

**CENTRO UNIVERSITÁRIO FACVEST - UNIFACVEST
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DANIEL MENEGAZZO

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO INTERNO PARA O
DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**

LAGES (SC)

2017

DANIEL MENEGAZZO

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO INTERNO PARA O DESENVOLVIMENTO
DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho apresentado ao curso de graduação em Engenharia de Produção do Centro Universitário Facvest Unifacvest como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientação: Prof.: Rodrigo Botan.

LAGES (SC)

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me apoiaram durante essa jornada, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Rodrigo Botan com muita paciência e dedicação, minha família, minha namorada e aos professores do curso que foram de grande auxílio para chegar até aqui.

RESUMO

Este trabalho apresenta um problema de falhas nos processos da fabricação de tecidos para cortinas, os quais geram grande quantidade de devoluções e clientes insatisfeitos, situação esta diagnosticada por falta de conhecimento explícito dos colaboradores, que conhecem os processos, porém, não tem treinamento para tal, o que gera erros. Para isso, foi realizado o levantamento do problema pelo qual a organização passa e, assim, foram estabelecidos objetivos para a sua solução, com vistas a propor um plano de treinamento e, assim, qualificar a mão de obra da organização. Para isso, foi realizando um levantamento bibliográfico para fundamentar a aplicação do projeto, que se deu na aplicação dos treinamentos para a solução de defeitos na organização, que apresentou resultados significativos.

Palavras-chave: Gestão; Pessoas; Treinamento; Qualificação; Redução; Defeitos.

ABSTRACT

This work presents a problem of defects in the fabrication processes for curtains, which generate a large amount of returns and dissatisfied customers, a situation that is diagnosed due to the lack of explicit knowledge of the employees, who know the processes, but do not have training for such , which causes errors. In order to do so, a survey was carried out of the problem that the organization is going through and, thus, objectives were established for its solution, with a view to proposing a training plan and thus qualifying the organization's workforce. For this, a bibliographic survey was carried out to substantiate the application of the project, which occurred in the application of training for the solution of defects in the organization, which presented significant results.

Keywords: Management; People; Training; Qualification; Reduction; Defects.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1. 1. Descrição do Problema.....	2
2. OBJETIVOS	4
2.1. Objetivo Geral	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
3.1. Engenharia de Produção.....	5
3.2. Gestão de Pessoas	7
3.3. Treinamento	11
3.3.1. As Etapas do Processo de Treinamento e Desenvolvimento.....	12
3.3.2. Objetivos do Treinamento	16
3.3.3. Vantagens do Treinamento	17
3.3.4. Levantamento das necessidades de Treinamento	18
3.3.5. Planejamento e Execução do Treinamento.....	19
4. MATERIAIS E MÉTODOS.....	23
4.1. Coleta e Análise de Dados.....	23
5. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	24
5.1. Situação Atual.....	24
5.2. Aplicação de Treinamento	26
5.3. Vantagens.....	27
5.4. Resultados	27
6. CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

ARH – Administração de Recursos Humanos

CHA – Competências, Habilidades e Atitudes

LNTD – Levantamento de Necessidade de Treinamento e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Histórico de defeitos antes do treinamento – nov/dez-2016	25
FIGURA 2 – Histórico de defeitos durante o treinamento – fev/2017.....	28
FIGURA 3 – Histórico de defeitos após o treinamento – mar/2017.....	29
FIGURA 4 – Histórico de defeitos após o treinamento – set/2017	30

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Elementos dos sistemas integrados que compõe a Engenharia de Produção.....	5
QUADRO 2 – Categorias de atividade da Gestão de Pessoas.....	9
QUADRO 3 – Nível de avaliação de treinamento	14
QUADRO 4 – Roteiro para T&D.....	20

1. INTRODUÇÃO

Desde a pré-história os seres humanos já treinavam suas habilidades, para manter a sua sobrevivência, as técnicas de caça e pesca, eram aprendidas e repassadas aos seus sucessores, que com o passar do tempo foram aperfeiçoando e melhorando esses processos.

Na Revolução Industrial o treinamento transformou-se em um meio de adaptação dos colaboradores para a utilização de máquinas para a produção em grande escala.

Na atualidade econômica, onde se tem uma grande competitividade entre os mercados, a empresa que trabalha para ter um diferencial com relação a seus concorrentes, acaba levando vantagens.

Com o avanço tecnológico as empresas se depararam com novos desafios como um todo, a busca crescente dos consumidores por preços competitivos e qualidade tem feito com que as organizações busquem a capacitação de seus profissionais.

O ser humano tem a capacidade de agregar conhecimento no decorrer da sua vida, ou seja, este está em constante aprendizagem, aperfeiçoando-se na medida que as necessidades vão surgindo no decorrer da sua carreira profissional.

O conhecimento, na maioria das vezes, é buscado fora da instituição que se trabalha em instituições especializadas onde se tem pessoas devidamente capacitadas para multiplicar certo tipo de aprendizado.

Um método diferente vem sendo usado por algumas empresas no treinamento e capacitação de seus profissionais, onde se traz pessoas capacitadas para se trabalhar nas organizações e serem os multiplicadores, a fim de dissipar conhecimentos essenciais e fundamentais para a execução das tarefas do dia-a-dia.

Desse modo, não basta as empresas investirem somente em tecnologias, mas investir também em seus profissionais, pessoas as quais irão trabalhar com essas tecnologias e desfrutar ao máximo, trazendo maior produtividade, qualidade e, conseqüentemente, lucratividade para a organização.

A determinação de programas de treinamento e desenvolvimento é elaborada de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce,

suas necessidades mudam e, conseqüentemente, os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) devem atender às novas necessidades (MELO *et. al.* 2012).

A organização deve proporcionar condições adequadas para que as pessoas não se sintam desconfortáveis e impedidas de realizar um excelente trabalho. Por outro lado, as pessoas também devem estar atentas a este aspecto, buscando maior equilíbrio entre o lado profissional e o pessoal (CARVALHO, 2014).

Este trabalho apresenta um estudo sobre treinamento interno nas organizações, visando minimizar as dificuldades operacionais existentes, tendo um crescimento operacional e pessoal dos colaboradores, buscando maior satisfação e comprometimento dos mesmos, a fim de se obter produtos e/ou serviços de melhor qualidade para atender o mercado consumidor, alavancando o crescimento e desenvolvimento da organização.

1.1. Descrição do Problema

A organização estudada consiste em uma empresa no ramo de tecelagem, que atua há seis anos no mercado e fabrica tecidos para a produção de cortinas de diversos tipos.

Entretanto, é comum na organização a ocorrência de defeitos no tecido produzido, o que gera devoluções, insatisfação do cliente, atrasos no cronograma de entrega e retrabalho, ocasionando transtornos maiores e não planejados a respeito dos produtos da empresa e os seus processos.

Tal fato ocorre predominantemente pela falta de treinamento dos colaboradores que, em muitos casos, aprendem o ofício na prática e, assim, predomina o seu conhecimento tácito, porém, o seu conhecimento explícito, aquele formalizado por cursos e treinamentos, é baixo.

