento

Fonte: Chiavenato (1999)

1.10 - Os Benefícios do treinamento

Para que a empresa possa obter muitos benefícios, devem-se ter um bom programa de treinamento, o qual proporcionará: Aumento da produtividade por parte dos colaboradores, melhoria da qualidade do trabalho, otimização do pessoal e organizacional, flexibilidade às mudanças e motivação do colaborador. Tendo estas vantagens como contribuição para o sucesso da organização, ou seja, a organização investe no funcionário e posteriormente irá colher os benefícios.

Segundo Chiavenato (2000, p. 499), “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação”. Conforme figura 2:

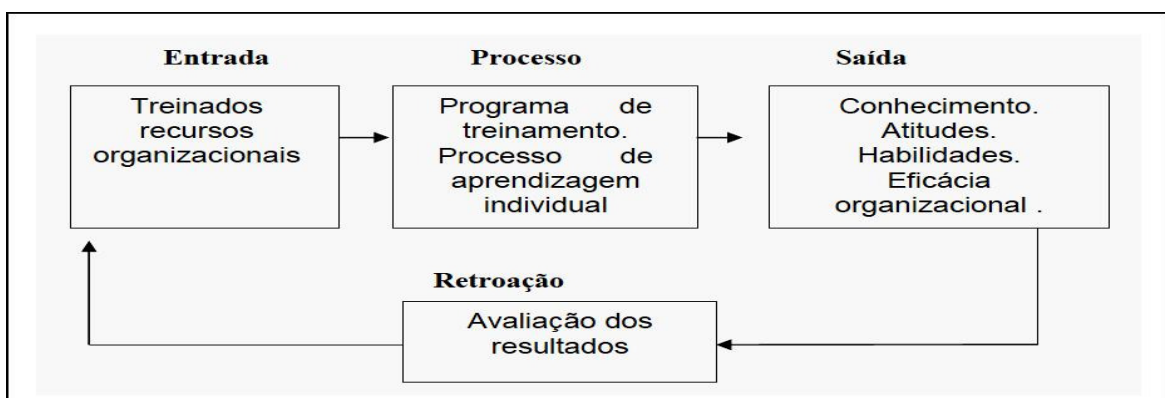


Figura 1.3: Processos de treinamento

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. (2000. p. 499).

Marras (2001, p. 161) também cita os benefícios que a organização pode adquirir com um programa de treinamento:

Aumento da produtividade; Melhorias na qualidade dos resultados; Redução dos custos (retrabalhos, etc.); Otimização da eficiência; Otimização da eficácia; Modificação percebida das atitudes e comportamentos; Elevação do saber (conhecimento, conscientização); Aumento das habilidades Redução do índice de acidentes; Melhoria do clima organizacional Aumento da motivação pessoal; Redução do absenteísmo.

1.11 - São as pessoas que fazem a diferença

Seja nas Instituições públicas ou privadas, os desenvolvedores de atividades são os colaboradores os quais estão a par de todos os serviços que são realizados dentro da organização, devendo, portanto se ter uma atenção especial ao funcionário garantindo assim uma boa execução das tarefas. A esse respeito, Schermerhorn afirma:

As pessoas devem ter máxima prioridade em qualquer organização com aspirações de obter alto desempenho. Testemunhos como este mostram tudo: “As pessoas constituem nosso principal ativo”; “São as pessoas que fazem a diferença”; “São as pessoas que determinam se nossa companhia irá crescer ou diminuir” (SCHERMERHORN 2007, p. 261).

Dessler (2003, p.14), “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

Dessler (2003, p.140);

Hoje em dia, treinamento também pode significa educação complementar, porque os programas de melhoria de qualidade partem do pressuposto de que os funcionários sabem produzir tabelas, e analisar gráficos, como também os funcionários necessitam de treinamento em formação de equipes, tomada de decisões e capacidade de comunicação.

2 – METODOLOGIA DE PESQUISA

Introdução

O intuito deste estudo é demonstrar o treinamento de forma continuada, podem proporcionar ganhos significativos para a instituição, principalmente na sua gestão estratégica.

Nesse contexto buscou-se identificar as necessidades da instituição supridas através do treinamento dos colaboradores da Junta Comercial do Estado de Goiás. Este trabalho tem como objetivo analisar a importância da capacitação para o bom desempenho organizacional.

Utilizou-se como referencia bibliográfica pesquisas em vários autores como alguns exemplos, Carvalho (2001), Chiavenato (2004), Dessler (2003), Gobe (2000), Robbins (2002), Gil (2002), Moresi (2003), Schermerhorn (2007), visando alicerçar a importância da capacitação e treinamento dos servidores, para que se possam atingir os propósitos organizacionais com a máxima acurácia possível.

2.1- Problema:

Diante do panorama apresentado, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como o treinamento e a reciclagem de procedimentos podem auxiliar a gestão organizacional estratégica na Junta Comercial do Estado de Goiás.

2.2 - Hipóteses:

- A gestão organizacional estratégica possui ferramentas que auxiliam no direcionamento e aprimoram os procedimentos para treinamento e reciclagem do capital humano na instituição.
- Os modelos de treinamentos tradicionais discrepam da cultura da aprendizagem, a qual utiliza-se de vários padrões, representando um conjunto de medidas que envolvem todos dentro da instituição.

- Para obtenção de um desempenho satisfatório pela equipe da instituição, se faz necessário a criação de algumas condições que permitam o crescimento da instituição: as pessoas precisam ter determinadas competências e habilidades; necessitam ter autoconfiança; precisam de oportunidades para atuarem e, acima de tudo, um ambiente favorável ao desenvolvimento profissional.

2.3 – Objetivo Geral:

Apresentar de que forma o treinamento e reciclagem de procedimentos podem auxiliar a gestão organizacional estratégica na instituição.

2.4 – Objetivo Específico:

Para alcançar o objetivo geral delineado estruturou-se os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar aspectos teóricos sobre a gestão organizacional estratégica;
- Demonstrar formas utilizadas pela instituição;
- Analisar os procedimentos de gestão organizacional adotados pela instituição, para capacitar seu capital humano e reciclagem de procedimentos.

2.5 - Justificativa:

As ferramentas de gestão são importantes vias para formular um planejamento estratégico para qualquer organização. Planejar é direcionar a instituição e se precaver de possíveis incertezas que podem influenciar na execução dos serviços prestados à sociedade

Desenvolver o campo de pesquisa gestão organizacional estratégica é de suma importância para a competitividade das organizações e também do país, que se aprimora de acordo com que a instituição atua de forma mais aparelhada,

tornando-se menos suscetível a imprevistos. O conhecimento prévio do pesquisador sobre o assunto foi um fator relevante na escolha do tema.

Esta pesquisa se justifica por aplicar aspectos teóricos desenvolvidos para a área de gestão, possibilitando o aprimoramento científico, o desenvolvimento da instituição e influenciando diretamente a sociedade, que é receptor direto dos serviços prestados por esta instituição.

3 - DISCUSSÃO E RESULTADO

Com a aplicação dos questionários aplicados aos servidores da Junta Comercial do Estado de Goiás, foram analisados os dados, quantificados e contabilizados, utilizando como forma de representação dos mesmos em gráficos, tendo os valores demonstrados em percentuais, para melhor visualização e entendimento.

