

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LLV METALÚRGICA SITUADA NO RIO GRANDE DO SUL

Cristiane Froehlich¹
Carlos Ernesto Scherer²

Resumo

O investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas é importante para organização manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva. Algumas empresas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento de seus funcionários para atingir seus objetivos e consolidar suas estratégias. Diante disso, esse trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa LLV Metalúrgica situada em Novo Hamburgo – Rio Grande do Sul. Vale ressaltar que o tema treinamento e desenvolvimento é amplamente discutido no ambiente acadêmico, porém a empresa deste estudo ainda possui práticas incipientes em relação ao tema, sendo assim de grande valia para sua administração refletir sobre as possibilidades e contribuições que este estudo oferece auxiliando na busca dos objetivos organizacionais. Para atender ao objetivo proposto, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva e de natureza qualitativa. A obtenção dos dados se deu através da aplicação de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação participante. A partir da análise de conteúdo dos dados coletados, foi elaborada uma proposta de treinamento e desenvolvimento visando contribuir para consolidação da missão e estratégias da empresa.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Diagnóstico.

TRAINING AND DEVELOPMENT: A CASE STUDY IN THE LLV METALLURGICAL COMPANY LOCATED IN RIO GRANDE DO SUL

Abstract

The investment in training and developing of people is important for the organization keep and/or broaden its competitive advantage. Some companies realize the necessity of stimulating and supporting the continuous development of their employees in order to achieve their objectives and consolidate their strategies. Given this, this paper has as a general objective to analyze the process of training and development of the LLV Metallurgical Company situated in Novo Hamburgo - RS. It is noteworthy that the subject training and development is widely discussed in the academic environment, but the company of this study still has incipient practices in relation to the subject, therefore of great value for its administration to reflect on the possibilities and contributions that this study provides assisting in

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Administração. Especialista em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos. Graduada em Pedagogia (todos pela UNISINOS). Docente da Universidade Feevale e da UNISINOS. Rua Joaquim Nabuco, 1155, Apto 702, Novo Hamburgo-RS. E-mail: froehlich.cristiane@gmail.com

² MBA em Gestão Empresarial pela Feevale. Graduado em Administração e em Gestão da Produção pela Universidade Feevale. Consultor Empresarial pela CFS Consultoria.

the pursuit of the organizational objectives. In order to meet the proposed goal, this research characterizes itself as descriptive and of qualitative nature. The obtaining of the data has been made through the application of semi-structured interviews, document analysis and participant observation. From the analysis of content of the collected data, a training and development proposal has been elaborated in order to contribute to the consolidation of the mission and strategies of the company.

Keywords: Training; Development; Diagnostic

Introdução

O investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas é importante para a organização manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva. Algumas empresas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento de seus funcionários para atingir seus objetivos e consolidar suas estratégias. Além disso, as empresas estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho para investir no desenvolvimento humano.

O desenvolvimento de pessoas em médio e longo prazo também deveria ser interesse crescente das organizações, pois se os profissionais forem adequadamente desenvolvidos, as vagas abertas pelas empresas têm maior probabilidade de serem preenchidas com as pessoas internas. Com isso, as promoções e as transferências também mostram aos funcionários que eles têm possibilidade de carreira, e não apenas um emprego. Desse modo, o empregador se beneficia, já que, geralmente, os funcionários se sentem mais comprometidos com a empresa.

Dessa forma, treinar e desenvolver pessoas torna-se um fator fundamental para as organizações no contexto de competitividade. Vale ressaltar que o tema treinamento e desenvolvimento é amplamente discutido no ambiente acadêmico, porém a empresa deste estudo ainda possui práticas incipientes em relação ao tema, sendo assim de grande valia para sua administração refletir sobre as possibilidades e contribuições que esse estudo oferece auxiliando na busca dos objetivos organizacionais, na consolidação da missão e visão da empresa.

A empresa alvo desse estudo atua no ramo metalúrgico, situa-se na região do Vale do Rio dos Sinos e produz ornamentos como fivelas e enfeites para a indústria calçadista e indústria têxtil. Essa objetiva ampliar sua participação no mercado, seja ampliando o número de clientes nos segmentos calçadista e têxtil, como também diversificando os tipos de ornamentos para outros segmentos industriais. Para isso, a empresa precisa investir em sua capacidade gerencial e de pessoas, promovendo programas de treinamento e desenvolvimento.

Diante desse contexto o estudo se justifica, e para os pesquisadores o interesse vai além da contribuição e aprendizado acadêmico, pois há o interesse pessoal e profissional em aprofundar o tema em estudo devido à atuação na empresa alvo. Para o contexto acadêmico, é importante, uma vez que os alunos e a comunidade podem verificar a importância do treinamento e desenvolvimento para empresas que apresentam seus processos de recursos humanos focados apenas nas rotinas de administração de pessoal.

Desse modo, esse artigo tem como objetivo geral analisar o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa LLV Metalúrgica. Com a finalidade de atingir o objetivo geral, delinearam-se os obje-

tivos específicos que norteiam esse trabalho: descrever as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pela empresa; identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento da empresa; e apontar melhorias para o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa.