Sendo assim, vem à tona a necessidade da aplicação de treinamentos para os colaboradores, de modo a transformar esse conhecimento tácito em explícito, gerar troca de conhecimento e este ser agregado aos processos de fabricação dos tecidos, de modo com que a qualidade do produto final seja melhorada continuamente.

A realização deste projeto traz à tona a oportunidade de melhorar os processos da organização através da melhoria da mão de obra dos colaboradores responsáveis

pela produção dos tecidos fabricados na empresa, através de treinamentos e troca de conhecimentos.

É viável realizar a aplicação do projeto, afinal, não requer grandes transformações físicas na empresa e o investimento realizado não é de valor muito elevado, sendo que o retorno esperado deve supri-lo, haja vista que com a melhor qualificação da mão de obra, a qualidade do produto será melhor, bem como a produtividade e a satisfação dos clientes.

Essa situação demonstra a importância de qualificar a mão de obra das organizações, afinal, com conhecimento explícito, ele é registrado e agregado aos processos da empresa, de modo com que haja troca de conhecimentos e aplicação mais eficiente dos processos, podendo assim, visar a melhoria contínua dos mesmos.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Sugerir um plano de treinamento para os colaboradores do processo produtivo de fabricação de tecidos.

2.2. Objetivos Específicos

- Analisar a atual situação da organização;
- Propor um plano de treinamento para os colaboradores;
- Expor as vantagens pretendidas com a aplicação dos treinamentos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Engenharia de Produção

Batalha (2008) afirma que a Engenharia de Produção refere-se a questões como o projeto, o aperfeiçoamento e a implantação de sistemas integrados de pessoas, materiais, informações, equipamentos e energia, para a produção de bens e serviços, de maneira econômica, respeitando os preceitos éticos e culturais.

A versatilidade do profissional de Engenharia de Produção é de grande importância para o aumento da competitividade das empresas, de modo com o que suas habilitações abrangem múltiplas áreas e pode unir os processos de engenharia com os processos de gestão.

QUADRO 1 - Elementos dos sistemas integrados que compõe a Engenharia de Produção – Fonte: adaptado de Batalha (2008)

Elemento	Descrição
Pessoas	Indivíduos contratados e envolvidos, tais como funcionários e gestores.
Materiais	Infraestrutura, material de consumo diário, transformação, embalagem, insumos.
Informações	Envolvem um enorme número de fontes e de usos, sobre o mercado de trabalho, concorrentes e o ambiente institucional, mercado financeiro, novas tecnologias.
Equipamentos	Equipamentos utilizados, informática, produção, segurança, etc.
Energia	Inclui tudo aquilo que serve para movimentar os recursos e as pessoas. Recursos financeiros, elétrica, etc.

Segundo a ABEPRO (1997), o engenheiro de produção possui as seguintes competências:

- Ser capaz de dimensionar e integrar recursos físicos, humanos e financeiros a fim de produzir, com eficiência e ao menor custo, considerando a possibilidade de melhorias contínuas;
- Ser capaz de utilizar ferramental matemático e estatístico para modelar sistemas de produção e auxiliar na tomada de decisões;
- Ser capaz de projetar, implementar e aperfeiçoar sistemas, produtos e processos, levando em consideração os limites e as características das comunidades envolvidas;
- Ser capaz de prever e analisar demandas, selecionar tecnologias e *know-how*, projetando produtos ou melhorando suas características e funcionalidade;
- Ser capaz de incorporar conceitos e técnicas da qualidade em todo o sistema produtivo, tanto nos seus aspectos tecnológicos quanto organizacionais, aprimorando produtos e processos, e produzindo normas e procedimentos de controle e auditoria;
- Ser capaz de prever a evolução dos cenários produtivos, percebendo a interação entre as organizações e os seus impactos sobre a competitividade;
- Ser capaz de acompanhar os avanços tecnológicos, organizando-os e colocando-os a serviço da demanda das empresas e da sociedade;
- Ser capaz de compreender a inter-relação dos sistemas de produção com o meio ambiente, tanto no que se refere a utilização de recursos escassos quanto à disposição final de resíduos e rejeitos, atentando para a exigência de sustentabilidade;
- Ser capaz de utilizar indicadores de desempenho, sistemas de custeio, bem como avaliar a viabilidade econômica e financeira de projetos;
- Ser capaz de gerenciar e otimizar o fluxo de informação nas empresas utilizando tecnologias adequadas.

3.2. Gestão de Pessoas

Carvalho (2014) afirma que a Gestão de Pessoas pode ser associada a um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização, para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

A autora ainda afirma que, com essa nova tendência dentro das empresas, a ARH (Administração de Recursos Humanos) tem um papel primordial no desenvolvimento e satisfação das pessoas, não limitando esse papel apenas a recrutamento e seleção de pessoal, apresentando inúmeras atividades que são desenvolvidas.

A área de Recursos Humanos (RH) deve ser concebida como um meio através do qual as pessoas e organizações procuram atingir e conciliar os interesses diversos contidos nas inter-relações entre elas, não sendo um sistema autônomo e independente, com finalidade em si mesma, pois está inserido num quadro maior, político, econômico, jurídico, social e ideológico (LUCENA, 1999).

A área de RH deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado (RUBIO *et. al.* 2014).

Um dos objetivos da Gestão de Pessoas é proporcionar mecanismos aos colaboradores para desenvolverem suas atividades de forma produtiva e satisfatória, para ambas as partes (colaborador e organização), sendo que, para isso, a relação empresa e funcionário deve ser conduzida de forma motivadora, pois ser um fator importante para garantir qualidade nas atividades profissionais, o que traz à tona a necessidade de refletir, ambas as partes, se o serviço desenvolvido é um trabalho que está agregando positivamente na vida profissional (CARVALHO, 2014).

O desenvolvimento da área de RH revela uma função que se origina e evolui como resposta às condições históricas, passando por profundas transformações correlatas ao mundo do trabalho. Os fatores contextuais de fins do século XIX e meados do século XX são determinantes para a sua dinâmica (RUBIO *et. al.* 2014 *apud* MAXIMIANO, 2004).

O seu reconhecimento foi consolidado, primeiramente enquanto área técnica,

com sua atuação reduzida a questões de administração de pessoal, a partir de exercícios de seus subsistemas. Entretanto, o que observamos é sua potencialização enquanto área estratégica da organização. (RUBIO *et. al.* 2014)

A gestão de pessoas deve ocupar-se também da determinação de objetivos, de políticas, de diretrizes e da estruturação das organizações. Sua missão é conduzir as pessoas com produtividade, eficiência e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de modo conciliatório com as aspirações individuais e sociais. Seu desafio maior é integrar a valorização da organização e a humanização das relações de trabalho (RUBIO *et. al.* 2014).

Administrar pessoas visa manter a continuidade da organização junto a colaboradores e parceiros de âmbito internos que entendem melhor de seu funcionamento, de seus negócios e de seu futuro (CHIAVENATO, 2004).