3.1- Históricos da instituição

A Junta Comercial do Estado de Goiás – JUCEG foi criada pela Lei nº 213 de 12 de Julho de 1900. A criação do órgão ocorreu uma década depois da publicação do decreto que cria o registro de firmas ou razões comerciais (Dec. 916, de 24 de Outubro de 1890).

Inicialmente a JUCEG ocupava uma das salas na prefeitura da cidade de Goiás. Sendo que em 1937 foi transferida para o Palácio das Esmeraldas. Até o ano de 1982 ocupou diversos endereços de forma “provisória”, finalmente em 1982 passou ocupar sede própria, onde permanece até os dias de hoje.

Desde 1971 a JUCEG é uma Autarquia (Lei nº 7.351 de 30 de junho de 1971), tendo autonomia política e financeira. A JUCEG atualmente está subordinada administrativamente à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico, e, tecnicamente ao Departamento de Registro Empresarial e Integração, órgão da Secretaria da Micro e Pequena Empresa.

Um estudo inédito sobre empreendedorismo revela que Goiânia é a capital onde o empresário leva menos tempo para a abertura de uma empresa, cerca de 32 dias. No restante do país, a média é de 76 dias.

A pesquisa realizada pela Endeavor, organização internacional de fomento ao empreendedorismo, foi publicada pela Revista Exame, neste mesma reportagem destaca-se a abertura de empresa em 24 horas no VaptVupt Empresarial, local no qual se concentra todos os órgãos responsáveis pelo registro de empresas, tornando se evidentes a simplificação e desburocratização do processo de abertura de empresa.

Missão

Prestação dos serviços de registro mercantil e atividades correlatas, segundo legislação federal. Estímulo e facilitação do registro de empresas, de acordo com as políticas de desenvolvimento social e econômico do Estado de Goiás.

Valores

Comprometimento com interesse público e ético nas relações institucionais. Valorização das pessoas; qualidade na prestação dos serviços; respeito ao usuário e aos servidores; zelo profissional; cumprimento das normas legais.

Visão

Alcançar o primeiro lugar no que diz respeito à qualidade da prestação de serviço de registro mercantil. Ser uma instituição moderna, descentralizada e democrática.

3.2 - Apresentações da Análise dos Dados dos Servidores

A pesquisa realizada teve uma importância sumaria quanto a coleta de informações sobre a instituição e seus funcionários, onde foram questionados sobre o tema proposto.

3.2.1 - Porcentagem de homens e mulheres

A frente ao quantitativo de colaboradores, procurou-se mostrar o quantitativo em porcentagem de homens e mulheres da instituição, como é apresentado o gráfico 3.1.

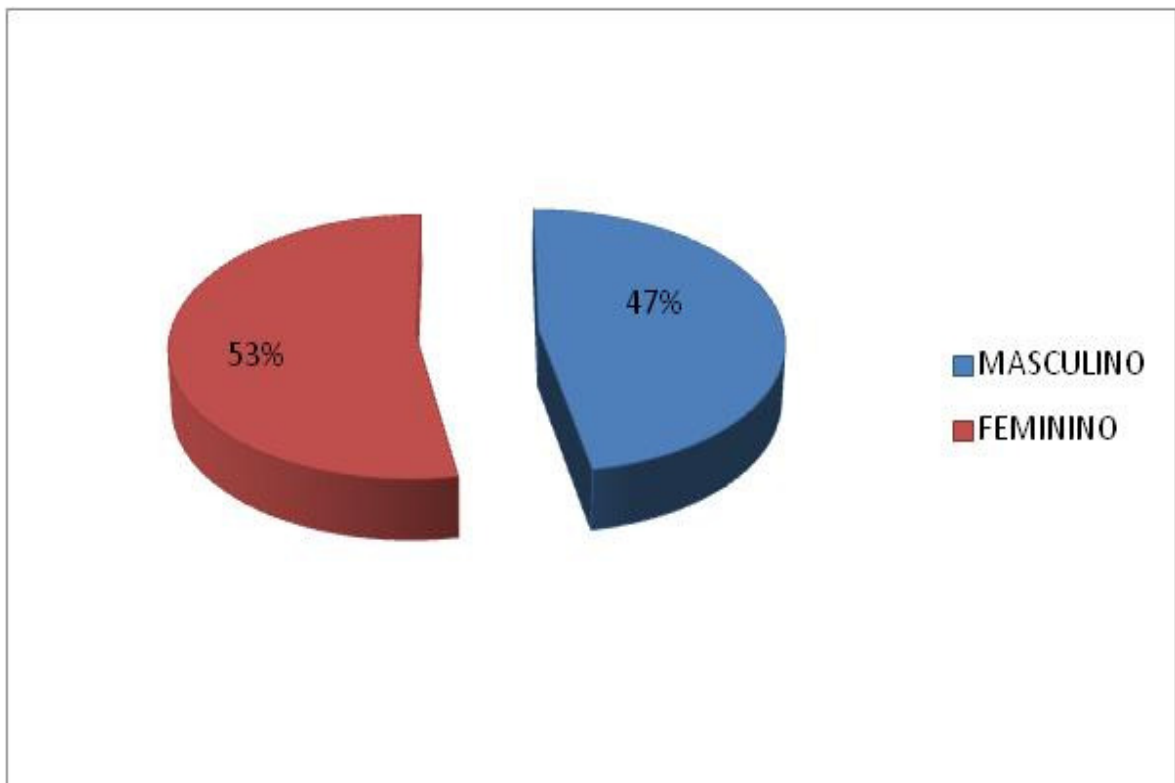


Gráfico 3.1 - Sexo dos funcionários

Fonte: Dados da Pesquisa, Dezembro 2014

No gráfico 01 observa-se que de acordo com a base na amostra obtida da população, a média de colaboradores do publico masculino é de 47% e do publico feminino é de 53%, ,percebe-se que o quantitativo de colaboradores de maior expressão na instituição é de mulheres. Isto demonstra que as mulheres tem buscado sair de casa engajando-se no trabalho externo com a finalidade de aumentar a renda familiar bem como demonstrar sua competência no mercado de trabalho.

3.2.2 – Idade dos colaboradores

Do publico entrevistado, podemos observar a classificação por idade. Observe o gráfico 3.2.