A fim de atender ao problema de pesquisa e aos objetivos, foram empregadas as seguintes estratégias de pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos: o levantamento bibliográfico e o estudo de caso. Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. Quanto à forma de abordagem do problema, realizou-se a pesquisa qualitativa. Para coleta de dados, foram feitas entrevistas semiestruturadas, análise de documentos da empresa e observação participante, utilizando-se do resultado dessa coleta para análise e interpretação dos dados.

2 Conceitos de treinamento e desenvolvimento

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.

Os conceitos sobre treinamento na visão de alguns autores são apresentados na figura 1.

Autores	Conceitos de treinamento	Pontos-chave
Mussak (2010)	Treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.	Proporcionar aprendizagem.
Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007)	Entende-se por treinamento o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas, etc. – colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho. O treinamento tem como finalidade a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para desempenhar determinadas tarefas em curto prazo.	Aprimoramento do desempenho para as tarefas; Curto prazo.
Lacombe (2006)	Treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade. Cada vez que você dá uma orientação, ou discute um procedimento, pode-se dizer que você está treinando.	Tornar a pessoa apta para uma função.
Eboli (2004)	O treinamento tem como objetivo principal trabalhar o conhecimento, o saber fazer, com isso melhorar o desempenho baseado na tarefa em curto prazo.	Foco no saber fazer.
Milkovich e Boudreau (2000)	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 funcionários e as exigências dos papéis funcionais.	Adequar as pessoas às exigências funcionais.
Marras (2000)	Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.	Foco na execução de tarefas; Curto prazo.

Figura 1: Conceitos de treinamento.

Fonte: Elaborado pelos autores baseado nos autores citados no quadro.

A partir dos conceitos apresentados, diz-se que a missão do treinamento pode ser descrita como uma

atividade que visa ambientar os novos funcionários; fornecer a eles novos conhecimentos; focar no saber fazer; tornar a pessoa apta para uma função; conscientizar os funcionários da importância de autodesenvolver-se e de buscar o aperfeiçoamento contínuo.

Após a apresentação de conceitos sobre treinamento, vale ressaltar que desenvolver pessoas sempre foi um caminho para a construção de empresas sólidas, e continua sendo no cenário atual.

Os conceitos sobre desenvolvimento são apresentados na figura 2.

Autores	Conceitos de desenvolvimento	Pontos-chave
Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007)	Entende-se por desenvolvimento a capacitação do funcionário para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. O desenvolvimento tem como finalidade o aperfeiçoamento do potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro.	Capacitar para assumir novos cargos e/ou posições nas empresas.
Eboli (2004)	O desenvolvimento objetiva trabalhar as habilidades, o poder fazer, isto é, prepara para novos desafios na carreira, em médio prazo.	Focar no poder fazer.
Dutra (2002)	Define o desenvolvimento da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.	Capacitar para assumir novos cargos com maior complexidade.
Milkovich e Boudreau (2000)	Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências.	Focar na carreira profissional em longo prazo.

Figura 2: Conceitos de desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelos autores baseado nos autores citados no quadro.

Em relação aos conceitos apresentados, vê-se que desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas, mas dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se de um processo que transcende ao treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo.

Percebe-se que há diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Essa diferença é importante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizado para capacitar o ser humano. Sendo assim, o treinamento refere-se ao diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante das pessoas para o desempenho dos cargos. Geralmente os programas são de curto prazo, com foco nas tarefas operacionais e habilidades. Já os programas de desenvolvimento visam o aprimoramento a médio e longo prazos das pessoas, objetivando a contínua realização do potencial preparando para carreira através do desenvolvimento de atitudes e comportamentos, isto é, das competências.

Pode-se considerar, então, que a expressão “desenvolvimento de pessoas” é mais abrangente que treinamento, embora, na prática, ambas muitas vezes se confundam. 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.

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

Neste subcapítulo, apresentam-se as quatro etapas do processo de treinamento e desenvolvimento. Essas quatro etapas envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto às estratégias para a solução, a implantação da ação e da avaliação e controle dos resultados das ações planejadas. 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 T&D devem atender às novas necessidades.

Para Abbad e Vargas (2006), 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 metódico e apoiado em fatos concretamente apurados.

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.

Dutra (2002) destaca que se deve ter cautela ao analisar as competências, pois existem as competências da organização e as competências das pessoas. 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.

A periodicidade que o LNTD deve ocorrer depende de cada empresa, pois o mesmo está relacionado à análise do contexto, problemas ocorridos, necessidades de desempenho, prioridades, potencialidades, entre outros.

Neste aspecto, Moraes (2002) faz algumas recomendações quanto à determinação das necessidades de treinamento e desenvolvimento: 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.

Para permitir a aproximação das ações de T&D aos objetivos estratégicos da empresa, é fundamental a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pelas empresas. O reconhecimento sistemático desta discrepância aumenta a probabilidade de

sucesso das ações de treinamento e desenvolvimento.

Para Gil (2007), o reconhecimento destas discrepâncias, em termos de resultados, desempenhos, competências ou soluções desejadas, é realizado por meio de três conjuntos de análise – organizacional, de tarefas e individual. Estas análises têm como objeto de estudo um conhecido determinante do desempenho humano no trabalho, as competências individuais, tradicionalmente constituídas por conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Tais competências constituem o foco de ação das práticas de T&D, que visam justamente o aprimoramento do capital humano em prol da efetividade organizacional.

