

AValiação DE APLICABILIDADE DE TREINAMENTOS ADMINISTRADOS NA ORGANIZAÇÃO¹

Fabrcio Artur Rossa²
Paulo Moraes Sanchez²
Tiago Milan²

RESUMO: O presente estudo analisou as vantagens da aplicaçao de treinamentos administrados na organizaçao, focando em um processo de melhoria continua onde o colaborador treinado e peça fundamental para o sucesso. Fundamentando o projeto pode-se citar autores como Taylor e Chiavenato que agregaram informaçoes de grande relevancia para o sucesso do estudo. Os dados foram levantados atraves de uma abordagem quantitativa administrada atraves de um questionario fechado aplicado aos participantes do projeto munida do metodo descritivo, onde, atraves de um estudo de caso focado em alguns documentos especificos da organizaçao contribuiram para mensurar os dados. Os resultados deixaram claro que tais treinamentos trazem uma larga vantagem para a empresa, deste a melhoria em seus indicadores ate a motivaçao de seus colaboradores. De fato podemos concluir que e viavel a aplicaçao deste tipo de treinamento, uma vez que resultados positivos podem ser visualizados com indicadores simples em um pequeno espaco de tempo, basta apenas adaptar os treinamentos a realidade de cada organizaçao.

Palavras-chave: Treinamento. Multiplicadores. Internamente.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade o avanço tecnologico tem trazido novos desafios às empresas como um todo, a crescente busca do mercado consumidor por preços competitivos e qualidade tem induzido as organizaçoes a buscarem a capacitaçao de seus profissionais, uma vez que estes são peças chaves para o bom uso e domínio das tecnologias aplicadas.

O ser humano nasce com o dom de agregar conhecimento no decorrer de sua vida, ou seja, este está em constante mutaçao, inovando e aperfeiçoando-se de acordo com as necessidades que vão surgindo no decorrer de sua carreira profissional. O conhecimento, muitas vezes, precisa ser buscado fora de seu posto de trabalho, ou seja, em instituicoes especificas às quais requerem também pessoal devidamente treinado e habilitado para multiplicar certo tipo de aprendizado. Algumas empresas têm buscado formas alternativas de treinamento aos seus colaboradores, trazendo multiplicadores para dentro na companhia ou até mesmo criando grupos de multiplicadores em seus times de trabalho a fim de disseminar informaçoes relevantes e fundamentais para a execuçao das tarefas diárias.

¹ Trabalho de pesquisa desenvolvido na Disciplina de Metodologia da Pesquisa Científica ministrada pelo Professor Odir Berlatto.

² Acadêmicos do Curso de Administração da FSG.

Desse modo, não somente basta às organizações investirem em novas tecnologias, mas sim, seus colaboradores de modo geral precisam estar devidamente instruídos a fazer uso das mesmas, com treinamentos específicos voltados ao melhor desempenho geral da empresa, juntando a motivação e o comprometimento de cada indivíduo para o resultado final. É com este intuito que foram analisadas quais as vantagens da administração de treinamentos na organização, avaliando sua aplicabilidade, identificando as oportunidades de crescimento profissional ligadas a tais cursos, como também foi executado uma breve análise do custo benefício de sua aplicação.

De modo geral, as organizações buscam a partir de programas de treinamento e desenvolvimento capacitar seu quadro funcional objetivando a melhoria contínua da produção ou prestação de serviços, justificando assim a devida preocupação em ter em seu quadro funcional pessoas altamente eficientes. Pelo presente relatório identificamos os resultados obtidos focados nos objetivos propostos, fundamentado por autores que trabalham no assunto, apresentando informações obtidas de uma pesquisa quantitativa munida da análise documental da organização relevante aos dados que buscamos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo trata de assuntos acerca da representatividade da administração de treinamentos internos, enfatizando o uso de multiplicadores para equivalência de conhecimentos dentro da organização.

2.1 Treinamentos administrados internamente

A constante busca pela capacidade de competir munida à necessidade de melhorias na qualidade e redução de custos de seus produtos, tem gerado uma necessidade cada vez maior de profissionais qualificados e aptos a buscar junto às organizações a melhoria contínua de seus indicadores. O profissional devidamente treinado e capacitado a realizar certo tipo de função trará por meio de seus esforços resultados relevantes os quais são a base para o sucesso das empresas.

Conforme Barreto (1995), o treinamento conceitua-se pela educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em uma determinada organização, instruindo-o de forma adequada para o exercício de um cargo, sendo aplicado em qualquer nível ou setor. Com base neste conceito e entendendo que o capital humano é o principal recurso das organizações, pode-se

afirmar que o treinamento é algo indispensável para a conquista do sucesso diante do cenário competitivo que é vivenciado pelas empresas. “O investimento em treinamento visando desenvolver profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução neste processo de transformação.” (SHINYASHIKY, 1998, p.01).

A eficiência empresarial e sua conquista estão ligadas à existência de mão de obra eficiente em todos os departamentos das empresas, dessa forma, o desempenho organizacional depende do empenho individual de cada colaborador. Taylor, o fundador da administração científica, já buscava a melhoria da eficiência de cada funcionário para estimular a melhoria e o avanço em toda a empresa. Partindo da idéia de que o somatório das tarefas individuais eficientes traria por consequência, o aumento da eficiência da organização fica claro que a busca pela melhor performance da empresa força a busca por homens eficientes no trabalho, conforme afirmado por Taylor (1990, p. 22-23):

Nunca se mostrou tão intensa, como atualmente, a procura de homens melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias até simples serventes. E agora, mais do que antes, a procura dos componentes excede a oferta. O que todos procuramos, entretanto, é o homem eficiente já formado; o homem que os outros preparam. Só entrarmos, todavia, no caminho da eficiência nacional, quando compreendermos completamente que nossa obrigação, como nosso interesse, esta em cooperar sistematicamente no treinamento e formação dessas pessoas, em vez de tirar de outros os homens que eles preparam.

Embora pessoas treinadas sejam indispensáveis para as corporações, esse processo requer recursos onde nem sempre, por motivos financeiros, tem-se a disponibilidade de investir grandes montantes. Para isso, algumas empresas têm buscado formas alternativas e mais viáveis economicamente de aumentar o grau de instrução específica de seus colaboradores, montando um time de multiplicadores internos a fim de disseminar seus conhecimentos aos demais. França (2006) acrescenta que organizações que requerem treinamento de um grande número de funcionários e não tem verba para contratar uma prestadora de serviços para ministrá-los, bem como, para deslocar o pessoal envolvido a um local de capacitação tem feito uso de multiplicadores internos que detém conhecimento relevante para os negócios, aptos para repassar os conteúdos a certo número de empregados ou até para toda a organização.