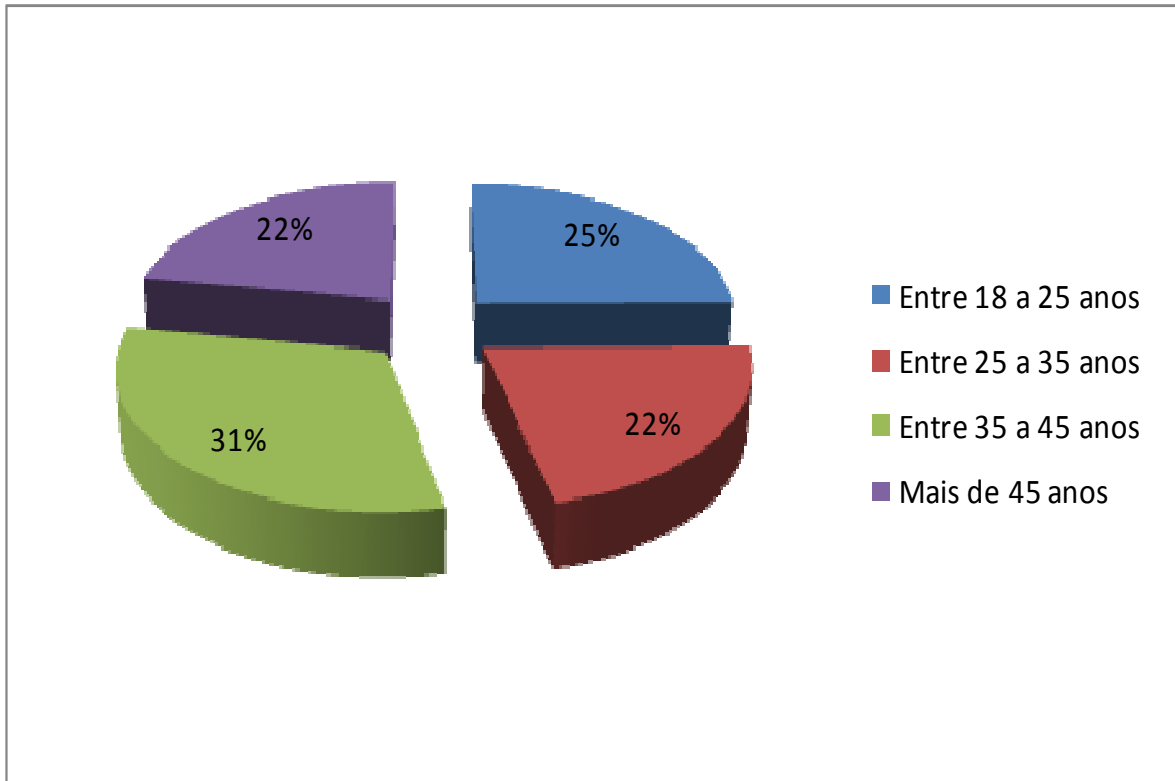


Gráfico 3.2 – Idade dos colaboradores
Fonte: Dados da Pesquisa, Dezembro 2014

O gráfico 3.2 demonstra a proporção de colaboradores distribuído por faixa etária de idade, de acordo com os dados colhidos, 25% dos colaboradores tem idade entre 18 e 25 anos, 22% entre 25 e 35 anos, 31% entre 35 e 45 anos e 22% com mais de 45 anos. Ficou evidenciado que a maioria das pessoas que trabalham na instituição tem idade entre 25 e 45 anos, porem a maior parte detentora do conhecimento técnico da instituição esta aglomerada nos servidores com faixa etária acima de 45 anos, até mesmo a faixa etária de 18 a 25 ano na sua grande maioria é composta por estagiários.

3.2.3 – Escolaridade dos colaboradores

É de suma importância este levantamento da escolaridade pois no mesmo podemos identificar vários fatores como por exemplo, o grau de estudos dos mesmos, a experiência profissional dentre outros.

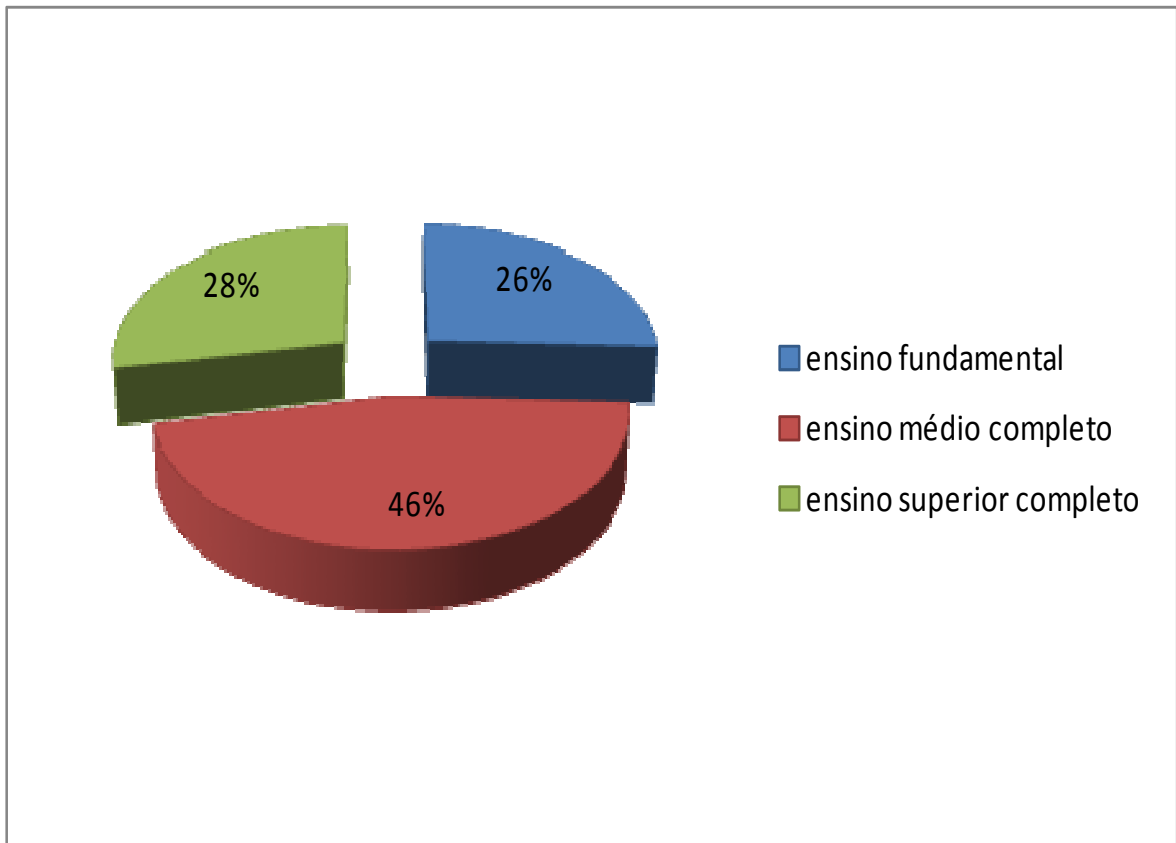


Gráfico 3.3 - Escolaridade dos colaboradores

Fonte: Dados da Pesquisa, Dezembro 2014

O gráfico demonstra o nível de escolaridade dos colaboradores a maior parte possuem ensino médio completo sendo 46%, sendo 28% com nível superior completo, demonstrando que a maior parte dos colaboradores do órgão **não possuem alto nível de escolaridade, o que indica ser um dos principais fatores da** necessidade do treinamento e capacitação, haja vista ainda não possuírem a experiência adquirida quando da formação superior. Observa-se com isso, que os colaboradores da JUCEG necessitam de treinamentos e capacitação para a ocupação cargos específicos dentro da gestão.

3.2.4 – Renda mensal

Assim é importante pesquisar também a renda mensal destes funcionários. Veja o gráfico 04.

