

FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIELLA DE OLIVEIRA SILVA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo de
caso realizado em uma Cooperativa de Crédito**

LUZ – MG

2019

GABRIELLA DE OLIVEIRA SILVA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo de
caso realizado em uma Cooperativa de Crédito**

**Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia,
Ciências e Letras do Alto São Francisco, como quesito
parcial da disciplina TCC III, Curso de
Administração.**

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Eliezer Carneiro de Oliveira

LUZ – MG

2019

Catálogo: Antonio Jorge Resende Junior / Biblio. Crb 6/2041

Silva, Gabriella de Oliveira.
S58t Treinamento e desenvolvimento nas organizações: um estudo de
caso realizado em uma cooperativa de crédito. / Gabriella de Oliveira Silva.
Luz – MG: FASF -- 2019.
83 f.

Orientador: Prof^o Orientador Eliezer Carneiro de Oliveira
Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do
Alto São Francisco no Curso de Administração.

1. Cooperativa de crédito. 2. Organizações. 3. Treinamento. 4.
Desenvolvimento organizacional. I. Título.

CDD 658

GABRIELLA DE OLIVEIRA SILVA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo de
caso realizado em uma Cooperativa de Crédito**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São
Francisco – FASF, como quesito parcial para
obtenção do título de bacharel em Administração, no
curso de Administração.**

BANCA EXAMINADORA

Orientador

Prof. Esp. Eliezer Carneiro de Oliveira

Prof. Me. Sebastião Daniel Guarino de Oliveira

Adm. Vinícius Aparecido Gomes Soares

Luz, 19 novembro de 2019.

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar a contribuição do treinamento de empregados para o desenvolvimento organizacional de uma Cooperativa de Crédito localizada em um município da região Centro-Oeste de Minas Gerais, no ano de 2019, a fim de averiguar a importância do treinamento para a empresa. A base teórico-metodológica consiste em uma abordagem de natureza qualitativa e quantitativa, seguida de pesquisa exploratória e descritiva, específica a um estudo de caso, onde foi aplicado um questionário a seis empregados e realizada uma entrevista com um gestor. Com os dados tratados, analisados e discutidos, chegou-se aos seguintes resultados: o treinamento contribui para o desenvolvimento da Cooperativa de Crédito, pois ele promove a capacitação dos empregados, proporciona funções com mais qualidade e é importante para o desenvolvimento das habilidades dos empregados. A organização possui técnicas de treinamentos, os funcionários consideram esse processo adequado e estão satisfeitos com a aplicação do treinamento. Conclui-se que o treinamento é importante para o desenvolvimento da Cooperativa e para seus funcionários, pois os mesmos exercem suas funções de forma confiante e segura.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativa de Crédito. Organizações. Treinamento. Desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT

The study aimed to analyze the contribution of employee training to the organizational development of a Credit Cooperative located in a city in the Midwest region of Minas Gerais, in 2019, in order to ascertain the importance of training for the company. The theoretical and methodological basis consists of a qualitative and quantitative approach, followed by exploratory and descriptive research, specific to a case study, where a questionnaire was applied to six employees and an interview with a manager was conducted. With the data processed, analyzed and discussed, the following results were reached: training contributes to the development of the Credit Cooperative, as it promotes the qualification of employees, provides higher quality functions and is important for the development of employee skills. The organization has training techniques, employees consider this process appropriate and are satisfied with the application of the training. It is concluded that training is important for the development of the Cooperative and for its employees, as they perform their duties in a confident and secure manner.

KEY WORDS: Credit Cooperative. Organizations. Training. Organizational Development

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do processo de treinamento	28
Figura 2 – Esquema da análise de conteúdo.....	46
Figura 3 – Esquema do tratamento de dados.....	47
Figura 4 – Sexo.....	50
Figura 5 – Faixa etária.....	51
Figura 6 – Resposta da pergunta 5	53
Figura 7 – Resposta da pergunta 6	54
Figura 8 – Resposta da pergunta 7	56
Figura 9 – Resposta da pergunta 8	57
Figura 10 – Resposta da pergunta 11	61
Figura 11 – Nível de satisfação	62