Nesse sentido, o uso de multiplicadores devidamente habilitados gera um menor custo à empresa, uma vez que depende de poucos recursos para a troca de conhecimentos, além disso, este tipo de treinamento facilita o entendimento de assuntos específicos de modo que o multiplicador encontra-se próximo da realidade da empresa em questão, podendo adaptar a teoria

ao seu melhor uso prático interno. Este tipo de treinamento requer alguns cuidados, uma vez que muitas empresas determinam quem será o multiplicador por conta e risco, sendo necessário analisar que nem todos estão preparados para assumir tal papel.

O uso de mão de obra interna para disseminar conhecimentos requer que o multiplicador esteja apto tecnicamente, engajado, ou seja, queira ministrar o treinamento, bem como, tenha postura e credibilidade perante os colegas da corporação, sendo educador, respeitando e valorizando a bagagem de conhecimentos que cada treinando mais experiente traz consigo. É importante também haver interação da equipe para troca de experiências e conhecimentos detalhados.

O treinamento é uma excelente ferramenta de crescimento e mudança, contudo não é suficiente para um resultado perfeito e sustentável. De fato há necessidade que haja acompanhamento pós-treinamento a fim de garantir que os treinandos assimilaram o conteúdo das aulas e estão colocando em prática da forma correta. Atualmente a tendência é a que o colaborador seja multifuncional, para que além de realizar seu ofício, tenha capacidade de solucionar, prever problemas, bem como sugerir idéias relevantes para a companhia buscando o trabalho em equipe e a cooperação.

Conforme Chiavenato (2003), os treinamentos requerem uma avaliação a respeito dos objetivos de curto e longo prazo da empresa vindo a desenvolver a melhor filosofia de aplicação, sendo necessário verificar o comportamento da organização avaliando seu modo de crescimento com base nos ambientes físicos e sociais, mensurando a importância do treinamento.

A análise organizacional não só envolve um estudo de toda a empresa - seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para consecução dos objetivos -, como também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização esta colocada. Essa análise ajuda a responder à questão sobre o que deve ser ensinado em termos de um plano amplo e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa. (CHIAVENATO, 2003, p. 40).

De fato as empresas estão em busca dos melhores profissionais existentes no mercado, contudo, devido às inúmeras variáveis existentes, as organizações requerem constantes adaptações de seu quadro funcional a fim de manter a corporação competitiva e adequada às necessidades de um mercado consumidor cada vez mais exigente. Com base nisso, o investimento no treinamento do capital humano voltado para o melhor desempenho de suas tarefas diárias torna-se cada vez mais importante no processo de melhoria continua sendo este de caráter indispensável para o sucesso geral da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos demonstram o que foi pesquisado, o ambiente em que os dados foram coletados, como estes foram coletados e analisados (ROESCH, 2007). O delineamento do presente estudo está dividido na apresentação do método, do delineamento da amostra e das técnicas de coleta e da análise de dados.

3.1 Métodos de pesquisa

No presente estudo, foi utilizada a abordagem predominante quantitativa, que buscou identificar as vantagens da aplicação de treinamentos administrados na empresa analisada. A pesquisa quantitativa, conforme Samara e Barros (2002), procura quantificar os dados aplicando em seguida uma forma de análise estatística dos mesmos. Com base na abordagem quantitativa, os dados foram analisados e interpretados, quantificando assim os resultados a partir de médias e percentuais das respostas obtidas.

Com foco no objetivo descrito anteriormente, a pesquisa em questão é do tipo descritivo. Conforme Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo, descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Esta se caracteriza também pelo uso de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário e observação sistemática. Na pesquisa descritiva, destacam-se também aquelas que visam descrever características de certos grupos, como também a descrição de um determinado processo em uma organização ou até mesmo o nível de atendimento de entidades. Pesquisas descritivas também podem ser citadas como aquelas que visam descobrir a existência de associações entre certas variáveis.

O método que melhor se enquadrou ao presente trabalho foi o estudo de caso, cuja modalidade é amplamente utilizada nas organizações pelos resultados que proporciona. O estudo de caso consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, a fim de permitir seu amplo e detalhado conhecimento como: as limitações de uma empresa, a preservação do caráter do objeto estudado, a descrição da conjuntura do contexto onde será realizada a investigação e a explicação das causas do problema, afirma Gil (2010). Segundo Yin (2005), tal estratégia de pesquisa surge da necessidade de compreensão dos fenômenos sociais mais complexos, permitindo uma investigação e preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, podendo-se citar os processos organizacionais e administrativos, por exemplo. Neste

caso, a pesquisa foi realizada em uma organização, objetivando a investigação das vantagens da aplicação de treinamentos administrados dentro da mesma.

3.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem

O presente estudo teve como objetivo avaliar as vantagens da aplicação de treinamentos no setor de manufatura de eixos da numa indústria metal mecânica de Caxias do Sul. Os treinamentos são focados em resultados mensuráveis e específicos, delimitados a aplicação inicial a área determinada para análise e avaliação dos resultados. Dentre as necessidades da empresa, foram validadas quatro áreas específicas, onde os colaboradores foram divididos, cada qual voltado para sua área de atuação específica, a fim de aperfeiçoar seus conhecimentos, otimizando assim o resultado como um todo.

Os treinandos envolvidos foram divididos em grupos dentro das quatro áreas delimitadas no cronograma de treinamentos, para os quais foi aplicado um questionário buscando uma abordagem quantitativa dos resultados dos treinamentos. Segundo Diehl e Tatim (2006), questionário é um instrumento de coleta de dados formado por uma seqüência ordenada de perguntas, sendo estas respondidas sem a presença do entrevistador. O questionário em questão foi aplicado a uma amostragem de dez participantes do grupo de treinamentos administrados na empresa em estudo.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Sendo o estudo de caso uma técnica de pesquisa que envolve uma análise profunda do objeto estudado, foi necessária uma investigação sobre uma situação específica. Para que se busque, neste estudo, o que há de essencial e mais específico, optou-se pela utilização de um questionário fechado e análise documental junto aos arquivos da empresa.

Inicialmente, para levantamento de dados relevantes ao objetivo proposto, bem como para o maior entendimento do problema da pesquisa, foi realizada a pesquisa documental junto aos arquivos e documentos da empresa. Esta modalidade consiste na investigação de documentos com a finalidade de apresentar e comparar usos, costumes, diferenças e outras características. Geralmente, a pesquisa documental é utilizada como complemento as entrevistas ou outros métodos de coleta de dados, afirma Roesch (2007). Essa modalidade de pesquisa

permite, inclusive, uma comparação entre o estado atual e o passado, exemplificam Cervo e Brevian (2002).