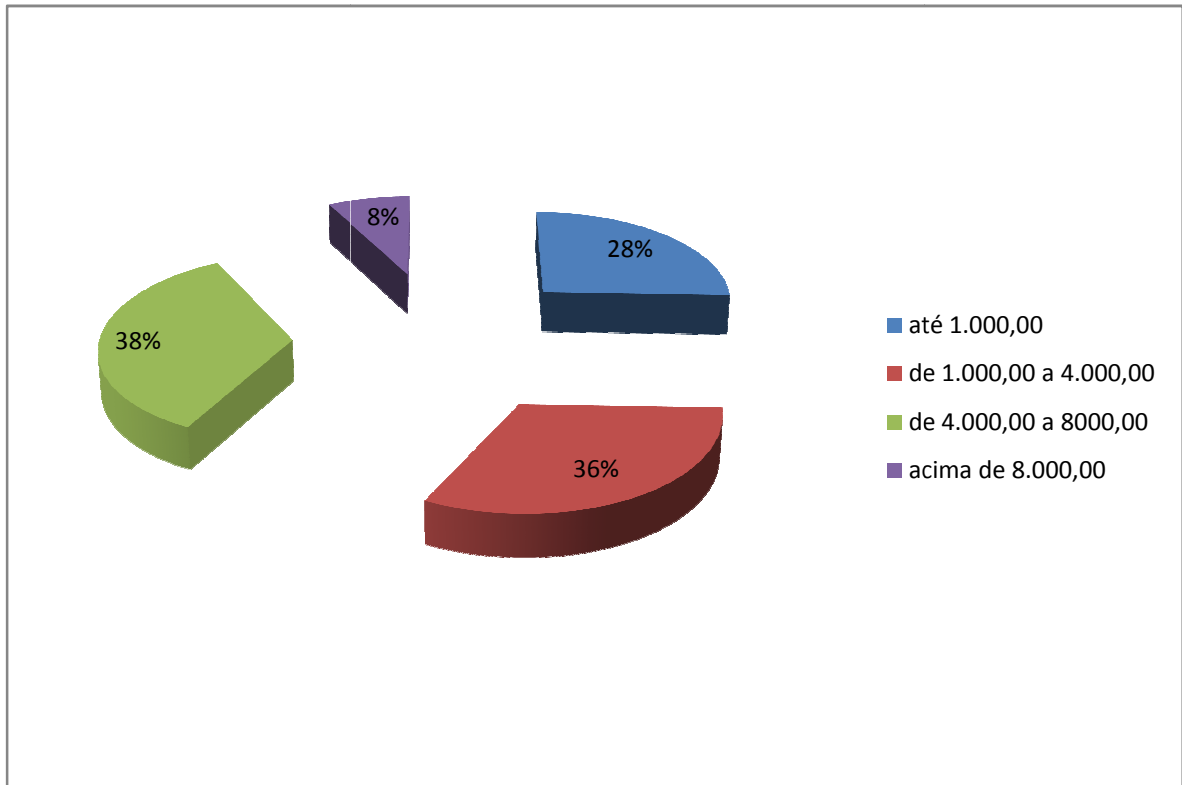


Gráfico 3.4 - Renda mensal

Fonte: Dados da Pesquisa, Dezembro 2014

Quando questionado quanto a renda mensal dos colaboradores, identificou-se que a maioria das pessoas, mais especificamente 72% recebem de 1.000,00 a 8.000,00. Sendo que 28% possuem rendimentos até 1.000,00 e apenas 8% ganham acima de 8.000,00 mensalmente.

Nota-se que a maior parte dos colaboradores estão com uma faixa salarial satisfatória, o que em muitos momentos, não despertam aos colaboradores a iniciativa de aperfeiçoamento e qualificação por conta própria. Sendo nestes casos essencial a capacitação incentivada pela instituição.

3.2.5 – Tempo de trabalho na instituição

Outro fator que pode justificar esse p desinteresse é o tempo de trabalho na instituição. observe o gráfico 3.5.

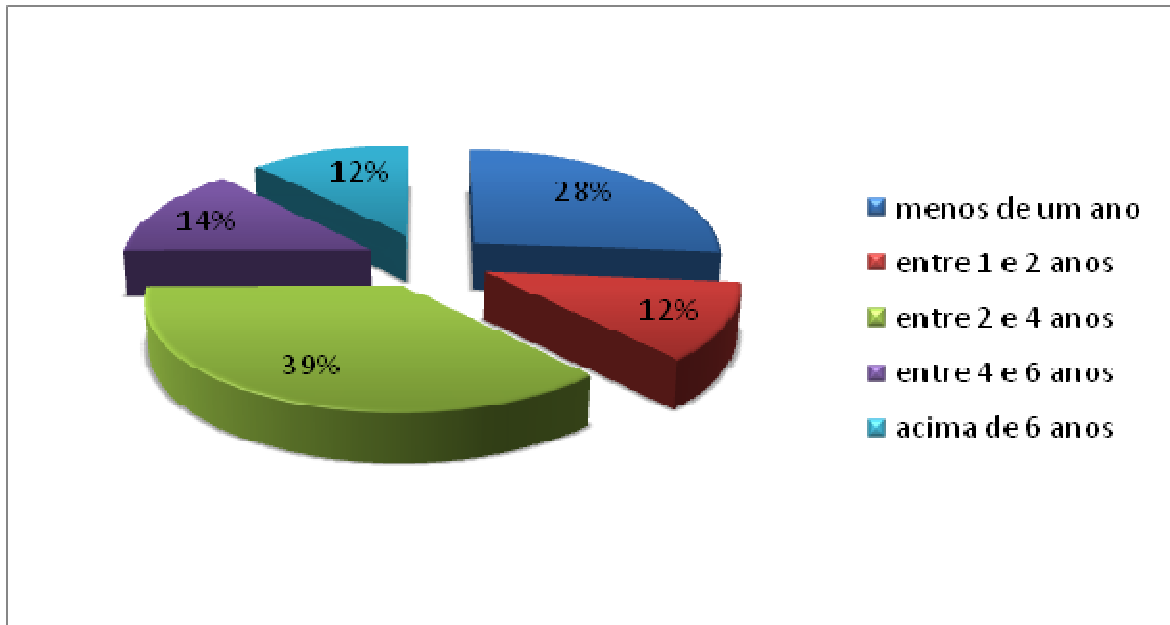


Gráfico 3.5 – Tempo de trabalho na instituição

Fonte: Dados da Pesquisa, Dezembro 2014

Observa-se no gráfico que a maior parte dos colaboradores tem até 4 anos na instituição, totalizando o montante de 67% dos colaboradores, fator este que torna indispensável o treinamento e capacitação, visto que a rotatividade de servidores na instituição é bastante alta, isto ocorre devido ao alto número de servidores comissionados, o que acarreta a rotatividade sempre na mudança da gestão administrativa do Estado. No entanto, é preciso que a instituição efetue treinamentos e capacitação aos seus colaboradores de forma contínua objetivando assim a qualificação dos mesmos.