O contexto voltado a Gestão das Pessoas é puramente representado por organizações e pessoas. As organizações são formadas por pessoas e é delas que as organizações dependem para atingir suas metas cumprindo assim sua missão, já para as pessoas, as organizações são o meio para se alcançar diversos objetivos de ordem pessoal, em curto espaço de tempo, de esforço e de conflito (SCARAMUZA e BOTELHO, 2012).

Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa a valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional (LUCENA, 1999).

Quando o trabalhador é motivado e capacitado tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta em aumento de produtividade para a empresa como um todo. É fundamental que as empresas tenham cuidados voltados para a criação de novos estímulos de aperfeiçoamento e o crescimento de seus trabalhadores como forma de garantir um constante desenvolvimento e aperfeiçoamento (MELO, 2012 *apud* VERÍSSIMO, 2005).

Existem algumas vertentes da Gestão de Pessoas, dividida em algumas

categorias, por Millrath e Born (2008), que estão descritas no quadro a seguir.

QUADRO 2 – Categorias de atividades da Gestão de Pessoas – Fonte: adaptado de Millrath e Born (2008)

Categoria	Descrição
Cultura Organizacional	É composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando seus esforços para alcançar os objetivos da empresa (GRAMIGNA, 2007).
Clima Organizacional	É o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos (KANPIK, 2006).
Ambiente Organizacional	É tudo que envolve uma organização, é o universo vasto e complexo que compõe outras empresas, grupos, etc. É do ambiente que as organizações conseguem os recursos para seu funcionamento e é para o ambiente que produzem (KANPICK, 2006).
Responsabilidade Social	Uma análise interna e externa da empresa, com o objetivo de promover um desenvolvimento sustentável, voltado a melhorar a qualidade de vida, mantendo o foco na necessidade de geração de lucro, razão da existência das empresas (MILLRATH E BORN, 2008).
Gestão baseada em Competências	Promove um direcionamento para o desenvolvimento das competências dos

	colaboradores, porque são as pessoas que movem as organizações e, este método analisa a capacidade individual dos colaboradores e os direciona para funções nas quais se possa extrair o máximo de rendimento de suas habilidades (KANPIK, 2006).
Planejamento Estratégico de RH	É o processo onde são analisadas e trabalhadas as competências humanas da força de trabalho, para a obtenção dos resultados esperados pela empresa (MILLRATH E BORN, 2008).
Gestão de Clima	As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. Um fator que dá suporte a um clima organizacional proativo é a comunicação (ARAÚJO, 2009).
Desenvolvimento de Lideranças	A empresa precisa estar atenta aos líderes dentro da empresa, pois estes podem não estar preocupados ou direcionados apenas para os objetivos da empresa, mas principalmente para seus objetivos pessoais, que podem ser prejudiciais e ainda influenciar de forma negativa os demais colaboradores (ARAÚJO, 2009).
Gestão de Desempenho	É um processo de mensuração dos indicadores de desempenho do funcionário, dinâmico, constante e representa um importante meio para

	identificar e resolver problemas de desempenho, objetivando uma melhoria contínua e qualidade nas relações (KANPIK, 2006).
Treinamento	É considerado um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados, uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. É orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo (FROEHLICH E SCHERER, 2013).

3.3. Treinamento

O treinamento é considerado um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados, uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Entende-se que o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo (FROEHLICH E SCHERER, 2013).

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que tem como objetivo repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes (C,H,A) e é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade e tem como objetivo principal trabalhar o conhecimento, o saber fazer e, assim, melhorar o desempenho baseado na tarefa em curto prazo. (EBOLI, 2004)

Pode-se considerar, então, que a expressão “desenvolvimento de pessoas” é mais abrangente que treinamento, embora, na prática, ambas muitas vezes se confundam (MELO *et. al.* 2012).

Segundo Mussak (2010) o treinamento é um dos instrumentos de desenvolvimento de recursos humanos, cabe a ele não só corrigir as deficiências de desempenho detectadas no sistema organizacional, mas também desenvolver as potencialidades e habilidades dos recursos humanos existentes na organização.

3.3.1. As etapas do processo de treinamento e desenvolvimento (T&D)

A etapa de diagnóstico refere-se à identificação do que um colaborador ou um grupo necessita aprender, no sentido de preencher a lacuna existente entre o êxito presente e o nível de êxito que é solicitado. Cabe à empresa, através de seu processo de T&D identificar quais são as necessidades de treinamento e desenvolvimento e quais são os investimentos necessários para fazer frente ao mesmo. Além disso, o diagnóstico das necessidades deve constituir-se num processo meticuloso e apoiado em fatos concretamente apurados (ABBAD E VARGAS, 2006).

Com isso, o Diagnóstico ou Levantamento de Necessidade de Treinamento e Desenvolvimento (LNTD) é o processo que busca identificar e compatibilizar demandas organizacionais e individuais para treinamento e desenvolvimento, a partir do reconhecimento das competências necessárias para que as áreas de uma empresa cumpram suas funções (MUSSAK, 2010).

Entende-se que competências se referem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para Dutra (2002), os conhecimentos tratam do domínio de conteúdos e informações importantes para o cargo; as habilidades são as aptidões ou capacidades necessárias para o cargo; e as atitudes estão relacionadas com a postura, maneira de ser, forma de agir e as reações importantes para o cargo (MELO *et. al.* 2012 *apud* DUTRA, 2002).

As competências da organização se formam desde o início do processo de desenvolvimento da empresa e são consolidadas ao longo da trajetória, estabelecendo vantagem competitiva no contexto em que está inserida. As competências das pessoas podem ou não estar sendo aproveitadas pela empresa, e há uma relação entre as competências da organização e das pessoas que devem ser consideradas no levantamento de necessidades para treinamento e desenvolvimento (DUTRA, 2002).

As necessidades reais nem sempre são percebidas e, quando o são, nem sempre o são com lucidez, as necessidades percebidas nem sempre são expressas e, quando são, nem sempre o são clara e fielmente e as necessidades expressas nem sempre são satisfeitas e, quando o são, nem sempre o são da maneira mais conveniente (MORAES, 2002).

Todas essas questões devem ser consideradas ao elaborar a proposta ou projeto a partir das informações levantadas na etapa de diagnóstico. A fase de planejamento é muito importante e, para sua eficácia, é necessária dedicação para que os resultados sejam atingidos.

A terceira etapa do processo de T&D é colocar em prática tudo o que foi definido anteriormente no planejamento, porém, nem sempre o que foi planejado verifica-se na etapa de execução como adequado. É nessa etapa que se promovem as adaptações necessárias de acordo com a reação observada nos treinandos.

Espera-se que a forma com que ele conduz os encontros ajude a criar um ambiente motivador ao aprendiz. Isso é válido também para o caso do treinamento a distância quando realizado de forma interativa. Outro aspecto a ressaltar, os programas de T&D podem ser terceirizados para empresas especializadas, que executam a programação definida pela organização, ou até mesmo elaboram seu planejamento. (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 71)

Todo treinamento formal deve ser avaliado, deve-se verificar se os objetivos foram atingidos, se os treinandos assimilaram o que lhes foi transmitido, se o que foi aprendido será útil para o treinando e para a empresa, se o ministrante correspondeu ao que dele se esperava, se o programa de T&D deve ser repetido no futuro, de que forma e para quais pessoas (LACOMBE, 2006).