3.4 Técnicas de análise dos dados

Com base na forma como os dados foram coletados, sua análise se deu pela técnica estatística descritiva das informações do questionário fechado e pela análise documental dos pontos relevantes ao objetivo almejado pelo projeto nos relatórios semanais de setup e sucata interna. Conforme afirmam Lakatos e Marconi (1996), a aplicação de questionário fechado requer que as perguntas sejam formuladas previamente cuidando para não fugir a elas, zelando pelo objetivo de diferenciar e mensurar as respostas mantendo sempre a mesma pergunta.

Dessa forma, foram interpretadas as vantagens da aplicação dos treinamentos administrados no interior da organização, tendo em vista a opinião dos treinandos, da gestão e a análise dos dados mensuráveis da empresa através da análise documental, interpretando assim os ganhos da organização através de uma abordagem qualitativa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo expõe a análise dos resultados obtidos a partir da análise do questionário aplicado aos envolvidos com o projeto, bem como o acompanhamento feito na documentação relevante aos objetivos almejados. Tais métodos buscaram analisar as vantagens da aplicação de treinamentos administrados no interior da organização e foram ministradas á dez participantes.

4.1 Análise e interpretação dos dados

Mediante os dados coletados após aplicação do questionário, onde foi abordado na primeira questão se os temas escolhidos para aplicação dos treinamentos contemplavam as necessidades da empresa, verifica-se através do gráfico, que há uma concordância de 70% com a pergunta, deixando um ponto de atenção para uma análise futura onde se podem agregar maiores conteúdos.

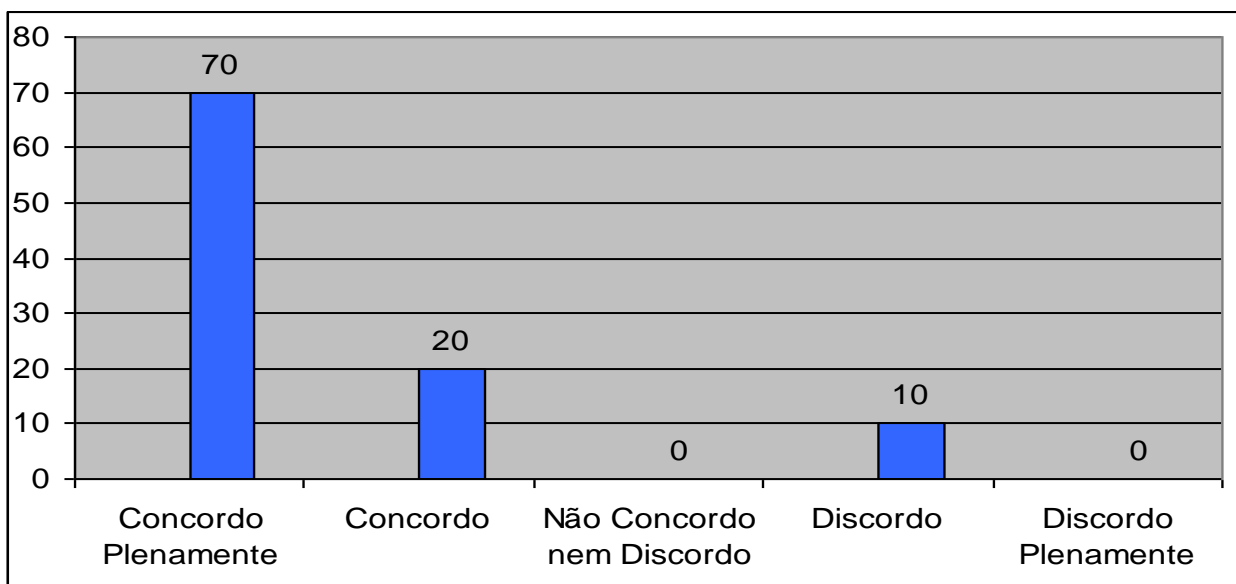


Gráfico 01: Quanto aos temas dos treinamentos.

Fonte: Questionário aplicado.

Embasado nos dados demonstrados pelo gráfico 02, fica visível a total concordância quando a questão em pauta é se o conhecimento adquirido pode trazer melhorias aos indicadores de setup e sucata interna, mostrando desta forma a grande chance de crescimento por parte da organização, bem como indicando um bom método de aumentar sua competitividade, entregando mais produtos e com superior qualidade, ou seja, reduzindo desperdícios.

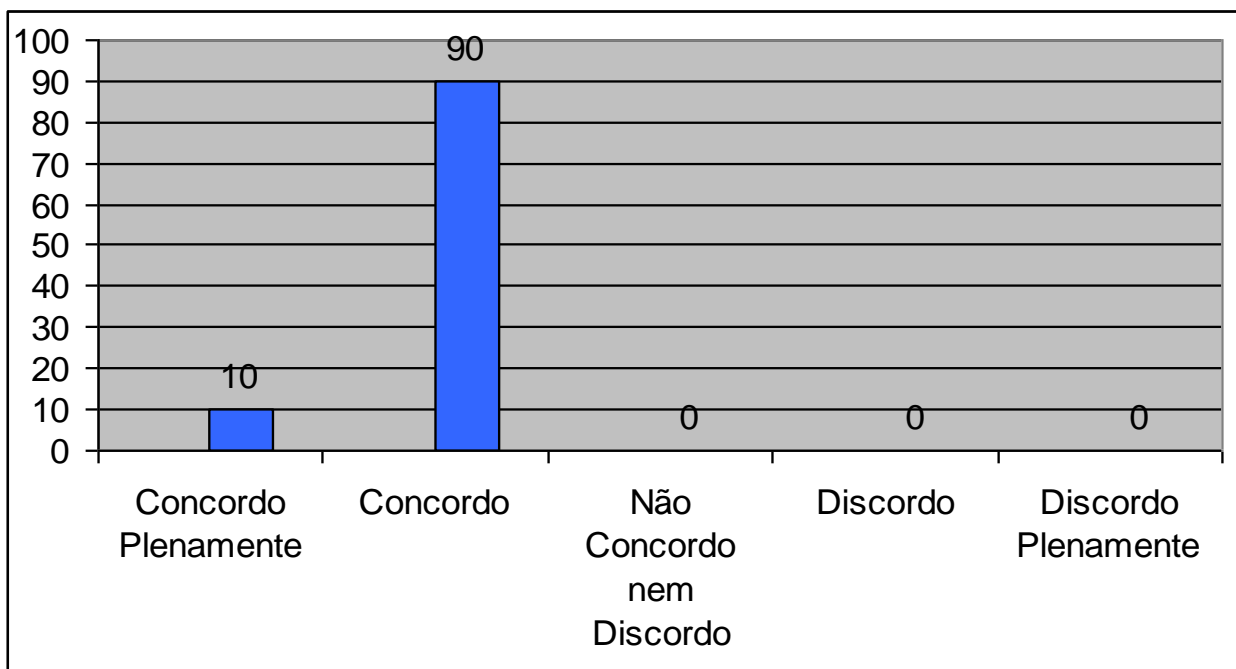


Gráfico 02: Quanto à melhoria de indicadores.