LISTA DE TABELA

TABELA 1 – Pesquisa bibliométrica referente a palavra-chave “Treinamento de Pessoas”, do período de 2017 a 2019.....	14
TABELA 2 – Pesquisa bibliométrica referente a palavra-chave “Desenvolvimento Organizacional”, do período de 2017 a 2019.....	15
TABELA 3 – Grau de escolaridade	51
TABELA 4 – Faixa salarial	52
TABELA 5 – Descrição dos tipos de treinamento, conforme respondidos na Pergunta 8.....	54
TABELA 6 – Resposta da pergunta 9.....	59
TABELA 7 – Resposta da pergunta 10.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos básicos de gestão de pessoas.	20
Quadro 2 – Os processos globais de gestão de pessoas e suas atividades.	21
Quadro 3 – Técnicas de RH com o ambiente interno e externo de organização.....	23
Quadro 4 – Desdobramento das etapas do processo de treinamento.	29
Quadro 5 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento.	36

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
BANCOOB DTVM	Bancoob Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda
BCB	Banco Central do Brasil
CBT	Computer-based training
GP	Gestão de Pessoas
FASF	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
RH	Recursos Humanos
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNB	Universidade de Brasília
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	13
1.2 Problema e hipótese.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Gestão de Pessoas	18
2.1.1 Processos básicos de Gestão de Pessoas.....	19
2.1.2 Recursos Humanos	23
2.2 Motivação	25
2.3 Treinamento	26
2.3.1 Processo do Treinamento.....	28
2.3.2 Tipos de treinamento.....	30
2.3.3 Análise dos benefícios e custos de treinamento.....	32
2.4 Desenvolvimento organizacional	33
2.4.1 Diferença entre treinamento e desenvolvimento.....	35
2.5 Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – SICOOB	37
2.6 Síntese do referencial	39
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Sob o ponto de vista da abordagem	41
3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos.....	41
3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos	42
3.4 Unidade de Análise	43
3.5 Instrumentos de coleta de dados	44
3.6 Tratamento de dados.....	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
4.1 Análise dos dados dos empregados	49
4.2 Análise de dados do gestor	63
4.3 Síntese dos resultados e discussão	68
4.3.1 Resultado do questionário aos empregados	68
4.3.2 Resultado da entrevista com o gestor	69

5 CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE I – Questionário para empregados.....	76
APÊNDICE II – Entrevista ao gestor	79
ANEXO A – Termo de consentimento livre e esclarecido	81
ANEXO B – Certificado de consentimento	83

1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas tem um papel amplo nas organizações, pois ela é responsável por várias áreas, dentre elas, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, visando alcançar os objetivos e metas da empresa de forma satisfatória, buscando a competitividade e o crescimento.

O treinamento de pessoas nas organizações tem importância no meio empresarial e pode contribuir para o desenvolvimento dos empregados e da própria empresa, podendo até ser considerado como uma estratégia usada pelos gestores.

Pode-se observar cada vez mais as mudanças e transformações que ocorrem a todo instante no mercado, desse modo as organizações tem necessidade constante de se adaptarem e procurarem meios de se destacarem ou conquistarem um espaço nesse ambiente, e para isso as mesmas precisam usar estratégias para garantir esse espaço que está cada vez mais competitivo e desejado.

Com isso, as organizações que visam continuar no mercado procuram técnicas e métodos estratégicos, dentre eles, definição de metas, planos de ação e o treinamento dos seus empregados, aumentando os conhecimentos e habilidades destes com o intuito de executarem cada vez melhor um cargo ou trabalho, proporcionando assim o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Sendo assim, o treinamento na área de Recursos Humanos é um processo indispensável e tem importância para as organizações, pois ele pode ser fundamental para a sobrevivência delas no mercado de trabalho.

Considerando a competitividade entre as empresas para conquistar um lugar no mercado, sabe-se que aquela que utilizar de melhores recursos, como por exemplo, o treinamento e desenvolvimento dos empregados, talvez possa conseguir se diferenciar entre as outras empresas e garantir sua sobrevivência, e esses recursos, na maioria das vezes, estão nas pessoas, pois são elas que possuem a capacidade de desenvolver competências e habilidades e aplicar essas aptidões adquiridas nas empresas, proporcionando o desenvolvimento delas.

O treinamento também é uma forma de investir nas empresas para melhor atender todas as necessidades e dificuldades dos clientes, além de ajudar no desenvolvimento de atividades em equipe. Quanto mais as empresas investirem no potencial de seus empregados, mais resultados positivos eles poderão proporcionar para elas com o decorrer do tempo.

Já em relação ao desenvolvimento organizacional de uma empresa, pode-se dizer que ele é essencial, pois aquela que não se desenvolve pode perder seu espaço para outra, e esse

desenvolvimento é aplicado em longo prazo ao contrário do treinamento que é aplicado em curto prazo. As empresas buscam estar sempre preparadas para as mudanças em geral e com isso, procuram ter capacidade de se adaptar a elas com profissionais preparados, capacitados e qualificados em busca do sucesso.