Após a realização do LNTD, as solicitações são ordenadas para que sejam verificados quais são os treinamentos necessários e, quantos são os envolvidos que necessitam de capacitação para o atendimento dos pré-requisitos de seus cargos e/ou de programas de T&D. A partir disso, estrutura-se um plano semestral e/ou anual de T&D que define o atendimento das necessidades de treinamento e desenvolvimento. Este plano, juntamente com a proposta orçamentária, é apresentado para a Direção que analisa e define o investimento que será destinado à qualificação e capacitação dos funcionários.

Sintetizando, pode-se dizer que a etapa de diagnóstico deve descrever as necessidades em termos de ações desejadas e não de conteúdos apenas; avaliar as necessidades juntamente com o perfil demográfico, motivacional e profissional das pessoas; analisar o clima e suporte organizacionais ao uso de novas capacidades no trabalho; criar condições necessárias à transferência de treinamento ou remediar a sua falta; e por fim, classificar capacidades e hierarquizá-las para elaboração dos currículos de educação continuada (MENESES, ZERBINI, ABBAD, 2010).

Na segunda etapa do processo de treinamento e desenvolvimento, faz-se o planejamento a partir das informações oferecidas pela primeira etapa que é trabalhada de forma adequada para que os diferentes objetivos sejam atingidos.

Para isso, é preciso estabelecer critérios que guiarão o planejamento, ou seja, quais as questões que devem ser pensadas e contempladas nesta etapa. Conforme Araújo e Garcia (2009), o planejamento deve contemplar as seguintes questões: qual a melhor forma de treinar e desenvolver? Quem deve ser ensinado? O que deve ser ensinado? Como deve ser ensinado? Quanto deve ser ensinado? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ministrado? Quem deve treinar e desenvolver? O que deve ser avaliado? Qual será o valor do investimento?

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 necessário 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.

A implementação consiste no “momento da entrega” e nela reside a última oportunidade para se alcançar os objetivos e a eficácia do treinamento. Nessa etapa, quando o treinamento exigir a presença física do treinando, o profissional que atua como instrutor-professor é o elemento diferencial e crucial para o sucesso ou fracasso do trabalho planejado. Nesse sentido, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007, p. 71) destacam que:

Espera-se que a forma com que ele conduz os encontros ajude a criar um ambiente motivador ao aprendizado. 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.

Esta terceira etapa tem a função de garantir que os procedimentos não se desviem dos objetivos planejados. Todavia, “programas de treinamento custosos podem ser prejudicados por detalhes quanto à arrumação do local, material instrucional, conforto, organização de horário, e etc.” (BOOG, 1999, p. 67).

A etapa final do processo de treinamento e desenvolvimento é a avaliação dos resultados obtidos. Schaan (2001) considera a avaliação de resultados como a etapa de identificar, obter e proporcionar informação útil e descritiva sobre algo que está sendo julgado, promovendo sua compreensão, determinando o seu valor e/ou mérito, tendo em vista a tomada de decisões e a solução de problemas. Pode se afirmar que a mensuração de resultados é complexa, porque não cabem em uma única fórmula todos os seus itens de avaliação quantitativa e qualitativa.

Lacombe (2006) destaca que 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. 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.

Sem a condição de avaliação, cria-se uma dificuldade que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. Por essa razão, e também pela dificuldade de se avaliar, pode se dizer que um dos grandes problemas enfrentados pelo processo de T&D está relacionado ao mensurar claramente os resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento. Segundo Lacombe (2006), 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.

Na literatura sobre treinamento e desenvolvimento, existem diversos métodos para mensurar o retorno do investimento. Este artigo aborda o modelo de avaliação do autor Donald Kirkpatrick (1996 apud KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010). Esse modelo de avaliação de T&D é composto por quatro níveis de avaliação (KIRKPATRICK e KIRKPATRICK, 2010):

- Nível 1 - avaliação de reação: este tipo de avaliação documenta como os indivíduos reagiram ou se sentiram a respeito do programa de treinamento e desenvolvimento. Busca-se 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.

- Nível 2 - avaliação do aprendizado: o segundo nível voltado para avaliação do aprendizado, 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. Os pré-testes 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. Os pós-testes são usados para medir o domínio dos objetivos do curso pelos participantes, averiguando as habilidades e os conhecimentos adquiridos com o programa de treinamento.

- Nível 3 - avaliação do comportamento: neste nível procede-se a avaliação da mudança da conduta das pessoas, voltada a medir os efeitos identificados nos dois níveis anteriores. Para mensurar este nível, 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 *feedback* 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 dos resultados: no quarto nível, são avaliados os resultados esperados após a execução dos programas de T&D. Esse nível 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.

Percebe-se que há uma crescente preocupação dos profissionais da área de RH referente à avaliação de treinamento e desenvolvimento, o que é devido, principalmente, ao aumento do volume de investimentos em T&D pelas organizações e à necessidade de mensuração de sua eficácia, tanto no nível individual quanto no organizacional.