Fonte: Questionário aplicado.

Quando a pergunta está relacionada às oportunidades de crescimento que tais treinamentos trazem aos envolvidos, as respostas indicam grande concordância, conforme demonstrado no gráfico 03. Entende-se que novos desafios fazem o ser humano buscar mais eficiência em seu posto de trabalho, em busca também de reconhecimento e oportunidades de carreira, o que tende a motivar a equipe gerando maiores resultados à organização como um todo.

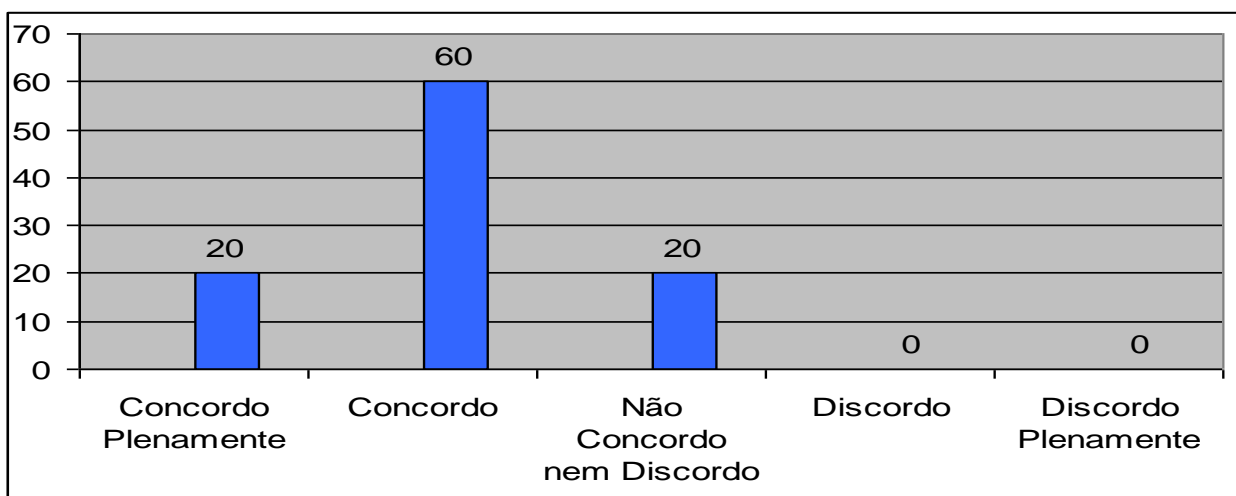


Gráfico 03: Quanto às oportunidades de crescimento.

Fonte: Questionário aplicado.

O Gráfico 04 demonstra a opinião dos participantes dos treinamentos quanto ao material utilizado para ministrar os mesmos, dado relevante, uma vez que o uso de materiais com informações não fundamentadas trariam resultados contraditórios aos esperados, uma vez que a multiplicação de conhecimento poderia estar sendo passada de forma incorreta. Como os dados foram cedidos por uma instituição de renome, somados aos dados disponibilizados pela engenharia da empresa entende-se que a concordância com a questão é a resposta que poderia ser esperada.

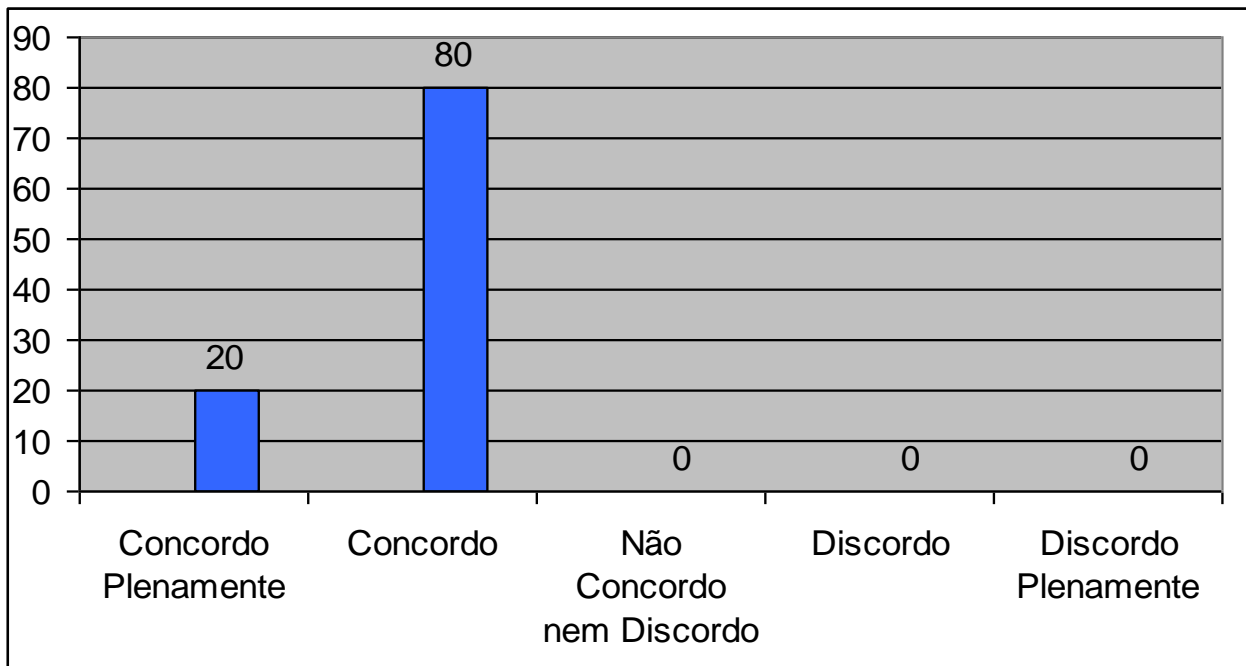


Gráfico 04: Quanto ao material de estudo comparado ao uso na prática.
Fonte: Questionário aplicado.