3.2.6 – Relevância do Treinamento

Após o detalhamento dos dados pessoais anteriormente demonstrados, foram realizados perguntas sobre o treinamento e capacitação. Foi questionado a opinião dos colaboradores quanto a relevância do treinamento para o bom desempenho da instituição, e se o treinamento proporciona ou não para a melhoria da organização.

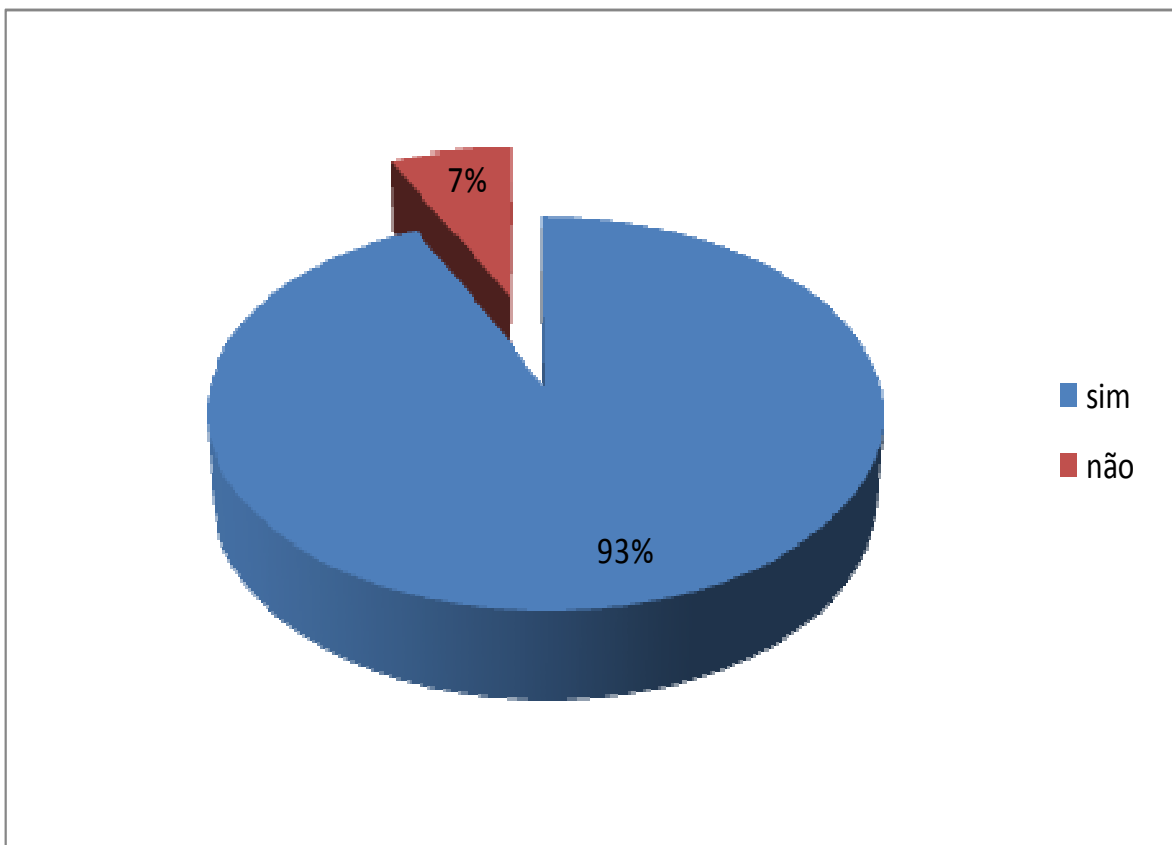


Gráfico 3.6 – Relevância do treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa, Dezembro 2014

Conforme demonstrado na pesquisa, a grande maioria (93%) responderam que sim e apenas 7% que não, enfatizando assim que os colaboradores admitem que o treinamento é um diferencial quando se questiona a melhoria do desempenho organizacional, demonstrando assim que o treinamento é de suma importância para o desenvolvimento do colaborador.

3.2.7 – A importância do treinamento

O gráfico 3.7 apresenta a importância que os colaboradores demonstram ao treinamento.

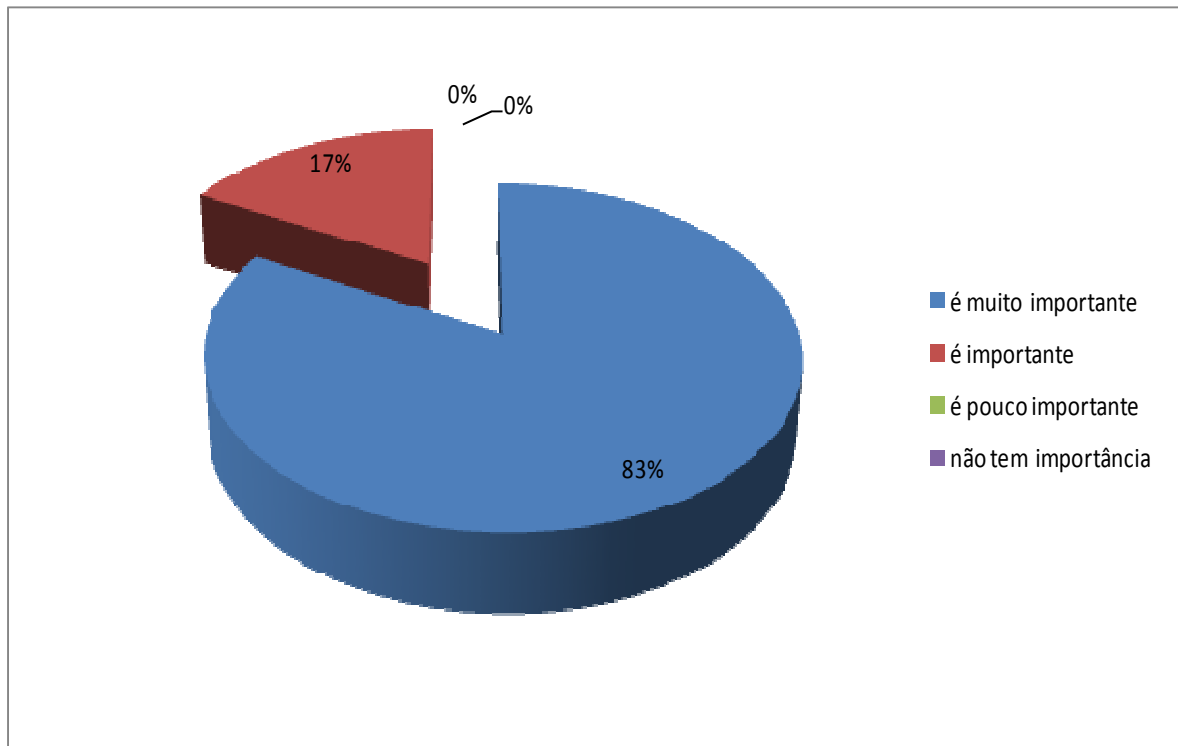


Gráfico 3.7 - Grau de importância do treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Nessa questão, foi questionado quanto a importância do treinamento na melhoria na eficiência no trabalho e, o gráfico acima apresenta que , 83% indicam que o treinamento é muito importante e 17% que o treinamento é importante, demonstrando assim, que os colaboradores conscientemente sabem que o treinamento é um fator fundamental para a melhoria do trabalho pois, é através do treinamento que se capacita criando assim aperfeiçoamento do conhecimento para o desenvolver das tarefas.