O autor ainda afirma que a principal avaliação deve ser em relação à sintonia com os demais programas de RH e à melhoria nas atitudes, no desempenho e nos resultados obtidos pelas pessoas que participaram do programa de treinamento e desenvolvimento e, em ocasiões em que não há reais possibilidades de realizar uma avaliação objetiva, se deve traçar previamente metas que conduzam a resultados ao menos observáveis ou com respostas indiretas que subsidiem a decisão de saber se a relação custo-benefício foi atingida ou não.

KIRKPATRICK e KIRKPATRICK (2010) dividem a avaliação do treinamento em quatro níveis, conforme o quadro a seguir.

QUADRO 3 – Nível de avaliação de treinamento – Fonte: adaptado de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010)

<p>Nível 1: avaliação de reação</p>	<p>Este tipo de avaliação documenta como os indivíduos reagiram ou se sentiram a respeito do programa de treinamento e desenvolvimento, em que se busca conhecer a satisfação imediatamente ao término de um programa, são considerados os fatores ligados à didática, aos recursos instrucionais e à própria organização do evento. Geralmente, se utiliza como instrumento uma ficha de avaliação, onde os participantes registram suas percepções. A análise destas fichas de avaliação permite um mapeamento em nível quantitativo (estatístico) e qualitativo (comentários e sugestões) do programa como um todo.</p>
<p>Nível 2: avaliação do aprendizado</p>	<p>Geralmente é quantificado por pré-teste, que se trata de um teste de avaliação dado aos participantes antes do treinamento para determinar níveis iniciais de conhecimento e habilidades e são usados para gerar uma prescrição instrutiva do aprendizado necessário. Ao término do treinamento, aplica-se o pós-teste, que se refere à avaliação dos participantes de um curso depois do término do treinamento e são usados para medir o domínio dos objetivos do curso pelos participantes, averiguando as habilidades e os conhecimentos</p>

	adquiridos com o programa de treinamento.
Nível 3: avaliação do comportamento	Procede-se a avaliação da mudança da conduta das pessoas, voltada a medir os efeitos identificados nos dois níveis anteriores. Geralmente, faz-se a avaliação de desempenho, que se inicia a partir de um questionário a ser respondido pelo funcionário e pelo seu superior imediato, que visa promover um espaço de <i>feedback</i> direto entre o funcionário e o seu gestor, e vice-versa. Recomenda-se a avaliação de desempenho tipo 360 graus, que contempla além da autoavaliação, a percepção dos colegas, superiores e subordinados.
Nível 4: avaliação do resultado	São avaliados os resultados esperados após a execução dos programas de T&D e também é conhecido como a avaliação de eficácia é realizada pelo superior e colaborador que participou do treinamento após um período estabelecido pela empresa. O seu objetivo é mensurar os resultados gerados pelo programa de T&D realizado.

De acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), o desafio para os profissionais da área de RH é conseguir a participação dos gestores não apenas no treinamento em si, mas também no processo de avaliação. Os executivos podem ser de grande ajuda no processo de treinamento, auxiliando na determinação do conteúdo e até atuando como facilitadores.

Percebe-se que o processo de treinamento e desenvolvimento deve estar alinhado com os demais processos do sistema de recursos humanos e com as estratégias e objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo, pois dessa forma, estará adequando os programas de treinamento e desenvolvimento aos seus objetivos, evitando investimentos incorretos, programas frustrados e descrédito por parte dos colaboradores nos programas de T&D, que, para ser bem sucedido, deve ser cuidadosamente planejada e integrada ao sistema de RH (MELO *et. al.* 2012).

As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. (GIL, 2007, p. 121)

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que treinamento é 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, já o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Os autores também afirmam que o desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

3.3.2. Objetivos do Treinamento

Lima (2013) *apud* Marras (2002) afirmam que os específicos do treinamento voltam-se para:

- **Formação profissional:** objetiva alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão e função;
- **Especialização:** oferece ao colaborador uma prática específica dentro da sua área de trabalho;
- **Reciclagem:** se orienta para o processo de se rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho.

Os autores também afirmam que os objetivos genéricos direcionam-se para:

Aumento da produtividade: à medida que o colaborador aperfeiçoa suas ações, torna-se mais provável a melhoria nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, melhores resultados de trabalho;

Aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de modo diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador adquiriu por meio dos treinamentos;

Incentivo motivacional: o colaborador se sente valorizado por parte da empresa, pois estar recebendo capacitação para o exercício de suas atividades;

Otimização pessoal e organizacional: o colaborador treinado e melhor capacitado tende a alavancar seus resultados, como também os da empresa;

Atendimento de exigências das mudanças: por meio dos treinamentos, as empresas podem se adequar mais rapidamente às mudanças que ocorrem no ambiente empresarial.

3.3.3. Vantagens do Treinamento

As vantagens serão segundo Carvalho e Nascimento (2000) as seguintes:

- Possibilita a análise das necessidades de treinamento de toda organização, em todos os seus níveis hierárquicos;
- Define prioridades de formação para os funcionários; caracteriza as formas de desenvolvimento de pessoal;
- Elaboração de planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo; melhoria dos padrões profissionais dos treinados; melhor aproveitamento das aptidões dos empregados;
- Maior estabilidade de mão-de-obra; dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa;
- Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos; melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial;
- Maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal.

3.3.4. Levantamento das necessidades de Treinamento

O colaborador possui pontos de defasagem quanto às suas funções e isso, afeta diretamente seus conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo-se, portanto que, aprimorá-lo para que assim exerça de uma melhor forma suas atividades. O treinamento irá primeiramente analisar as necessidades daquilo que necessita ser aprimorado, para que as atividades desenvolvidas venham a atacar as principais deficiências de um trabalhador ou grupo de trabalho (LIMA, 2013).

O levantamento das necessidades de treinamento engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências ao perfil do cargo. (MARRAS, 2002, p. 152)

A questão das deficiências afeta a busca por melhores resultados por parte da organização, já que os funcionários não irão desempenhar suas atividades no mais alto grau de perfeição. As deficiências podem atingir trabalhadores que já está há algum tempo na empresa, porém, a maior preocupação estar em relação a colaboradores recém-admitidos. Esses poderão passar por treinamentos, para assim se ajustar carências que possuem quanto a suas habilidades, conhecimentos e atitudes (LIMA, 2013).