Motivação sempre é um assunto delicado de se tratar dentro de uma organização uma vez que são inúmeras as variáveis que incidem neste indicador, contudo, em análise ao gráfico 05, fica evidente que o funcionário sente-se motivado em fazer parte de um programa de treinamentos, onde sem custo para si, este pode estar recebendo informações importantes para seu crescimento na empresa ou até mesmo fora dela e também pelo simples fato de participar de um evento fora de seu posto habitual de trabalho.

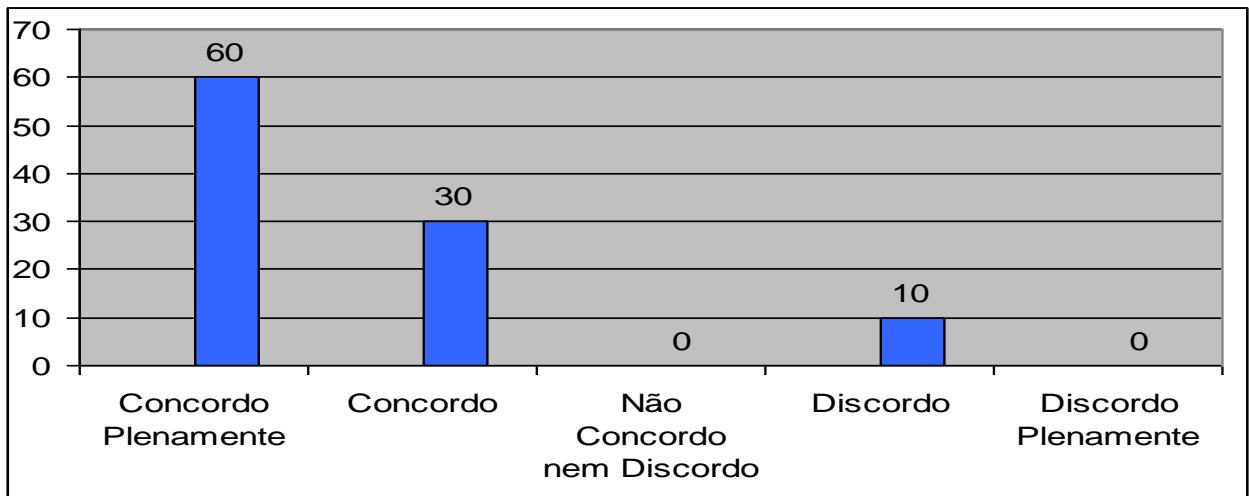


Gráfico 05: Quanto à motivação dos participantes.
Fonte: Questionário aplicado.

A questão demonstrada pelo gráfico 06 analisou a percepção dos envolvidos com os treinamentos administrados na empresa, mediante o objetivo geral do projeto que buscava identificar o custo/benefício deste programa. Verifica-se que há concordância de 90% dos participantes. Este dado embasado em resultados mensuráveis da empresa pós treinamentos podem ser um bom indicador para continuidade do projeto e adaptação para mais áreas da organização.

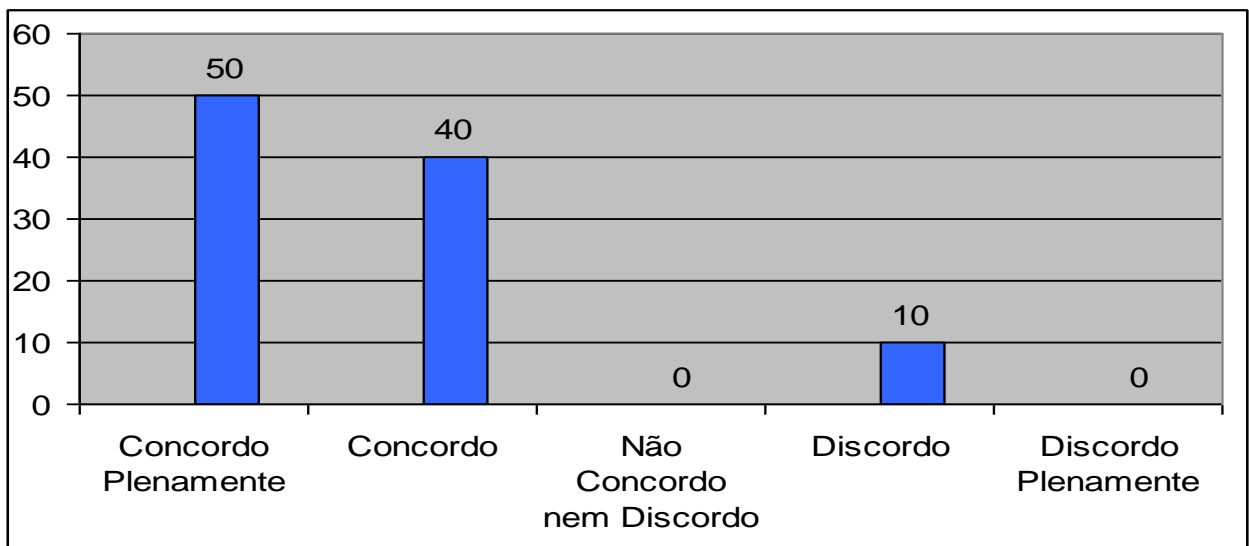


Gráfico 06: Quanto ao custo benefício.
Fonte: Questionário aplicado.

O gráfico 07 apresenta os dados referentes à questão de desenvolvimento da organização juntamente com o desenvolvimento do funcionário, sendo que este buscou verificar as percepções de crescimento profissional juntamente com o crescimento da organização, ou seja, se a empresa for mais competitiva e gerar mais lucros, o funcionário tende a acompanhar tal crescimento, almejando novas funções e nova remuneração. Com base nisso, verifica-se que também há concordância neste quesito.