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. Desse modo, eles se sentirão “participando”, o que será de grande importância para obter a aceitação e colaboração da gerência. É importante instigá-los a motivar e ajudar os participantes na aplicação do aprendizado, oferecendo apoio e cobrando resultados. O desafio é obter ajuda dos gestores no processo de avaliação, pois os profissionais de T&D não têm controle sobre a atuação de gerentes e alunos após a conclusão do curso, portanto é preciso conquistar o apoio dos gestores nas quatro etapas do processo de T&D.

Vale ressaltar que uma das razões pelas quais as empresas investem menos do que deveriam em treinamento e desenvolvimento é o receio da perda de investimento, uma vez que o beneficiário do investimento, o funcionário, poderá deixar a empresa a qualquer momento (LACOMBE, 2006). Outra razão é a dificuldade de se calcular o retorno sobre esse investimento e ainda o fato de ser sempre um investimento de longo prazo, enquanto as empresas são pressionadas para obter resultados em curto prazo.

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. Sendo assim, o processo de T&D não pode ser bem-sucedido se for considerado uma função isolada dentro da empresa. Com isso, para ter sucesso, deve ser cuidadosamente planejada e integrada ao sistema de recursos humanos.

3 Metodologia

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, fez-se um levantamento bibliográfico a partir da leitura e análise de livros e artigos científicos sobre o tema treinamento e desenvolvimento. Também realizou-se um estudo de caso na empresa LLV Metalúrgica com o objetivo de analisar o processo de treinamento e desenvolvimento. Para Yin (2001, p.32), o estudo de caso refere-se “a uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. Na pesquisa descritiva o pesquisador registra e descreve os fatos observados, descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Quanto à forma de abordagem do problema, realizou-se a pesquisa qualitativa, que “verifica uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (MINAYO, 2007, p. 85).

Nesta pesquisa, o universo de estudo é composto pelos colaboradores que exercem o cargo de liderança na empresa LLV Metalúrgica, situada em Novo Hamburgo – RS, totalizando 19 pessoas. Deste total, foi selecionada uma amostra de 07 pessoas, representada pelo diretor presidente, pelos cinco gerentes, e pela analista de RH (responsável pela área). Não fazem parte da amostra os 12 supervisores de produção que exercem cargo de liderança, mas são subordinados aos gerentes, pois se optou em entrevistar o grupo hierárquico estratégico da empresa.

Quanto aos critérios de seleção, este estudo utilizou a amostragem não probabilística, conforme Dencker (2002, p. 179), é aquela em que “os elementos são determinados ou escolhidos de acordo com a conveniência do pesquisador ou na qual é selecionada aquela em que se acredita ser a melhor amostra para o estudo de um determinado problema”.

Na figura 3, é apresentada a caracterização da amostra:

Cargo/Função	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Tempo de Empresa	Identificação na análise dos dados
Diretor Presidente	M	50	Ensino Médio.	19 anos	Diretor
Gerente Administrativo	M	44	Graduação em Administração.	03 anos	G1
Gerente Financeiro	F	41	Graduação em Ciências Contábeis.	07 anos	G2
Gerente Produção	M	48	Pós-Graduação Especialização em Gestão Empresarial.	1 ano e meio	G3
Gerente Comercial	M	20	Graduação em Administração em andamento.	03 anos	G4
Gerente Técnico	M	45	Ensino Médio.	19 anos	G5
Analista de RH	F	27	Curso Superior de Tecnologia em Gestão de RH em andamento.	04 anos	Analista de RH

Figura 3: Caracterização da amostra da pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas individuais. Primeiramente, fez-se a entrevista com o Diretor Presidente e, em seguida, com a Analista de RH cujo objetivo foi coletar informações para descrever o processo de treinamento e desenvolvimento praticado pela empresa. Essas entrevistas foram feitas pessoalmente e tiveram uma duração de aproximadamente 30 minutos, sendo gravadas e transcritas pelos pesquisadores.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os cinco gerentes de áreas da empresa (administrativo, financeiro, produção, comercial e técnico), já que o objetivo dessas entrevistas foi identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento da empresa. Essas foram individuais e cada uma teve duração de 40 minutos aproximadamente, sendo gravadas e transcritas para melhor análise dos dados.

Além das entrevistas, para descrição da empresa, foi realizada a análise de documentos internos, como relatórios de gestão, documentos do planejamento estratégico, e documentos da área de Recursos Humanos da empresa. Como complemento, foi utilizada a técnica de observação participante, que conforme Yin (2001), o observador não é passivo, ou seja, pode assumir diversas funções e participar dos eventos que está estudando.

Para análise qualitativa dos dados, optou-se pelo método baseado na análise de conteúdo, pois este é um dos métodos mais indicados para pesquisas cuja abordagem é qualitativa. De acordo com Bardin (2010, p.38) a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”. Para análise de conteúdo, foram estabelecidas duas categorias: o processo de treinamento e desenvolvimento da LLV, e o diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento da empresa.

A seguir, a caracterização da empresa e a descrição da estrutura de recursos humanos da LLV Metalúrgica.

4 Caracterização da empresa e a estrutura de recursos humanos da LLV

A empresa estudada denomina-se Giordani & Hartmann Ltda cujo nome fantasia é LLV. Trata-se de uma empresa do ramo metalúrgico, que produz ornamentos (metais, fivelas, enfeites) para os segmentos calçadista e têxtil. Esta iniciou suas atividades em 24 de março de 1992 em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul.