Considerando a relevância do treinamento para tornar as pessoas competentes na execução de seus cargos nas empresas, esta pesquisa trata de um projeto de Trabalho de Conclusão de Curso sobre Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações, com o objetivo de analisar a contribuição do treinamento de empregados para o desenvolvimento organizacional de uma Cooperativa de Crédito localizada em um município da região Centro-Oeste de Minas Gerais no ano de 2019, a fim de averiguar a importância do treinamento para a empresa.

Justifica-se a escolha desse local, pois, é uma Cooperativa de Crédito onde os gerentes buscam sempre o treinamento de seus empregados, aumentando cada vez mais seus conhecimentos e habilidades que contribuem para a mesma.

Com isso, a abordagem teórico-metodológica será constituída por pesquisa quantitativa e qualitativa, específica a pesquisa descritiva envolvendo um estudo de caso.

A base teórico-conceitual será constituída por estudos de Chiavenato (2016), Marques (2016) e Silva (2015) onde são abordados vários assuntos, dentre eles treinamento, desenvolvimento pessoal e organizacional.

1.1 Justificativa

Considerando a importância da área de Gestão de Pessoas nas organizações e suas técnicas, dentre elas, o treinamento de pessoas, surgiu o interesse por parte da pesquisadora, pelo tema “Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações” pelo gosto e facilidade na área de Gestão de Pessoas e pelo desejo de conhecer mais sobre o assunto, despertando a vontade de pesquisar e aprofundar mais sobre a importância do treinamento para as pessoas e como essa área pode ajudar no desenvolvimento de uma cooperativa e de seus empregados.

Essa pesquisa pode contribuir para as pessoas da comunidade, pois são elas que são inseridas nas empresas. O tema busca mostrar para as pessoas que, aumentando e aprofundando seus conhecimentos e habilidades nas empresas, elas podem conseguir alcançar e desempenhar um cargo mais alto na hierarquia das mesmas, ganhando em troca feedbacks, promoções, recompensas e um salário a altura de seu potencial, gerando satisfação e melhor facilidade para realizar tarefas.

A pesquisa pode contribuir também para os administradores, gestores, gerentes, empregados e para empresas, pois busca demonstrar a importância de um treinamento e os benefícios que ele traz para as pessoas e empresas, revelando assim, que estas precisam umas das outras para alcançarem o sucesso. Se as empresas investirem nas pessoas, mais resultados positivos e lucrativos elas poderão alcançar, pois são as pessoas que possuem o dom de desenvolver as técnicas e habilidades aprendidas.

A pesquisa proporciona para a área de conhecimento, mais um tema e trabalho de conclusão de curso que pode ajudar e contribuir para pesquisas de futuros alunos e demais integrantes da faculdade, que tiverem interesse na área de Gestão de Pessoas.

Com o propósito de verificar a importância do tema no âmbito acadêmico, foi realizada uma pesquisa bibliométrica através das palavras-chave “treinamento de pessoas” e “desenvolvimento organizacional”, no período de 2017 a 2019, em 5 universidades, sendo elas, Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade de Brasília (UNB), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), a fim de averiguar a quantidade de produções científicas de mestrado e doutorado realizadas pelos alunos das universidades e verificar a relevância do tema no ambiente acadêmico.

Os dados da pesquisa bibliométrica são representados na **Tabela 1** e **Tabela 2** a seguir.

TABELA 1 - Pesquisa bibliométrica referente a palavra-chave “Treinamento de Pessoas”, do período de 2017 a 2019.

Bibliometria da palavra-chave "Treinamento de pessoas", período (2017-2019)									
INSTITUIÇÕES	2017		2018		2019		TOTAL		TOTAL GERAL
	M	D	M	D	M	D	M	D	
USP	3	4	1	2	2	3	6	9	15
UFRJ	1	0	1	3	0	1	2	4	6
UNB	0	2	0	1	1	2	1	5	6
UFMG	1	0	2	0	0	1	3	1	4
UNICAMP	2	1	0	2	0	2	2	5	7
TOTAL	7	7	4	8	3	9	14	24	38

Fonte: Periódicos CAPES (2019).

M= Mestrado

D= Doutorado

Na **Tabela 2** são representados o número de produções científicas, descobertas com a palavra-chave “desenvolvimento organizacional”.

TABELA 2 - Pesquisa bibliométrica referente a palavra-chave “Desenvolvimento Organizacional”, do período de 2017 a 2019.