3.2.8 – Colaboradores que receberam algum tipo de treinamento

Foi questionado também se o colaborador, ao ser submetido(a) a algum tipo de treinamento quando do seu ingresso na instituição.

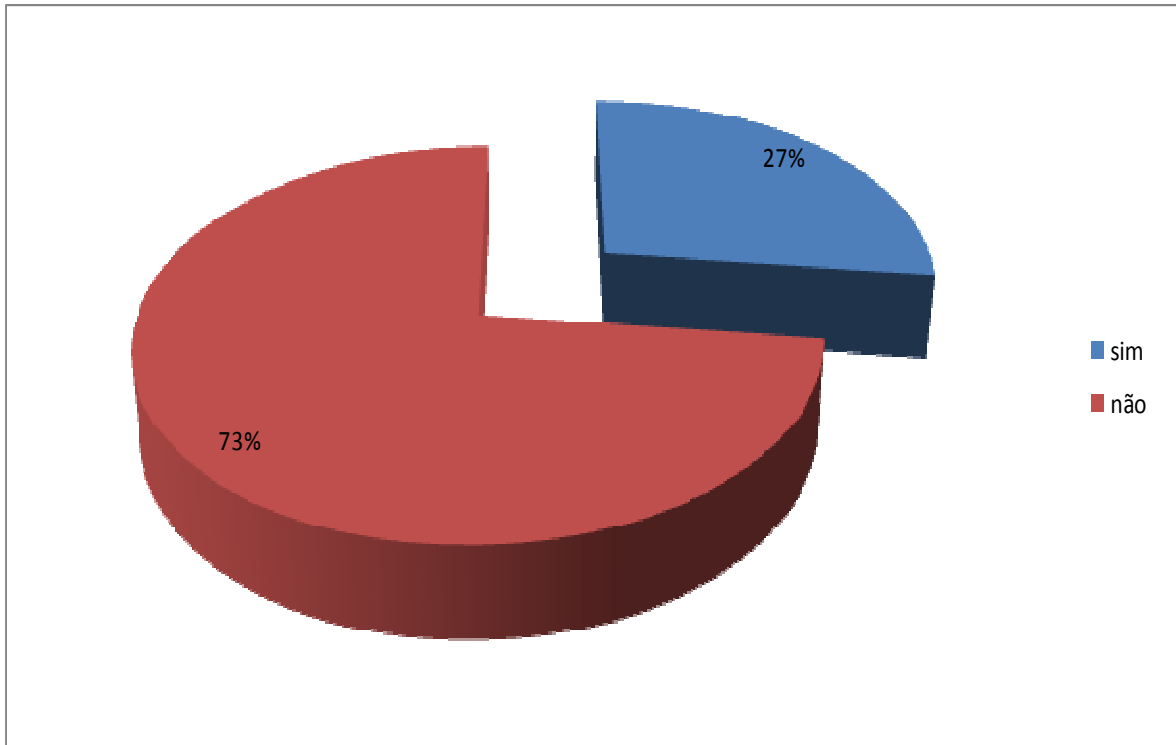


Gráfico 3.8 – Colaboradores que receberam algum tipo de treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa, Dezembro 2014

E como pode-se ver no gráfico acima, o resultado é preocupante, pois 73% afirmam não ter recebido treinamento para a função que iria exercer e somente 27% afirmaram ter recebido treinamento, Demonstrando assim que a maioria dos colaboradores, não tiveram treinamento para a sua função tendo que adquirir conhecimentos e procedimentos com os colaboradores mais os quais são detentores do conhecimento da instituição. Conclui-se que a instituição proporcionaria uma melhor qualidade no seu desempenho da organização, aplicando treinamentos aos seus colaboradores.

3.2.9 – O treinamento como Fato de Melhoria de desempenho

Neste gráfico, apresenta o que o funcionário acha do treinamento adequado na instituição, e se a empresa teria um melhor desempenho em suas atividades com o mesmo.

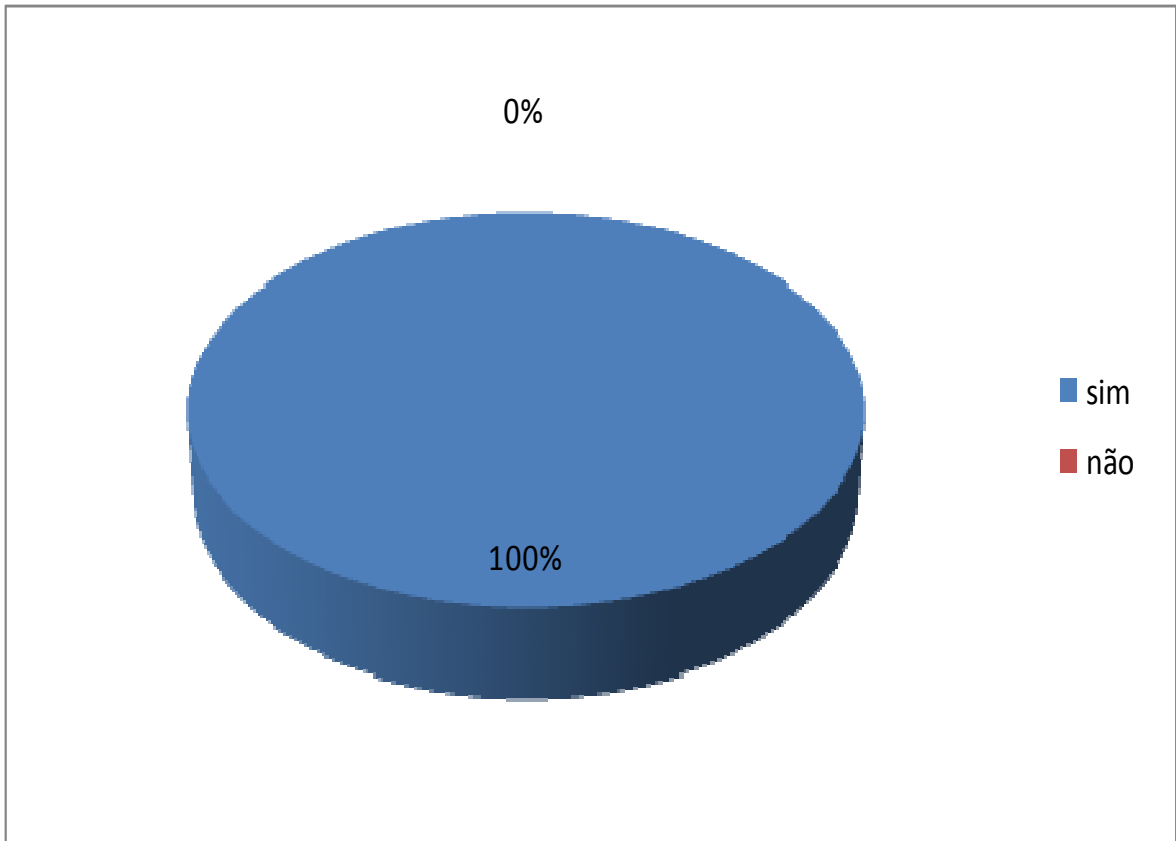


Gráfico 3.9 –o treinamento como um fator de melhoria de desempenho

Fonte: Dados da Pesquisa, Dezembro 2014

Conforme apurado identifica-se que , todas as pessoas opinaram que sim, que o treinamento melhora as atividades desempenhadas da organização, ocasionando mais eficiência e agilidade o que proporcionaria uma diminuição representativa dos entraves na empresa,

3.2.10 – Como o treinamento pode evitar obstáculos

Questionado quanto ao fato de que em algum momento na execução de suas atividades na Juceg já ocorreu algum obstáculo que poderia ser evitado caso houvesse tido algum treinamento.