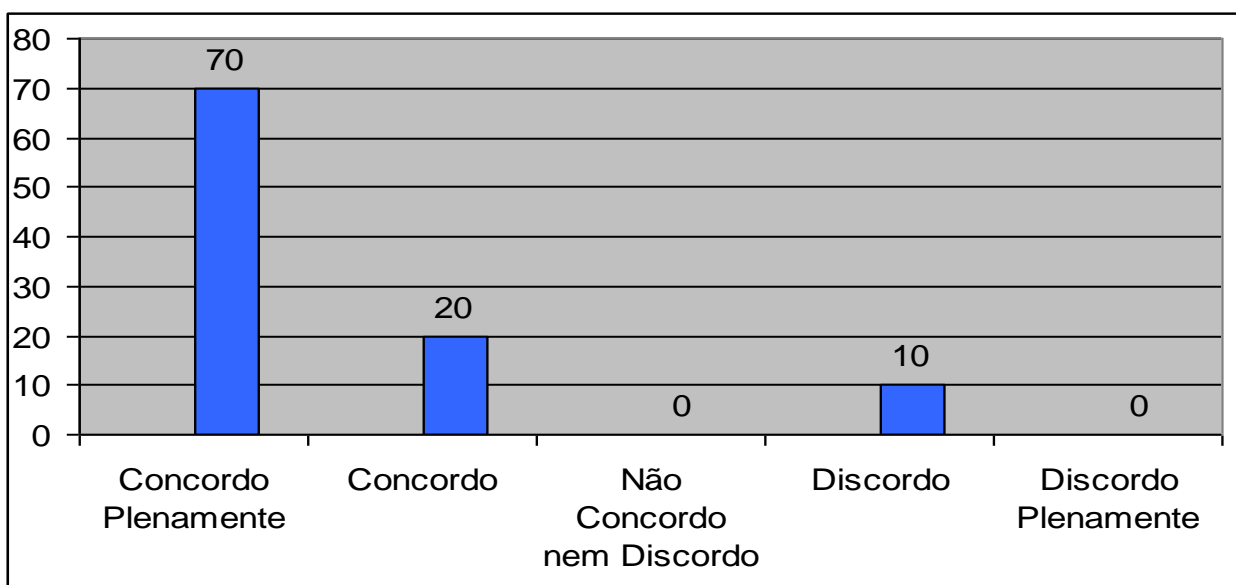


Gráfico 07: Quanto ao desenvolvimento da empresa e funcionário.
Fonte: Questionário aplicado.

Analisando o gráfico 08, lembrando que os treinamentos não contemplam a todos os funcionários da área envolvida, há a preocupação de que as informações multiplicadas aos participantes sejam disseminadas aos demais colegas de trabalho, buscando um nivelamento de informações e aperfeiçoamento de todo o grupo, desta forma podemos entender que há concordância com estes métodos, criando assim um processo de melhoria continua onde os treinandos tornam-se multiplicadores.

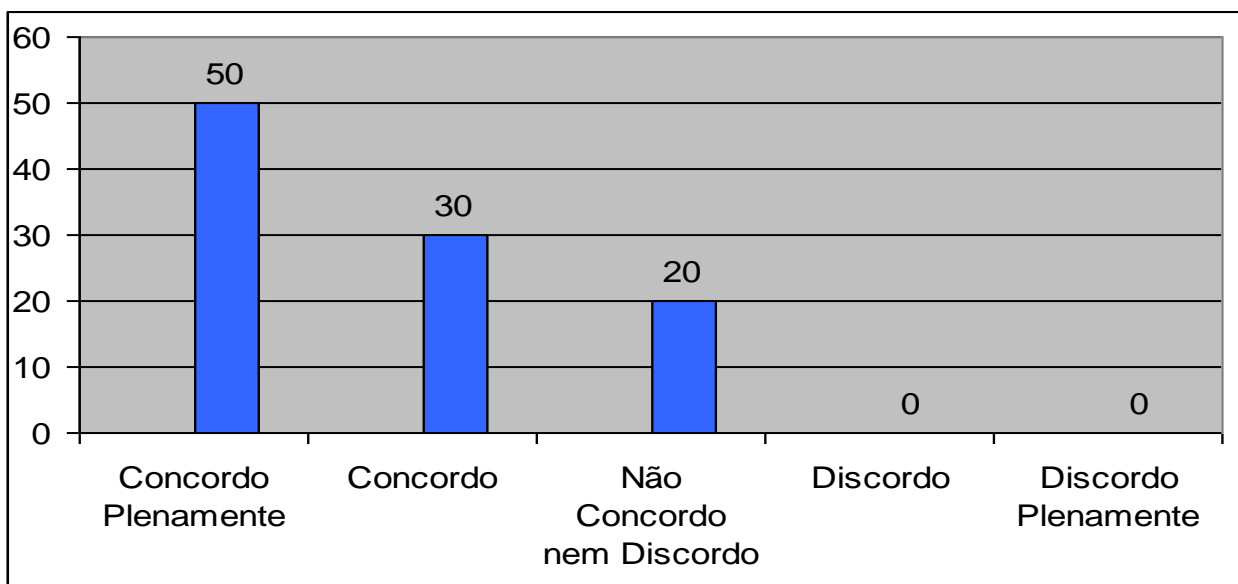


Gráfico 08: Quanto à multiplicação no posto de trabalho.

Fonte: Questionário aplicado.

Fundamentado nos resultados apresentados pelo gráfico 09 munido ao livre acesso as informações documentais relevantes ao projeto disponíveis aos funcionários da empresa analisada, pode-se evidenciar que é de 90% a concordância relacionada à melhoria apresentada nos indicadores da empresa. Com base em um conceito de eliminação de desperdícios identifica-se grande potencial de melhoria.

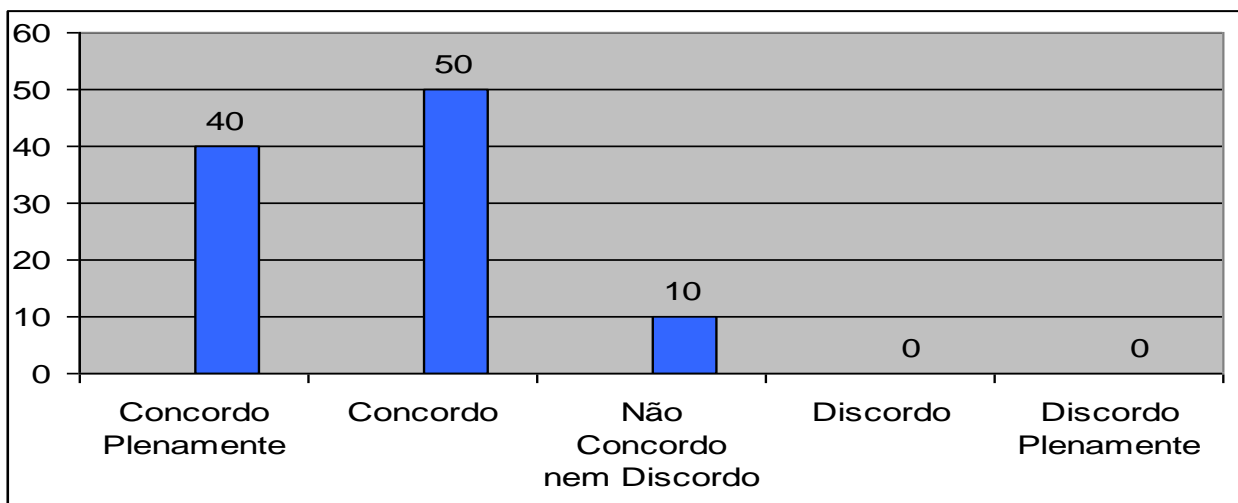


Gráfico 09: Quanto à observação de melhorias pós treinamentos.