Bibliometria da palavra-chave "Desenvolvimento organizacional", período (2017-2019)									
INSTITUIÇÕES	2017		2018		2019		TOTAL		TOTAL GERAL
	M	D	M	D	M	D	M	D	
USP	2	1	0	2	1	1	3	4	7
UFRJ	0	1	2	2	0	1	2	4	6
UNB	1	2	1	0	1	2	3	4	7
UFMG	2	2	0	1	1	1	3	4	7
UNICAMP	1	2	0	1	0	2	1	5	6
TOTAL	6	8	3	6	3	7	12	21	33

Fonte: Periódicos CAPES (2019).

M= Mestrado

D= Doutorado

Pode-se observar na **Tabela 1** e na **Tabela 2**, respectivamente, que, com os resultados da pesquisa, durante os anos de 2017, 2018 e 2019 com o uso da palavra-chave “treinamento de pessoas”, foram encontrados 14 trabalhos acadêmicos no nível mestrado e 24 trabalhos acadêmicos no nível doutorado. Já com a palavra-chave “desenvolvimento organizacional”, foram encontrados 12 trabalhos acadêmicos no nível mestrado e 21 trabalhos acadêmicos no nível doutorado.

Com os resultados obtidos, pode-se concluir que houve realização de estudos sobre o tema e interesse das pessoas de níveis acadêmicos pelo tema pesquisado, justificando assim a importância do mesmo.

Para a acadêmica, a pesquisa é de suma importância no enriquecimento do conhecimento adquirido ao longo do curso, amplia o entendimento sobre a área do tema escolhido e a capacidade de enxergar a importância da pesquisa para as empresas e para ela, e quem sabe um dia poder aplicar o aprendizado da pesquisa como um diferencial no seu negócio.

1.2 Problema e hipótese

O treinamento é importante tanto para as organizações quanto para as pessoas, pois essa área tem a capacidade de aumentar e melhorar as habilidades e técnicas das pessoas para serem desenvolvidas nas empresas, podendo proporcionar seu desenvolvimento e lucratividade.

Toda organização, independentemente de seu ramo de atividade, é composta por pessoas, considerando isso as empresas precisam buscar investir nas mesmas, procurando meios

eficientes de treiná-las e torná-las cada vez mais capacitadas, fazendo com que as pessoas cresçam e se desenvolvam cada vez mais no mercado de trabalho, que hoje está cada vez mais exigente e disputável.

As organizações precisam procurar aplicar o treinamento em todos os cargos existentes dentro delas, sendo eles, gerentes, diretores, administradores, supervisores, empregados da área de atendimento, limpeza e das demais áreas.

São as pessoas que vão proporcionar o crescimento e desenvolvimento da empresa através das tarefas por elas executadas, e quanto mais capacitadas e eficientes forem, mais resultados poderão proporcionar para a organização. Com isso, a aplicação do treinamento faz com que os indivíduos aumentem a produtividade nos cargos em que estão inseridos, aumentando também o grau de eficiência exigido pela organização.

Sendo assim, o interesse por parte da pesquisadora pelo tema “treinamento e desenvolvimento nas organizações”, surgiu a partir das aulas de Gestão de Pessoas, onde foi abordada a temática “treinamento”, quando pode perceber pelas aulas assistidas, a importância do treinamento no meio organizacional e com isso, veio a vontade de aprofundar mais sobre o assunto.

Por ser uma associada na Cooperativa de Crédito, a autora sempre observou de longe os funcionários e os serviços exercidos por eles, surgindo o interesse em saber se existe algum tipo de treinamento e qual a importância dele.

Deste modo, surgiu a seguinte questão de investigação de estudo: De que forma o treinamento contribui para o desenvolvimento organizacional de uma Cooperativa de Crédito?

Uma possível resposta a esta questão de investigação é que, o treinamento auxilia e melhora as habilidades das pessoas e isso contribui para o desenvolvimento das organizações. Conforme Chiavenato (2016) diz, o treinamento usa procedimentos sistemáticos e organizados que são aplicados em curto prazo com um intuito definido, esse processo é realizado para a aprendizagem de conhecimentos e habilidades técnicas de empregados da organização.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a contribuição do treinamento de empregados para o desenvolvimento organizacional de uma Cooperativa de Crédito localizada em um município da região Centro-Oeste de Minas Gerais no ano de 2019, a fim de averiguar a importância do treinamento para a

empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as técnicas de treinamento adotadas, descrevendo-as.
- Verificar como o treinamento contribui para o desenvolvimento da Cooperativa;
- Certificar o nível de satisfação do empregado acerca do treinamento;
- Apresentar, na visão do gestor, a contribuição do treinamento acerca do desempenho do empregado;