A análise das necessidades organizacionais além da simples identificação de metas. Esse processo também inclui a obtenção do apoio da cúpula da empresa e de outros indivíduos com poder decisório, assegurando assim que a organização esteja preparada para apoiar e alimentar os novos conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento, bem como a identificação de barreiras externas ou legais aos programas implantados. (MILKOVIC E BOUDREAU, 2000, p. 342)

Para Carvalho e Nascimento (2000), o levantamento das necessidades de treinamento constitui a primeira etapa do processo de treinamento. A partir disso se desenvolve as demais fases, como: estudo dos princípios de aprendizagem aplicados ao treinamento, eleição de métodos e técnicas de capacitação, programação do treinamento, execução do treinamento e avaliação dos resultados de desenvolvimento e RH. Além disso, o levantamento das necessidades de treinamento será um diagnóstico de três áreas decisivas para a empresa, sendo essas:

Análise da empresa: indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento se faz necessário.

Análise das tarefas: identificação de como deve ser executado o trabalho pelo empregado.

Análise do comportamento: caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o empregado exercer suas funções.

Para Marras (2002), o levantamento das necessidades de treinamento identifica importantes cenários, sendo esses:

Cenário reativo: pode ser comparado à área de produção com a manutenção corretiva, em que um defeito ou problema já aconteceu e, a partir disso, tenta-se corrigir o mesmo. Ou seja, primeiro tem-se que acontecer a anomalia ou problema, para depois o treinamento surgir como um remédio.

Cenário prospectivo: pode ser comparado à área de produção com a manutenção preventiva, em que a organização se antever ao problema ou às mudanças previstas. Vê-se dessa forma, um posicionamento pró ativo.

O levantamento das necessidades de treinamento é um programa contínuo, isto é, deve estar presente de forma constante na organização, exatamente para atender à sua demanda elástica. A organização de uma empresa é um ser vivo em constante mutação e pressionada a todo o momento pelas mudanças endógenas e exógenas. Por essa razão, o levantamento das necessidades de treinamento deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária. (MARRAS, 2002, p. 153)

A pesquisa por necessidades de treinamento precisa ligar-se com as áreas existentes na empresa. Não é papel apenas do departamento de recursos humanos tratar dessa questão. É evidente que recursos humanos irão desenvolver todos os processos inerentes a isso, porém, cabe as demais áreas comunicarem as deficiências que estão percebendo no trabalho, para assim ser desenvolvido treinamentos específicos para os respectivos problemas (LIMA, 2013).

3.3.5. Planejamento e Execução de um Treinamento

Para aplicação de um treinamento eficaz é necessário uma série de procedimentos a serem seguidos. O processo de treinamento inicia-se pela análise das necessidades do treinamento, existem variáveis que determinam quando e como um treinamento deve ocorrer, como: metas e objetivos da organização ou mudanças de mercado. Nessa fase identifica-se nível de eficiência que se deseja alcançar e o

envolvimento de todos os membros da empresa é imprescindível para o alcance do sucesso (SOUZA *et. al.* 2012 *apud* BOOG, 2006).

Desvendar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser focalizadas, facilita o planejamento do T&D, e isso pode ser feito por meio de entrevistas com funcionários, análises de documentos entre outros procedimentos (ANDRADE, ABBAD E MOURÃO, 2006).

Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas. (CHIAVENATO, 2004)

Souza *et. al.* (2012) *apud* Boog (2006) definem um roteiro a ser seguido, com os seguintes passos, conforme o quadro a seguir.

QUADRO 4 – Roteiro para T&D – Fonte: adaptado de Souza *et. al.* (2012) *apud* Boog (2006)

Passo	Descrição
Quantificar o treinamento necessário	Identificar o número de pessoas que deverão ser treinadas e qual a necessidade deve ser suprida com esse processo.
Definir a época ideal para o treinamento	Determinar o momento em que se deve aplicar o treinamento para suprir determinada necessidade.
Classificar as necessidades quanto ao conteúdo	Para fundamentar a eleição da melhor metodologia a ser aplicada para atendermos cada necessidade de T&D, deve-se analisar essas necessidades embasadas em três classes tradicionais: conhecimentos (ampla compreensão de determinada área da ciência ou da tecnologia), habilidades (capacidade de executar tarefas motoras ou mentais com certo automatismo e precisão) e

	atitudes (respostas automáticas e inconscientes a estímulos percebidos pelo indivíduo, com componentes motores, racionais e emocionais).
Eleger o melhor método para cada necessidade de T&D	Escolher entre as diversas metodologias a que mais atender as necessidades do T&D, de acordo com as características identificadas na análise da necessidade do treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos.
Documentar os eventos de treinamento	Cada evento independente da metodologia a ser utilizada, deverá ter seu conteúdo, material de apoio e planos de aulas copiados e encadernados em uma pasta especial que servirá como arquivo.
Programar os eventos de treinamentos	Nesse ponto já estão definidos quem, quando e como treinar, basta apenas programas e organizar cada etapa e estabelecer dias e horários a serem cumpridos.
Identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados	Considera-se o custo versus o benefício de manter um quadro próprio de especialistas em T&D que dominem todas as necessidades citadas. Em outros casos, a empresa opta em contratar mão de obra terceirizada especializada na área.
Orçar os investimentos	Estimar os investimentos necessários à execução de cada evento do programa de treinamento
Apresentar o plano de treinamento	Nessa apresentam-se demonstrativos quantitativos, financeiros e econômicos,

	ênfatizando os valores que serão agregados à empresa.
--	---

Sendo assim, percebe-se a importância de realizar um planejamento minucioso para a execução do T&D, pois dessa forma sua eficiência será maior, bem como o sucesso de sua aplicação.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa realizada neste projeto é de caráter exploratório e, segundo Gil (2007), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

O autor ainda afirma que a grande maioria dessas pesquisas envolve:

- Levantamento bibliográfico;
- Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Este tipo de pesquisa é apropriada para a proposição de planos, visando solucionar problemas já diagnosticados (ROESCH, 2005).

Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007).

Para Malhotra (2001), o objetivo principal da pesquisa exploratória é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador e visa explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão.

Boone e Kurtz (1998) afirmam que a pesquisa de caráter exploratório é basicamente utilizada para descobrir a causa de um problema.

4.1. Coleta e Análise de Dados

Para o desenvolvimento do projeto, foi realizado um levantamento da quantidade de defeitos ocorrentes a cada 20 metros de tecido, com vistas a reduzir esses índices com a aplicação de treinamentos.

Visualizados os defeitos, enquadraram-se treinamentos de acordo com o que foi apresentado e a necessidade dos operadores, sendo posteriormente coletados dados durante o treinamento e, assim, visualizar os resultados encontrados.

Também foram coletados dados posteriores ao treinamento, de modo a fazer um comparativo com a evolução da redução de defeitos, conforme apresentada no desenvolvimento do projeto.

5. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Neste capítulo será realizada a prática do projeto, com vistas a resolução do problema de pesquisa e o atendimento dos objetivos.

5.1. Situação Atual

É corriqueira a ocorrência de defeitos no tecido produzido pela organização, com consequentes devoluções, o que ainda gera insatisfação do cliente, atrasos no cronograma de entrega e retrabalho, proporcionando transtornos maiores e não planejados a respeito dos produtos da empresa e os seus processos.