Fonte: Questionário aplicado.

Para fechamento do questionário, evidencia-se de modo geral, a percepção dos envolvidos com o projeto, relacionado aos benefícios que este programa trouxe a empresa e aos colaboradores. Mensurado no gráfico 10, pode-se afirmar, reforçando as demais questões, onde há 90% de concordância relacionando os benefícios gerais para ambos.

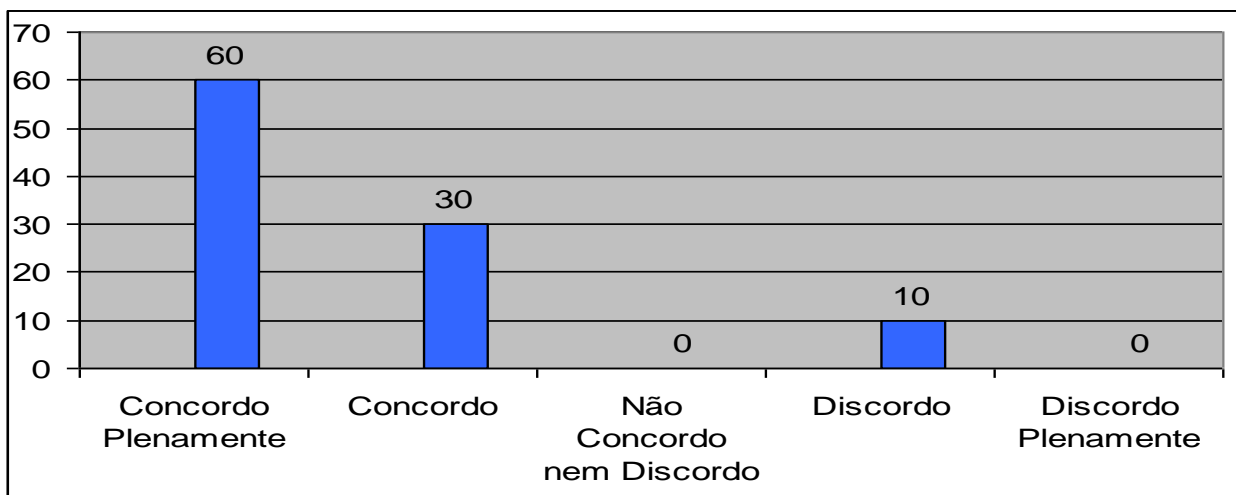


Gráfico 10: Análise geral de benefícios a empresa e colaborador.

Fonte: Questionário aplicado.

Conforme análise documental da empresa analisada pelo projeto, evidencia-se a partir de agosto, data inicial dos treinamentos, um aumento de 3% na produtividade geral, esta por escala aparenta ser pequena, mas tratando-se do porte da empresa em questão, este valor apresenta um grande ganho em seu faturamento mensal, demonstrando desta forma que a administração de treinamentos internos traz aumento aos lucros da empresa.

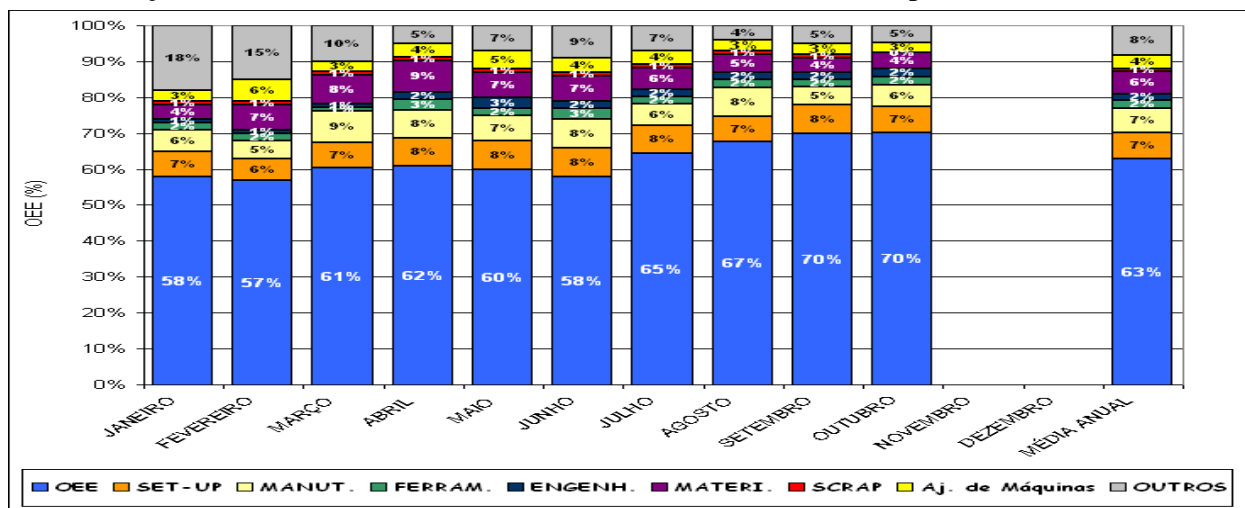


Gráfico 11: Evolução do desempenho dos equipamentos (OEE).

Fonte: Portal da Manufatura da empresa em estudo.

Atualmente para poder competir, as empresas precisam entregar produtos de qualidade em tempo hábil e com preço competitivo, este diretamente ligado ao custo. Deste modo, conforme apresentado pelo gráfico 12, que indica a quantidade de sucata interna gerada no setor que participou do projeto, percebe-se uma redução nos indicadores a partir do mês de agosto, onde foram iniciados os treinamentos. Foram atingidos números até então não atingidos no ano, o mês de novembro em uma análise mais detalhada, por um problema pontual apresentou um crescimento diante dos meses de agosto, setembro e outubro, contudo manteve-se abaixo dos indicadores dos meses que antecedem os treinamentos. Conclui-se então que tanto no caráter produtivo quanto na redução de custos, os treinamentos trazem resultados positivos a empresa, auxiliando seu processo de crescimento para que continue competitiva no mercado em que atua.