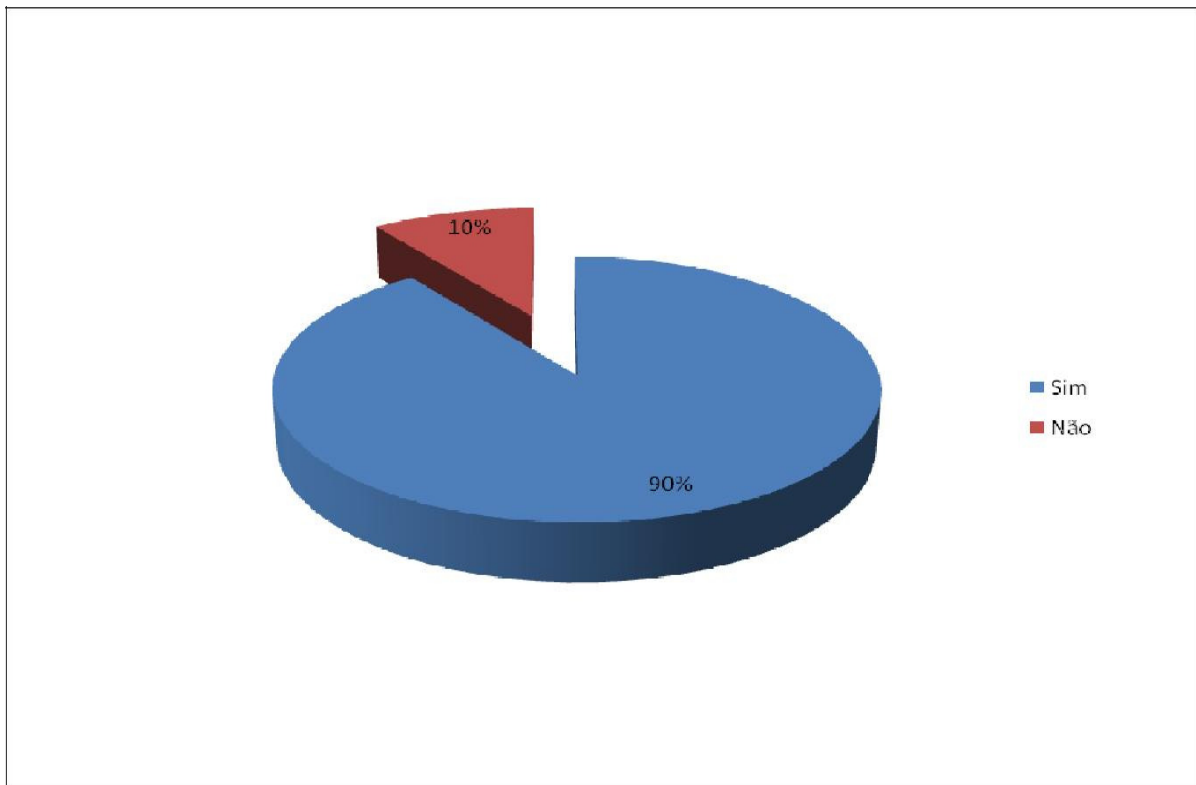


Gráfico 3.10 – Como o treinamento pode evitar obstáculos

Fonte: Dados da Pesquisa, Dezembro 2014

O gráfico apresenta que 95% opinam que sim e apenas 05% que não. Demonstrando assim que o treinamento e a capacitação do funcionário é essencial para que seja minimizado os erros e entraves, proporcionando assim melhor execução dos serviços pelos colaboradores da instituição.

3.2.11 – Melhoria da atividade desenvolvida

O gráfico mostra como os colaboradores opinam a respeito da melhoria do desempenho voltado às suas atividades individuais.

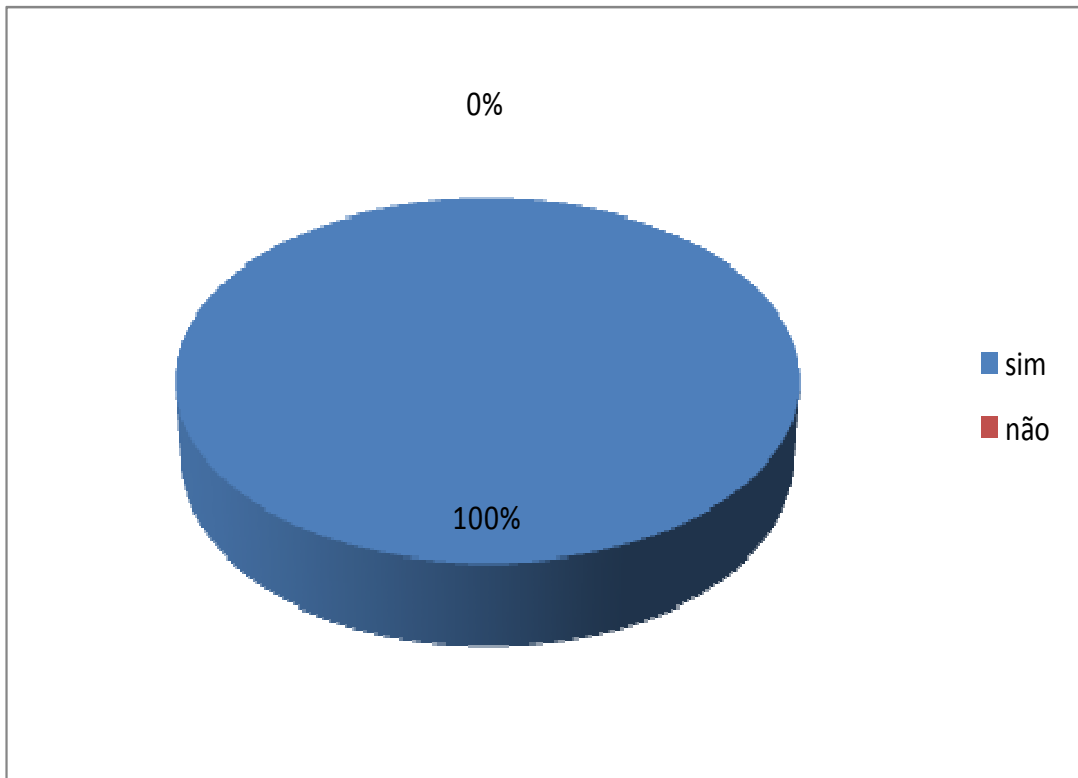


Gráfico 3.11 – Melhoria da atividade desenvolvida pelo funcionário com o treinamento Fonte: Dados da Pesquisa, Dezembro 2014

Questionado se o funcionário quanto a efetividade do treinamento nas atividades desenvolvidas na sua função. Novamente, todos colaboradores afirmaram que sim. Destacando assim que o treinamento é essencial para a instituição e ocasiona benefícios, demonstrando assim que com um investimento em treinamento, o colaborador se qualifica tornando se apto para a realização de suas tarefas com conhecimento e segurança, eliminando possíveis erros e falhas, proporcionando assim maior produtividade para instituição.