Com isso, é possível verificar que há deficiências em questão de treinamento dos colaboradores, que conhecem os seus processos de serviço na prática, entretanto, não há um conhecimento teórico fundamentado, o que abre brechas para a ocorrência de pequenas falhas por comodismo ou por falta de conhecimento de melhores práticas de seus procedimentos.

Com isso, torna-se necessária a aplicação de treinamentos nos colaboradores, de modo a transformar esse conhecimento tácito em explícito, gerar troca de conhecimento e este ser agregado aos processos de fabricação dos tecidos, de modo com que a qualidade do produto final seja melhorada continuamente.

A figura a seguir ilustra o histórico de defeitos ocorrentes com a ausência do treinamento.

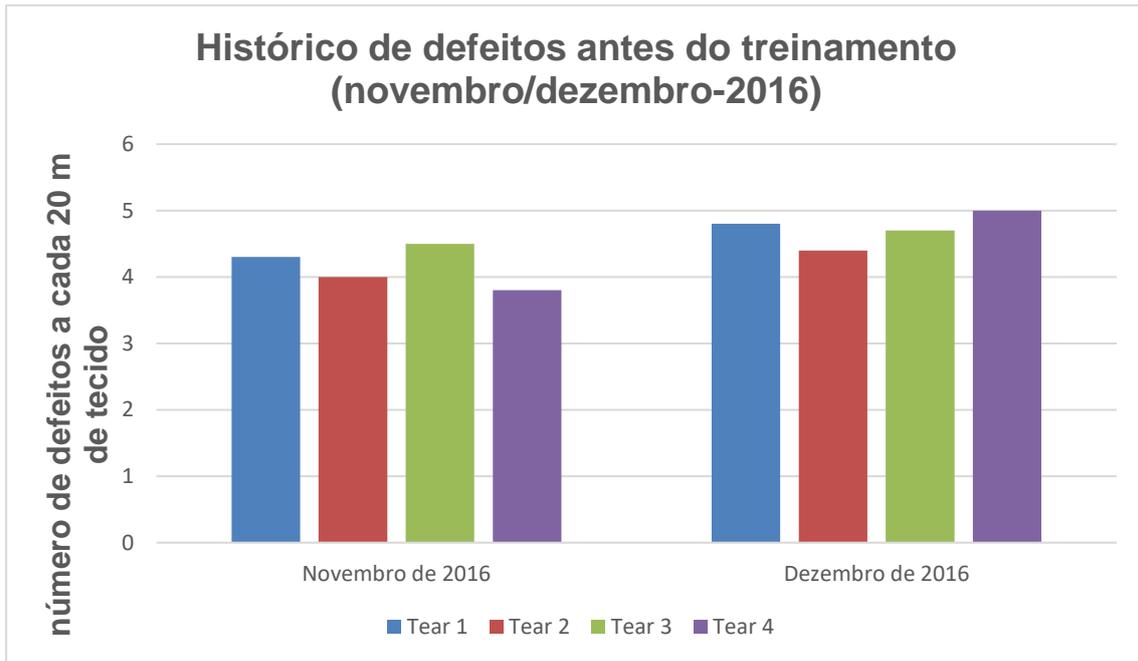


FIGURA 1 – Histórico de defeitos antes do treinamento (novembro/dezembro – 2016) – Fonte: o autor (2017)

O índice de defeitos encontrado nos processos dos teares era consideravelmente alto, ressaltando-se que o número de defeitos é medido a cada 20 metros de tecido.

Deste modo, pode-se observar que no mês de novembro de 2016 os quatro teares tiveram índices aproximados de 4 defeitos a cada 20 metros de tecido, sendo que os teares 1 e 3 ultrapassaram esta marca.

Ao avaliar de forma proporcional, pode-se verificar que trata-se de um índice de defeitos bastante alto e que, no somatório da produção final, traz um elevado número de produtos defeituosos, o que gera insatisfação dos clientes e aumento considerável dos custos, haja vista que o retrabalho também é muito alto, gerando também atrasos nos processos.

No mês de dezembro de 2016, verifica-se que o índice desses defeitos aumentou, aproximando-se para 5 defeitos a cada 20 metros de tecido, o que torna ainda mais grave a situação dos defeitos na organização e ratifica a importância de uma readequação dos processos nos teares, otimizá-los e reduzir os retrabalhos e, conseqüentemente, os seus custos e aumentar a satisfação do cliente e a lucratividade.

Verificou-se que falta treinamento para os colaboradores executarem os processos de forma correta, o que torna importante a aplicação de um planejamento para a realização desses treinamentos e efetivar as melhorias nos processos da organização.

5.2. Aplicação de Treinamento

Diante dos elevados índices de erros encontrados nos processos de fabricação dos teares, encontrou-se a necessidade da aplicação de treinamentos nos colaboradores, de modo a conscientizá-los da forma correta para a execução de seus processos.

As operações eram executadas de acordo com a prática e a experiência, mas sem o conhecimento teórico e prático necessário para que os mesmos ocorram de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Com isso, esse conhecimento é facilmente encontrado e difundido através dos treinamentos nas diversas áreas da organização, especialmente na área operacional dos teares, que é o setor com maior índice de erros nos processos, gerando retrabalho e aumento considerável dos custos e da insatisfação dos clientes por esta razão.

Com isso, dividiu-se o plano de treinamento entre os quatro teares, de modo a tornar o cronograma mais organizado, aplicando-o gradualmente, de modo com que os colaboradores possam absorver esses conhecimentos e repassá-los à organização, além de conhecimento explícito, o novo conhecimento tácito adquirido, com vistas à incorporar esses novos métodos à cultura organizacional.

Para o primeiro treinamento foi agendada a data de fevereiro de 2017, em que retomam-se conceitos e práticas básicas como o modo de operação dos teares, as peculiaridades de costuras encontradas em cada tipo de tecido, os momentos corretos para a execução das operações, assim como princípios básicos de manutenção dos teares, situações que também interferem diretamente em seu desempenho.

É importante avaliar novos resultados de erros durante o processo de treinamento para verificar se o mesmo está correspondendo às expectativas e, assim, verificar se há mudanças necessárias a serem realizadas ainda durante esse processo e poder melhorar as suas atividades.

É de fundamental importância que, periodicamente, novos treinamentos sejam realizados, de modo a sempre manter viva a importância de executar os procedimentos de trabalho de forma correta, bem como manter os colaboradores atualizados com novos meios para a execução de suas operações.

Após a execução dos treinamentos, é interessante que a organização mapeie seus processos e crie procedimentos, de modo com que os colaboradores possam nortear-se em suas atividades.

5.3. Vantagens

A aplicação de treinamentos traz inúmeras vantagens para a organização, pois proporciona ao colaborador uma nova visão sobre as atividades que o mesmo executa durante os processos e operações.

Com a execução dos treinamentos, é possível demonstrar a forma correta de execução dos processos e de operação dos teares e, assim, reduzir consideravelmente o índice de erros nos processos.