No ano de 2003, adquiriu um sistema moderno de galvanoplastia, ampliando o prédio e os processos produtivos. Neste momento, contava com aproximadamente 100 funcionários. A principal matéria-prima utilizada para produção dos metais denomina-se de *zamac*, que é uma composição das ligas de zinco, alumínio, cobre e magnésio.

A empresa está inserida no mercado como fornecedora de ornamentos para as indústrias de calçados e têxtil. Os principais requisitos são criatividade e agilidade nos desenvolvimentos de novos produtos, pois este segmento sofre influência dos principais países lançadores de moda, exemplo Itália, e ao mesmo tempo uma concorrência de preço e entrega de outros países como a China. O mesmo ocorre dentro do cenário nacional.

Em 2009 um novo mercado foi conquistado, a região oeste do Estado do Paraná, na qual estão estabelecidas várias empresas do segmento têxtil. A empresa definiu neste mesmo ano sua missão, visão e valores praticados e divulgados pela administração da empresa:

Os clientes da LLV são grandes empresas de calçados situadas no Vale do Sinos, Paranhana e Serra no Rio Grande do Sul, sendo as principais são: Via Marte, Ramarim, Dakota, Paquetá, Bottero, Bebecê, Usaflex, Arezzo, etc.. Além dessas, também fornece produtos para companhias de exportação como: Star Pagoda, GVD, Hot On Time, Unisa e Strada. No segmento têxtil, os principais clientes são: Morena Rosa, Cincol, PL Confecções, Maria Valentina, Malwee, Osmose, Pura Mania, Lez a Lez, Rala Bela e Zinco.

Em 2012, a empresa contava com 250 funcionários diretos e também terceiriza mão de obra em empresas conhecidas como atelieres, que são empresas contratadas para realizar serviços como lixação, colocação de pino, polimento, etc. A empresa conta com escritório de vendas em Juazeiro do Norte, no Ceará, com um representante e um funcionário. Possui uma loja terceirizada em São João Batista, em Santa Catarina, com quatro representantes, um gerente e quatro funcionários.

A empresa é assim estruturada: setores administrativo, composto pelas áreas de recursos humanos, manutenção e compras; financeiro, que compreende as áreas de contabilidade e faturamento; comercial, que engloba as áreas de projetos, desenvolvimento e vendas; técnico que abrange a matrizaria; e pelo setor de produção, constituído pelas áreas de atendimento ao cliente e a operacional.

A empresa possui um setor de Recursos Humanos enxuto, subordinado ao Gerente Administrativo, com somente duas pessoas, sendo que uma ocupa o cargo de Analista de RH (é a responsável pela área) e a outra ocupa o cargo de Assistente de RH.

4.1 O processo de treinamento e desenvolvimento da LLV

Para entender como funciona o treinamento e desenvolvimento da LLV, fez-se entrevistas semiestruturadas com o Diretor e com a Analista de RH, que é responsável pela área de RH da empresa. A primeira questão buscou verificar quais foram os programas de treinamento e desenvolvimento realizados pela empresa nos últimos anos; e na segunda questão, como foi realizado o diagnóstico dessas necessidades. Segundo a Analista de RH, foram realizados “alguns programas de T&D direcionados ao setor de vendas, especificamente de atendimento ao cliente, capacitações para a utilização de novos equipamentos, e visitas técnicas”.

No ano de 2009, o Diretor da empresa identificou a necessidade de treinamento para o setor de vendas, supervisores de produção e a criação de grupos de melhorias. Segundo relato do Diretor, “era preciso aperfeiçoar a capacidade de vendas, desenvolver os supervisores em gestão de pessoas e criar grupos de melhorias para trazerem ideias para aperfeiçoar os processos internos”. A partir disso, o setor de RH contratou empresas de consultorias para definir a melhor proposta.

No mesmo ano, para atender as demais necessidades apontadas pelo Diretor da empresa, foram realizados dois cursos *in company*. Uma empresa especialista em treinamentos foi contratada para a aplicação destes. O primeiro deles foi focado em administração de conflitos e motivação para os supervisores, e as técnicas utilizadas foram vídeos e discussões de temas. Participaram deste programa de treinamento

e desenvolvimento os 12 supervisores do setor produtivo. Esse programa teve a duração de 20 horas e foi realizado em uma semana.

Esse mesmo grupo de supervisores indicou funcionários e com eles passaram por um processo de criação de grupos de melhorias. A mesma empresa citada anteriormente apresentou a teoria que auxiliou na criação destes grupos. “Os projetos dos grupos de melhorias amenizaram alguns problemas, porém como não houve continuidade destes projetos alguns problemas continuam se repetindo” (ANALISTA DE RH).

A cada seis meses realiza-se um treinamento de reciclagem com os operadores do setor de verniz da área produtiva, este treinamento é técnico. Para Araújo e Garcia (2009), este tipo de treinamento é indicado para ensinar novas técnicas, metodologias ou o uso de novas tecnologias. Conforme a Analista de RH, este treinamento é ministrado pelos fornecedores e não é feito registro de presença.