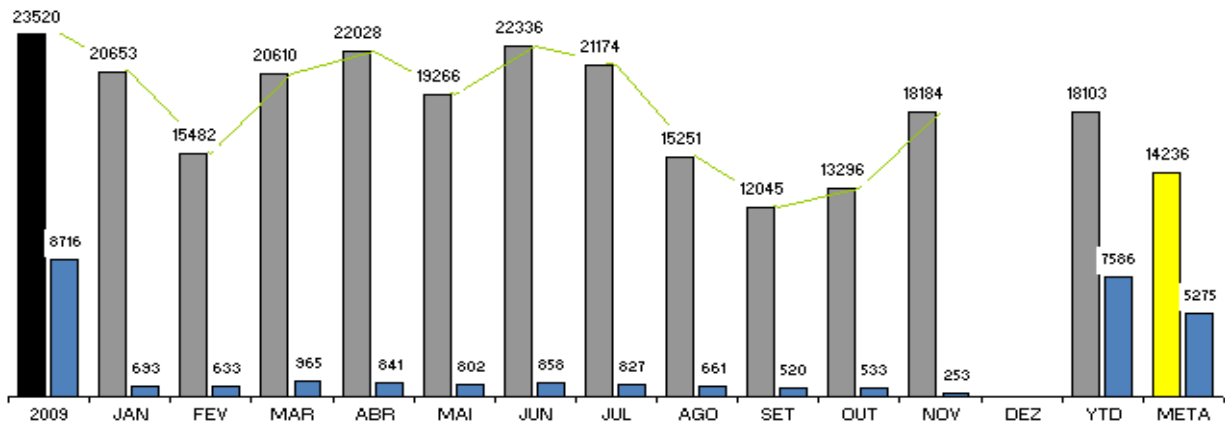


Gráfico 12: Indicador de sucata interna acumulada no ano de 2010 (Scrap).
Fonte: Portal da Qualidade empresa em estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi realizar um estudo referente às vantagens da aplicação de treinamentos administrados na organização. Dessa forma foram avaliados a aplicabilidade dos treinamentos, as oportunidades de crescimento profissional geradas avaliando também o custo benefício de tal método. Fundamentado em autores como Chiavenato e Taylor que salientam a importância da organização em formar seus funcionários buscando a eficiência plena tanto do colaborador quanto da companhia, pode-se concluir que pessoas devidamente capacitadas para realização de suas tarefas são de extrema importância para o sucesso da empresa, bem como, o sucesso profissional e realização pessoal de cada indivíduo.

Com base na análise dos dados formulados a partir do questionário aplicado aos participantes do projeto de treinamentos internos, munido da análise documental relevante aos objetivos do projeto, conclui-se que é importante para o sucesso dos treinamentos a escolha dos temas que buscarão melhorias a organização, tendo um criterioso acompanhamento nos resultados, mensurando-os mediante indicadores. O acompanhamento do grupo treinado se faz necessário aliado a geração de oportunidades de crescimento, este de acordo com o desenvolvimento da empresa. O material utilizado precisa ser atual e deve atender os conceitos técnicos necessários, adaptando-o ao sistema de trabalho utilizado pela companhia, a fim de garantir a padronização e das informações. Evidencia-se também, que pessoal treinado trabalha com maior motivação, tendo assim um melhor desempenho, auxiliando o desenvolvimento da empresa. Através do acompanhamento da gestão é possível que os treinandos multipliquem o aprendizado, criando uma cadeia de pessoas capacitadas e por conseqüência multifuncionais, termo em evidencia nas grandes indústrias.

Desse modo, conclui-se em linhas gerais, que os treinamentos administrados internamente trazem uma opção de melhoria continua, podendo ser instituídos em pequenos grupos, como a exemplo do presente projeto, e após seu acompanhamento, embasado nos resultados, pode-se fazer ajustes ou difundi-los para mais setores da organização. De fato, conforme mensurado no projeto, em todos os quesitos a empresa e o funcionário só tendem a ganhar com a administração destes treinamentos, podendo sinalizar que este processo quando bem administrado trás inúmeras vantagens a organização como um todo.

6 REFERÊNCIAS

BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CERVO, Amado Luiz. BREVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DIEHL, Antonio Astor. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FRANÇA, Carla. **Montar um time de multiplicadores para disseminar conhecimentos na empresa**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:

http://www.sinal.org.br/site_rio/noticias_2.asp?id=7469&reformas>. Acesso em: Out. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. **T&D de recursos humanos: posição e papel da área num grupo de empresas da região de Ribeirão Preto-SP**. 1998. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/artigos09/375_375_Artigo_treinamento_e_desenvolvimento_seget_2009.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2010.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**: Frederick Winslow Taylor: tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

YIN, Robert. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Questionário referente à aplicabilidade dos treinamentos administrados internamente. Favor assinalar o campo numérico que você julga que faz melhor concordância com a pergunta/afirmação descrita abaixo:

1. Você concorda que os temas escolhidos para aplicação dos treinamentos internos contemplam as necessidades da empresa?

Concordo plenamente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo plenamente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

2. Com base nos treinamentos administrados, pode-se dizer que com o conhecimento adquirido, há condições de melhorar os indicadores de sucata e set-up?

Concordo plenamente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo plenamente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

3. Tais treinamentos administrados na empresa abrem portas para seu crescimento profissional?

Concordo plenamente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo plenamente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

4. O material disponibilizado pela empresa contempla as necessidades de atendimento ao uso do conhecimento adquirido na sua prática?

Concordo plenamente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo plenamente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

5. Sinto-me motivado em participar de treinamentos administrados na organização.

Concordo plenamente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo plenamente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

6. Quanto ao custo benefício dos treinamentos, podemos afirmar que esta forma de administração e condução traz benefícios para a organização?

Concordo plenamente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo plenamente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

7. Você acredita que tanto a empresa quanto o funcionário, tendem a desenvolver-se com a administração de treinamentos internos?

Concordo plenamente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo plenamente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

8. Como os treinamentos foram divididos em quatro modalidades específicas, nem todos participaram de todos os módulos. No intuito de que seu colega dissemine o que aprendeu para seu grupo de trabalho, ou seja, havendo uma troca de conhecimentos no posto de trabalho, você concorda que este método é eficiente e tende a aumentar o nível de capacitação de todos os funcionários envolvidos com o projeto?

Concordo plenamente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo plenamente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

9. Após o início dos treinamentos, você visualiza nos indicadores, ou na realização de suas tarefas diárias, sinais de melhoria?

Concordo plenamente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo plenamente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

10. No geral, podemos afirmar que os treinamentos administrados internamente trazem um nível de benefícios satisfatórios, tanto para empresa quanto para o funcionário, devendo tornar-se parte importante no desenvolvimento da organização?

Concordo plenamente		Concordo		Não concordo nem discordo		Discordo		Discordo plenamente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1