Com isso, conseqüentemente, outras vantagens surgirão, como: redução de custos, aumento da satisfação dos clientes, menor índice de retrabalho, maior satisfação dos colaboradores e um processo organizacional muito mais eficiente, eficaz e efetivo, o que torna possível melhorar todo o ambiente da empresa, o clima organizacional e as suas possibilidades de desenvolvimento.

5.4. Resultados

A aplicação dos treinamentos trouxe resultados positivos para a organização, que reduziu os seus índices de defeitos e melhorou a qualidade de seus processos, de modo a reduzir custos de operações e manutenções corretivas, diminuiu o retrabalho e aumento a satisfação dos clientes e dos colaboradores.

Os resultados foram mensurados durante a realização dos treinamentos, em fevereiro de 2017, logo após a sua execução, no mês de março e uma nova análise no mês de setembro de 2017, de modo a verificar a sua efetividade.

Os resultados são expostos nas figuras 2, 3 e 4, apresentadas a seguir.

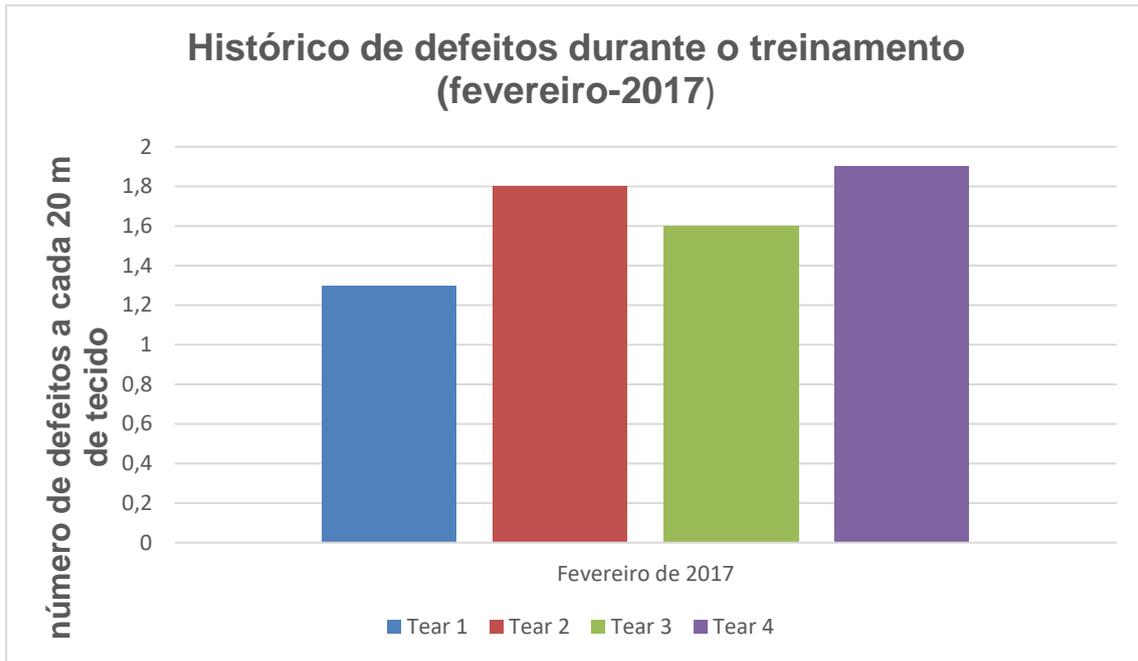


FIGURA 2 – Histórico de defeitos durante o treinamento (fevereiro-2017) – Fonte: o autor (2017)

Diante dos resultados verificados no gráfico, pode-se analisar que durante o processo de treinamento o índice de erros caiu mais de 50%, oscilando entre 1,3 e 1,9 erros a cada 20 metros de tecido, o que comprova que os colaboradores passaram a aderir novas e melhores práticas já durante o processo de treinamento e, assim, alcançou-se um resultado consideravelmente positivo.

Entretanto, é importante monitorar como seguem esses índices após a execução dos treinamentos.

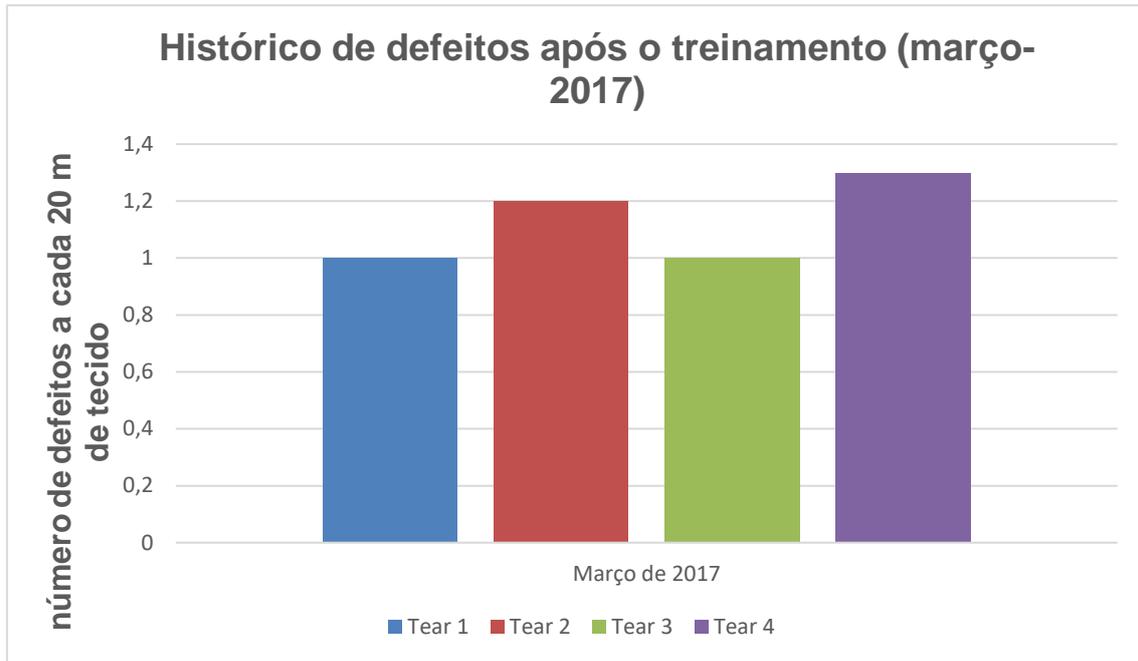


FIGURA 3 – Histórico de defeitos após o treinamento (março-2017) – Fonte: o autor (2017)

Após o fim dos treinamentos, foi realizada uma nova análise dos erros e verificou-se que os índices caíram ainda mais, comprovando a tendência de efetividade dos treinamentos nos teares, com índices oscilando entre 1 e 1,3 erros a cada 20 metros de tecido, representando em torno de 70 e 75% de redução dos erros em relação ao estado inicial da organização antes da aplicação dos treinamentos.

Mais uma vez ressalta-se a importância do monitoramento desses índices para verificar a efetividade dos treinamentos e dos procedimentos aplicados, bem como identificar anormalidades nos processos.