Desde então, somente treinamentos técnicos para a utilização de novos equipamentos foram propostos para alguns operadores da área de produção. Quando a empresa adquire novos equipamentos, por exemplo, como máquinas de usinagem, o fornecedor do equipamento ministra um curso no próprio local de trabalho sobre como operá-la. O Diretor da empresa ressalta que “antes de 2009 somente este tipo de treinamento era realizado, ou seja, treinamentos técnicos no local de trabalho patrocinado pelos fornecedores”.

Neste contexto, a empresa utiliza como estratégia de ensino, o treinamento no local de trabalho (*on the job*), onde os funcionários são colocados em situações de trabalho concretas, fazendo com que eles se tornem imediatamente produtivos, isto é, aprender fazendo. Este é um dos métodos mais utilizados para treinamento de funcionários em cargos não gerenciais (LACOMBE, 2006).

De modo geral, as necessidades de treinamento e desenvolvimento são identificadas pelas lideranças (gerentes e supervisores) que solicitam auxílio para o RH contatar empresas externas de consultoria, não há ainda iniciativa do setor de RH em realizar um diagnóstico semestral ou anual. A Analista de RH relata que “a área conta com apenas duas funcionárias e não há tempo para atuar e estruturar os processos de RH, com isso atuamos conforme as demandas surgem”. Já os treinamentos técnicos são organizados pelas lideranças da empresa diretamente com os fornecedores.

Foi questionando aos entrevistados de que forma os programas de T&D são planejados e como é realizada a implementação dos mesmos. Conforme a Analista de RH, “após o RH receber a solicitação das lideranças, a área faz uma pesquisa no mercado e apresenta as propostas com orçamentos das consultorias, também constam nas propostas os conteúdos, carga horária, sugestões de dias e horários”. A partir disso,

as lideranças analisam as propostas e realizam a aprovação. Os funcionários que irão participar do treinamento são comunicados em uma reunião onde é apresentado o objetivo que a empresa espera atingir, o motivo pelo qual foi identificada a necessidade e o motivo da participação dele no treinamento (ANALISTA DE RH).

Verificou-se com os entrevistados se os resultados dos treinamentos e desenvolvimentos são avaliados e de que forma. Obteve-se como resposta que os treinamentos realizados na empresa não são avaliados e, também, não há registros de presença, por exemplo. Conforme a Analista de RH,

as práticas de T&D sempre foram e hoje ainda são totalmente informais, não há uma preo-

cupação com registros e avaliação de resultados. Seria muito importante a estruturação do processo de T&D para a empresa. Também, não há um orçamento específico para investimentos em capacitações. Posso dizer que os treinamentos técnicos realizados no local de trabalho são avaliados informalmente através da observação do superior subordinado, que corrige na hora as possíveis falhas.

Por fim, verificaram-se as sugestões dos entrevistados para o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa, a Analista de RH apontou que,

deveria ter maior incentivo da empresa para cursos, palestras e formação dos funcionários. Poderia ser elaborado um programa de integração para os novos funcionários para compreenderem melhor o negócio da empresa, saber quem são os clientes, etc. Seria importante um programa de treinamento e desenvolvimento sobre os produtos da empresa, desde a matéria-prima; setores e processos. Acredito que quando as pessoas têm conhecimentos sobre todo o negócio conseguem compreender melhor o que estão fazendo na empresa, se sentem mais comprometidas com a empresa e com os colegas, consequentemente melhora a qualidade e diminui o retrabalho.

A partir da sugestão da Analista de RH, seria importante a elaboração e implementação de um programa de integração de novos funcionários à empresa. Para Marras (2000), o programa de integração é essencial, pois visa à adaptação e a ambientação inicial do novo funcionário à empresa e ao ambiente social e físico no qual irá exercer suas atividades.

4.2 Diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento da empresa

Primeiramente, buscou-se verificar com os entrevistados para qual setor ou grupo de pessoas seria necessário investir em treinamento e desenvolvimento, isto é, identificou-se quem deve ser treinado e desenvolvido, ou seja, o público-alvo.

Para o G1, “inicialmente o grupo de supervisores de produção e principais operadores de cada setor”. Na opinião do G2, “na atual situação da empresa, os grupos de supervisão são os que mais precisam ser treinados e desenvolvidos”. O G3 destacou que “seria necessário investir em um grupo pré-definido, os supervisores de produção”. Para o G4, “os responsáveis pelos setores de produção, ou seja, os supervisores, pois são responsáveis em multiplicar os conhecimentos”. O G5 apontou o mesmo, conforme o seu relato “acredito que os supervisores deveriam receber um treinamento primeiro. Muitos problemas poderiam ser resolvidos pelos responsáveis de setor, só que não estão preparados”. O G3 também ressaltou que na área produtiva tem dificuldades quando necessita trocar os funcionários de função, segundo ele

a empresa não possui um programa que estimula a multifuncionalidade dos operadores de produção, quando há necessidade de trocar de função e/ou remanejar o pessoal por motivos de faltas ao trabalho ou desligamento, por exemplo, há muita resistência dos operadores. Além da falta de conhecimento das operações, faz com que os supervisores despendam tempo para ensinar, e como o funcionário não possui o conhecimento necessário para a função, ainda há perda de produção, pois é preciso de determinado tempo para que ele assimile as novas atividades. Atualmente os operadores de produção não recebem com boa receptividade a troca de função, pois não estão acostumados com essa sistemática de trabalho.