3.3 - Análise de gestão

Sobre o treinamento pode se afirmar que seria um fator relevante para o melhor desempenho da organização e que com a aplicação de um treinamento adequado, possibilita à instituição melhorar o seu desempenho em suas atividades.

A respeito dos colaboradores, foi questionado se quando a suma importância do treinamento no ingresso do colaborador à instituição, não devendo a instituição ter o treinamento como um custo e sim como um investimento, haja vista que um colaborador treinado trará maior produtividade para a instituição evitando assim o re-trabalho, proporcionando desta forma melhor qualidade no serviço prestado aos seus clientes

3.4 - Programa de Treinamento.

o programa de treinamento e desenvolvimento, tem como missão criar um processo de treinamento contínuo e permanente para todos os seus colaboradores, propiciando a capacitação dos mesmos, tendo este treinamento uma contribuição essencial no desenvolvimento da instituição.

Podendo ser oferecido aos colaboradores outras formas de incentivos além dos treinamentos de procedimentos internos das atividades rotineiras, sendo estes como : doação de bolsas estudos , parcerias com entidades de ensino, tendo estes exemplos como incentivos a qualificação dos seus colaboradores como pessoas, e conseqüentemente os mesmo poderão utilizar os conhecimentos adquiridos na execução das atividades da instituição.

Realizando estes incentivos o principal resultado que o a instituição tem, é a formação de uma cultura organizacional baseada na potência dos colaboradores, no respeito e na transparência dos mesmos, trazendo um crescimento acelerado e

sustentável para a instituição,

Portanto se a JUCEG utilizasse da implantação de alguma destes incentivos para com os seus colaboradores a instituição teria melhor qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, haja vista que a mesma somente realiza treinamentos em alguns casos especiais, e de suma importância também a implantação de um bom programa de treinamento para os mesmos.

Identifica-se, que o treinamento é essencial para a instituição , pois é através dele que os colaboradores adquirem novos conhecimentos e apresenta experiências que podem efetivar-se em mudanças do comportamento e os colaboradores adquirem mais conhecimentos, habilidades e melhoram sua capacidade de desempenhar as atividades, contribuindo melhor no seu trabalho em equipe, no convívio com o seu superior e na maneira de se trabalhar como um todo.

CONCLUSÃO

O sucesso ou fracasso da instituição esta única e exclusivamente ligado à forma que as pessoas realizam o planejamento, controle e execução das tarefas. Portanto o investimento em treinamento e capacitação dos seus colaboradores é de fundamental importância, tendo como finalidade a qualificação do seu capital intelectual, proporcionando assim um diferencial na qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Para que a instituição possa crescer, é necessário que se obtenha melhoria na prestação dos seus serviços, e esta melhoria somente será alcançada através da qualificação e treinamento dos seus colaboradores , pois uma instituição composta de uma equipe de colaboradores capacitados e treinados, ocasiona a motivação de todos a crescer junto com a instituição. Tornando assim essencial o investimento na qualificação dos seus trabalhadores, propiciando assim melhor qualidade dos serviços prestados bem como a satisfação dos seus clientes.

Portanto, para que obtenha o sucesso, é necessário ter como relevância a manutenção da qualidade dos seus recursos humanos da organização

Diante disso, o presente trabalho teve como intenção apresentar a importância do treinamento e capacitação no desenvolvimento organizacional, tendo como principal enfoque na qualificação dos seus colaboradores , considerando o grau de importância que os mesmos são para a instituição, assim como a eficácia do treinamento como ferramenta preventiva de problemas futuros.

Realizando assim a presente pesquisa evidenciando os objetivos expostos e chegar à conclusão de que em relação à instituição , a implantação de um programa de treinamento e capacitação para os colaboradores, propiciara muitos benefícios à instituição e aos colaboradores, tendo visto que a ausência de treinamento, acarreta em mais estressantes com os obstáculos que ocorrem e ocasionando assim acumulo de problemas.

Percebe-se que para o bom desempenho organizacional da juceg, é de suma

importância o treinamento dos seus colaboradores, tendo sido evidenciado durante a aplicação dos questionários junto aos colaboradores. Tendo assim alcançados os objetivos almejados pelo trabalho os quais foram atingidos dentro da instituição , apresentando para a empresa e para os colaboradores o que de bom um projeto de treinamento pode oferecer a todos, e tornando assim um melhor ambiente de trabalho.

Conclui-se este estudo quanto a importância do treinamento e capacitação em relação à instituição Junta Comercial do Estado de Goiás, a implantação de um programa de treinamento para os colaboradores, ocasionará na redução de problemas nas atividades rotineiras , proporcionará um ambiente organizacional com melhor qualidade, a agilidade nos processos rotineiros, segurança na realização das atividades diárias, rapidez nas soluções de problemas que por ventura aparecerem e eficácia e eficiência no trabalho.

Aumento da produtividade; Melhorias na qualidade dos resultados; Redução dos custos (retrabalhos, etc.); Otimização da eficiência; Otimização da eficácia; Modificação percebida das atitudes e comportamentos; Elevação do saber (conhecimento, conscientização); Aumento das habilidades Redução do índice de acidentes; Melhoria do clima organizacional Aumento da motivação pessoal; Redução do absenteísmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, A.V. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENTATO, Idalberto. Recursos Humanos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998;

_____. **Gestão de Pessoas** . 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999;

_____. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000;

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006;

_____. **Gestão de pessoas** : o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos** . 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos- PRR**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo : Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002;

_____. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBE, Antônio Carlos ET al. **Administração de Vendas** . São Paulo: Saraiva, 2000.

GOLDSTEIN, J. L. **Training in work organizations**. IN: DUNN WETTE, HOUGH. Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, California, 2.ed. 1991.

HAIR, Jr.; Josep F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

LACOMBE, F. **Recursos Humano**: princípios e tendências. Editora Saraiva. São Paulo, 2005.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistema de Informação Gerencial** .7.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos**: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos**: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras** . São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amorim. **Introdução a Administração** . 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos** .São Paulo: Atlas, 2000.

MORESI, E. A. D. (Org). **Manual de Metodologia da Pesquisa**. Brasília-DF: universidade Católica de Brasília – UCB, mar., 2003.

RABAGLIO, O.M. **Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em competências**: Avaliação, Avaliadores e Avaliados - Como Funciona essa rede. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002(a);

_____. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002(b).

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 18 ed. Petrópolis Vozes, 1991.

SCHERMERHORN JR., J. R.: **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A.; MELLO, A. **Gestão pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.