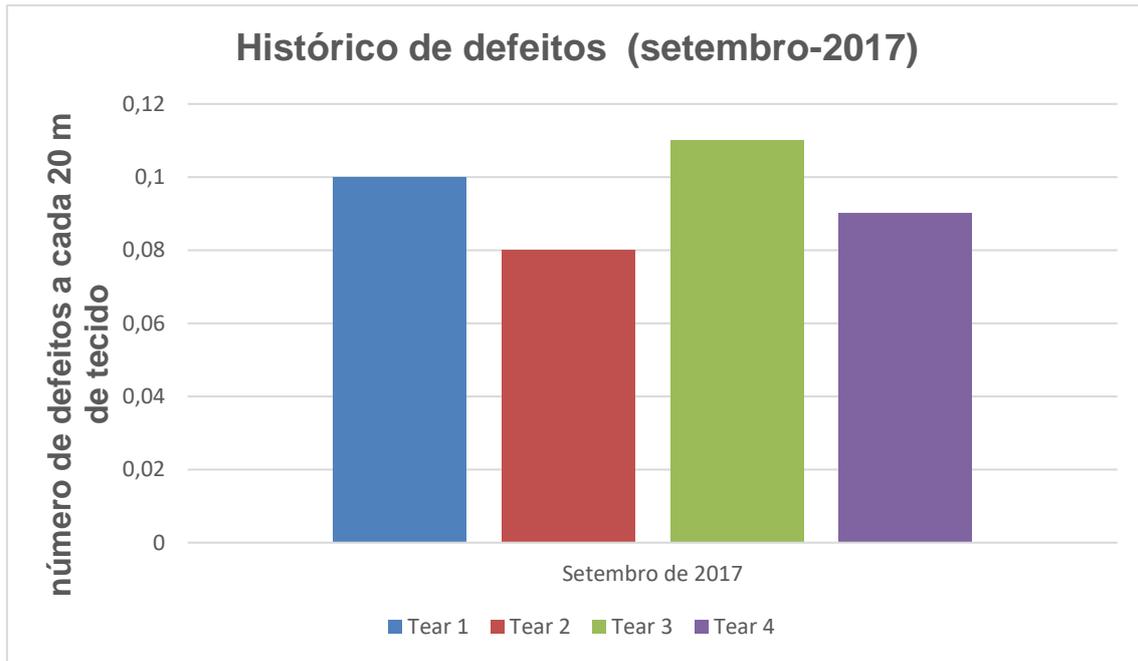


FIGURA 4 – Histórico de defeitos durante o treinamento (setembro-2017) – Fonte: o autor (2017)

Em setembro de 2017, seis meses após a última análise, os índices de defeitos reduziram consideravelmente, oscilando entre 0,09 e 0,11 erros a cada 20 metros de tecido, ou seja, os índices foram praticamente erradicados, ocorrentes em uma pequena parcela do processo.

Com isso, verificou-se a efetividade da execução dos treinamentos e procedimentos da empresa, que viu seus índices de erro reduzirem consideravelmente e melhoraram continuamente que, aliás, segue sendo o objetivo da organização, com vistas a reduzir ainda mais os erros e melhorar os seus resultados.

Em fevereiro de 2018 está programado um novo treinamento para atualizar os colaboradores referentes aos processos e para reiterar a importância de melhores práticas em suas atividades.

6. CONCLUSÃO

Diante deste projeto, ratifica-se a grande importância que os treinamentos implicam para as organizações, de modo a qualificar a mão de obra e melhorar a qualidade dos serviços prestados e produtos finais fabricados.

O objetivo geral foi propor um plano de treinamento para os trabalhadores e seus objetivos específicos consistiam em verificar a atual situação da organização, propor quais meios utilizar e demonstrar os seus resultados.

Todos esses aspectos foram também reforçados e embasados através de um referencial bibliográfico que mostra os principais aspectos do treinamento e desenvolvimento de pessoas presentes na literatura.

Deste modo, ressalta-se que treinar e desenvolver os trabalhadores deve trazer inúmeros benefícios para a organização, de modo a apreender os conhecimentos de seus colaboradores e os mesmos serem agregados aos processos.

Como demonstrado neste projeto, os índices de erro da organização estudada caíram entre 95 e 98%, quase erradicando-os, com a aplicação dos treinamentos e da conscientização de melhores práticas dos colaboradores

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **Engenharia de Produção: Grande Área e Diretrizes Curriculares**. ABEPRO, 1997. Disponível em <<http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/DiretrCurr19981.pdf>> Acesso em 15 mai 2017

BATALHA, M.O. (Org.) **Introdução a Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: Editora Campus-Elsevier, 2008.

ABBAD, G. S.; VARGAS, M. R. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. In: BORGES-ANDRADE, J. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Colaboradores). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 1999.

CARVALHO, M.F.N. **Gestão de Pessoas: Implantando Qualidade de Vida no Trabalho Sustentável nas Organizações**. ITPAC, 2014. Disponível em: <<http://www.itpac.br/arquivos/Revista/71/6.pdf>> Acesso em 2 jun 2017

CARVALHO e NASCIMENTO. **Administração de recursos humanos**. Ed. Pioneira: São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas**. In: BAYMA, F. **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FROEHLICH, C. SCHERER, Carlos Ernesto. **Treinamento e Desenvolvimento: um Estudo de Caso na Empresa LLV Metalúrgica Situada no Rio Grande do Sul**. Revista de Gestão do Unisalle v. 2 n.2. Canoas: Unilasalle, set. 2013.

GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2.ed., 2007

HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

KANPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibplex, 2006

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como Implementar os Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento de Equipes: um guia prático**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA, R.G. de. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. 2013. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/producao-academica/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/5685>> Acesso em 1 jun 2016

LUCENA, M.D.S. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1999, 24 e 83p.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos**. Ed. Futura: São Paulo, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SANTOS, Aline Ribeiro dos; HAYASHIDA, Márcia Cristina Barbosa Parreira; MACHADO, Thaís de Faria. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial Através do Perfil do Líder**. UniFOA, 2012.

MILKOVICH E BOUDREAU. **Administração de recursos humanos**. Ed. Atlas S.A: São Paulo, 2000.

MILLRATH, M.A.; BORN, Jeferson Carlos. **A Importância das Pessoas na Estratégia Empresarial**. OPET, 2008.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

RUBIO, Alessandra Cristina. GONZAGA; Regina Aparecida de Alcântara; GUIMARÃES, Thiago Silva. **Gestão Estratégica de Pessoas – Fator Chave de Sucesso para as Organizações**. FAPAN, 2014. Disponível em: <http://fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf> Acesso em 31 mai 2017

SCARAMUZA, B.C.; BOTELHO, Joacy. **Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos**. UNOPAR, 2012.

SOUZA, C.G.F. de; GONÇALVES, Renata Ruiz. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas** – Fator de Sucesso em Vendas. UNIP, 2012.

VERISSIMO, C. **Gestão de Pessoas**, 2005. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/>>.
Acesso em 27 de maio de 2017.