Neste sentido, os autores Menezes *et al.* (2010) apontam a necessidade de romper com o paradigma da especialização intensiva, mediante a organização do trabalho em equipe e estímulo a multifuncionalidade dos trabalhadores. Para criar condições propícias para que o trabalhador assumira seu novo papel, a empresa deve adotar o processo de desenvolver pessoas como uma das estratégias de gestão cujos princípios passam a configurar a reorganização do trabalho, o perfil do trabalhador e as relações de trabalho.

Percebe-se que todos os gerentes entrevistados apontaram como público-alvo os supervisores de produção. Por isso, questionou-se qual seria o motivo para o investimento em programas de T&D para esse público-alvo, contemplando as questões “Por que”, que objetiva levantar a situação-problema e justificar a necessidade como ação de T&D e; “Para que treinar e desenvolver”, que visa definir os objetivos gerais e específicos, e os resultados esperados do programa de T&D, segundo Araújo e Garcia (2009).

Para o G1, o motivo seria “desenvolver um método de trabalho padronizado e de fácil multiplicação, e que permita a avaliação de desempenho e valorização dos funcionários. Segundo o G2, “para que possamos ajudá-los a serem líderes comprometidos em formar equipes eficientes e eficazes”. Para o G4 e G5, “o motivo é a falta de preparo dos supervisores de produção em relação aos aspectos comportamentais”.

A partir do relato dos entrevistados, a necessidade apontada refere-se ao desenvolvimento da liderança dos supervisores. Conforme Araújo e Garcia (2009) este formato de programa de T&D busca desenvolver as habilidades de liderança e gerenciamento, fortalecendo os relacionamentos e alvancando contribuições para as equipes.

Na sequência, foi perguntado aos entrevistados quem deveria aplicar os programas de T&D e quanto tempo a empresa poderia disponibilizar para realização dos mesmos. Com essas questões buscou-se verificar quem deveria treinar, isto é, os intrutores ou ministrantes, entidades, consultorias, etc.; e também, as disponibilidades de horários, dias, local e carga horária que o público-alvo poderia participar na percepção da empresa.

Em relação à aplicação dos programas, ambos os entrevistados disseram que o RH deve planejar e organizar os treinamentos junto com uma consultoria externa. Quanto ao tempo, o G1 apontou que “os treinamentos devem ocorrer fora do horário de trabalho com duração entre 3 a 4 horas semanais”. O G3 destacou que “deve ser feito um cronograma para definir as etapas do programa de T&D para definir o tempo”, já o G4 disse que “deve ser fora do horário do expediente”, e o G5 relatou que “não posso responder pela empresa, mas acredito que deveria ser proposto fora do horário de expediente”.

Buscou-se verificar a opinião dos entrevistados se os funcionários sentem necessidade e solicitam investimentos em treinamento e desenvolvimento e, também, se sentiriam motivados a participar. Conforme o G1, “sim, muitos solicitam treinamentos, outros têm vontade de aprender e desenvolver uma nova atividade e de forma correta”. O G2 acredita que sim, pois “os funcionários possuem carência de treinamento e com certeza se sentiriam motivados”. O G4 também disse que “sempre há pessoas motivadas e interessadas a aprender e evoluir. Já o G5 ressalta que, “eu vejo necessidade de treinamento. Os funcionários do meu setor nunca solicitaram, acho que qualquer forma de demonstrar incentivo da parte da empresa para os funcionários é motivadora”.

Também foi perguntado aos entrevistados sobre a importância que a empresa dá ao treinamento e desenvolvimento e também como foi essa relação ao longo da sua existência. Ambos os entrevistados

destacaram que a empresa tem noção da importância do T&D, porém conforme relato do G1, “não é da cultura da empresa investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal, mas atualmente os desafios do mercado estão exigindo o aprimoramento da força de trabalho”. Para o G2, “atualmente a empresa não possui um RH direcionado para este foco. Houve épocas em que este processo já foi melhor, mas hoje estamos em busca para melhorar o setor”. Já o G4 destacou que “a empresa vê necessidade de T&D, por motivos de mercado e pelo objetivo de investir em produtos de maior valor agregado. Porém, ao longo dos anos, não se investia em T&D por motivos da cultura da empresa”.

Finalizando a etapa de diagnóstico, questionou-se quais os resultados que os programas de T&D poderiam agregar aos resultados do negócio. O G1 relatou que, “com um programa de T&D constante a empresa desenvolveria técnicas de solução de problemas e criaria padrões de funcionamento, e aprimoramento dos processos”. Os demais entrevistados responderam que “teríamos profissionais mais bem preparados e comprometidos” (G2, G3, G4 e G5).

A partir da análise de conteúdo dos dados coletados com os gerentes de área, as necessidades apontadas para programas de treinamento e desenvolvimento referem-se ao desenvolvimento da liderança dos supervisores de produção e da multifuncionalidade dos operadores de produção.

Além do Programa de Desenvolvimento de Lideranças, sugere-se um programa de integração de novos funcionários. Segundo os entrevistados, os novos funcionários iniciam suas tarefas diretamente no posto de trabalho e, muitas vezes, não têm experiência necessária gerando retrabalho. Também alguns encontram dificuldade em obter as informações iniciais sobre regras de trabalho, por exemplo, por não saber onde e com quem buscar. Com isso, diagnosticou-se a necessidade de socialização dos novos funcionários com a empresa, tarefas e equipe de trabalho.

Finalizando a etapa de análise dos resultados, são apresentadas algumas melhorias para o processo de treinamento e desenvolvimento visando atingir o terceiro objetivo específico. Dessa forma, sugere-se a estruturação do processo de T&D, com a definição de políticas para cada etapa do processo: diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação de resultados. A etapa de diagnóstico pode ser realizada anualmente, e após a ordenação das necessidades levantadas, elabora-se o planejamento dos programas que são submetidos para aprovação e posterior implementação. Vale ressaltar que no programa proposto para implementação imediata, foram sugeridos dois tipos de avaliação de resultados, o de reação e o de eficácia, para a empresa internalizar a prática de mensuração. Nas próximas propostas sofre-se que os demais níveis de avaliação possam ser realizados conforme proposto por Kirkpatrick e Kirckpatrick (2010).

Também sugere-se que a empresa, junto com o setor de RH, avalie a possibilidade de planejamento e implementação do programa de desenvolvimento da multifuncionalidade dos operadores, pois esta necessidade foi enfatizada no diagnóstico. Para isso, é importante que a área de RH passe atuar com foco mais estratégico, por isso evidencia-se a necessidade de estruturação dos demais processos do sistema de RH, pois este sistema consiste num conjunto de processos dinâmicos e interativos, desse modo há necessidade de alinhamento destes para se obter eficácia nos resultados.

5 Considerações Finais

Este estudo tratou sobre o tema treinamento e desenvolvimento, que apesar de ser amplamente discutido no ambiente acadêmico, observou-se, através desta pesquisa, que a empresa alvo deste estudo possui práticas incipientes em relação ao tema e, também, em relação aos demais processos de recursos humanos.

Sabe-se que investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamental para a organização manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva no mercado. Acredita-se que a partir dos resultados apresentados, a empresa refletirá sobre as possibilidades e as contribuições que este estudo pode oferecer e, desse modo, auxiliar na busca e consolidação das estratégias e objetivos organizacionais.

Este estudo teve como objetivo geral analisar o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa LLV Metalúrgica situada em Novo Hamburgo – Rio Grande do Sul. Pode-se afirmar que este objetivo foi alcançado e executado juntamente com os objetivos específicos, a partir da bibliografia e dos dados coletados através de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos internos e observação participante.

O primeiro objetivo específico deste trabalho propôs descrever as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pela empresa. Pode-se perceber que as ações de T&D praticadas pela empresa ao longo de sua existência são focadas em treinamentos técnicos realizados no local de trabalho, porém estes não são registrados e avaliados formalmente. Destaca-se que o RH da empresa não realiza o diagnóstico de necessidades semestral ou anual.

O segundo objetivo específico buscou identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento da empresa. As principais demandas que emergiram da análise apontam a necessidade de desenvolvimento da liderança dos supervisores de produção, um programa de integração para novos funcionários, e um programa de desenvolvimento da multifuncionalidade dos operadores de produção.

O terceiro objetivo específico trata de apontar melhorias para o processo de treinamento e desenvolvimento. Foi sugerida a estruturação do processo de T&D, a avaliação da possibilidade de planejamento e implementação do programa de desenvolvimento da multifuncionalidade dos operadores diagnosticada, e a atuação da área de RH com foco mais estratégico.

Esse estudo evidenciou a importância da área de RH com foco estratégico para efetivar suas políticas. A empresa em estudo necessita avançar a área focada em rotinas de Departamento Pessoal para gestão de Recursos Humanos para otimizar suas práticas relacionadas às pessoas com os objetivos estratégicos.

O estudo apresenta como ponto forte que, mesmo em empresas de menor porte, é possível realizar práticas de treinamento e desenvolvimento e formalizá-las desde que seja de interesse da direção e da área de RH da empresa e, para isso, essa área precisa ter iniciativa em relação à busca dos objetivos, além das atividades de rotinas operacionais.

Como pontos fracos e limitações do estudo, ressalta-se que, por se tratar de um estudo de caso, não se permitem generalizações. Além disso, poderia ter sido ampliado o escopo da pesquisa, incluindo as demais lideranças, ou seja, os supervisores e os operadores da produção nas entrevistas para obter mais dados para análise.

Para futuras pesquisas, recomenda-se aplicar outros meios e/ou ferramentas para o diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento e a ampliação do escopo de entrevistados. Também sugere-se a elaboração de uma proposta de estruturação da área de recursos humanos para LLV Metalúrgica.

REFERÊNCIAS

- 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.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2010.
- BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 1999.
- DENCKER, Ada de F. M. **Pesquisa e Interdisciplinaridade no Ensino Superior**. São Paulo: Alpeh, 2002.
- DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EBOLI, Marisa. **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.
- GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- 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.
- MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas,

2000.

MINAYO, M. C. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

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

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SCHAAN, Maria H. **Avaliação Sistemática de Treinamento: guia prático**. São Paulo: LTR, 2001.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.