Esse trabalho é constituído por uma estrutura de cinco tópicos, sendo eles: A Introdução compondo o primeiro, onde são apresentados os assuntos abordados no trabalho. No segundo é apresentado o Referencial Teórico, onde relata assuntos e conceitos de autores pesquisados através de livros de bibliotecas eletrônicas e artigos. O terceiro relata a Metodologia utilizada e a classificação da pesquisa. No quarto tópico são abordados os Resultados e Discussão, onde retrata o que foi obtido durante o trabalho com dados que foram coletados. O quinto tópico apresenta a Conclusão do trabalho, onde mostra a resposta que atende aos objetivos e a análise do que foi feito. Em seguida, são apresentadas as Referências que foram utilizadas no trabalho, os Apêndices onde são apresentados o modelo do questionário e da entrevista realizada e por fim, são apresentados os Anexos com o modelo do termo de consentimento livre e esclarecido e do certificado de consentimento utilizados no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico são tratados assuntos sobre Gestão de Pessoas, com foco em Treinamento e Desenvolvimento.

2.1 Gestão de Pessoas

De acordo com Dutra (2016, p. 15) a gestão de pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Segundo Stadler (2014, p. 25), “a gestão de pessoas (GP) é um sistema de administração composto por diversos outros subsistemas menores que se interligam para proporcionar aos administradores a eficácia dos negócios”. O autor ainda diz que a gestão de pessoas pode ser uma ferramenta estratégica para as empresas, uma vez que é capaz de trazer e proporcionar vantagens competitivas para as organizações, porém é preciso saber lidar com a evolução das tecnologias, superando os produtos e serviços que podem ser copiados.

Chiavenato (2014) ressalta que as políticas e técnicas de administrar as atividades, ou seja, o trabalho das pessoas, relaciona-se com a gestão de pessoas, esse é o papel destinado a essa área. Tais atividades estão relacionadas à capacidade de avaliar e melhorar o desempenho humano continuamente, agregar talentos a organização, manter excelentes relações com sindicatos e comunidades em geral, enfim a gestão de pessoas é uma área que busca proporcionar e melhorar a qualidade de vida no trabalho de forma pessoal e organizacional.

Para Gil (2016), a gestão de pessoas tem a função que se dispõe da colaboração das pessoas que exercem cargos dentro da organização para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

Segundo Romero (2013, p.27), “a gestão de pessoas é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo. As empresas perceberam que as pessoas trazem consigo a inteligência competitiva e são colaboradoras no negócio da empresa”.

Gil (2016) ainda diz que a expressão aparece no final do século XX evoluindo de áreas caracterizadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos humanos, e tendo semelhança em áreas como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

Chiavenato (2014) ressalta que a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações em uma interdependência, as pessoas passam a maioria do seu tempo trabalhando

em organizações e ambas dependem umas das outras para alcançarem seus objetivos e chegarem ao sucesso. O trabalho ocupa um grande tempo e esforço das pessoas, assim como as pessoas precisam deste para subsistência e sucesso pessoal. As pessoas necessitam das organizações para conseguirem atingir seus objetivos pessoais e individuais na vida.

Romero (2013) diz que com o passar do tempo as empresas perceberam que as pessoas não eram somente um instrumento de trabalho, mas sim um diferencial nas organizações, contribuindo para a competitividade e produtividade, com isso nasceram novos modelos de gestão.

As pessoas são importantes para as organizações, pois elas carregam consigo a inteligência e o raciocínio, além de planejarem e executarem os serviços. Portanto, as organizações devem saber aproveitar e aperfeiçoar o talento de cada pessoa dentro das diversas atividades organizacionais. A organização que consegue obter grandes resultados é aquela que investe no potencial dos seus profissionais (CHIAVENATO, 2014).

Em uma empresa, independentemente de sua natureza, a gestão de pessoas tem como propósito auxiliar no intermédio entre as relações de trabalho, pois a gestão de pessoas é um órgão que tem o intuito de ligar os objetivos pessoais aos organizacionais (STADLER, 2014).

Knapik (2012, p. 55) diz que “a gestão de pessoas tem um papel de consultoria e suporte, de parceria com os outros departamentos da empresa, com a responsabilidade de preparar e desenvolver os gestores das diversas áreas empresariais para gerenciar seus colaboradores”.

Chiavenato (2014) relata que quanto mais o tempo passa, mais o campo de atuação da gestão de pessoas está crescendo e ultrapassando fronteiras organizacionais.

Nessa seção foi apresentado sobre Gestão de Pessoas e segundo Chiavenato (2014), trata-se de uma área que busca ajudar as empresas a alcançar suas metas e objetivos, aumenta a satisfação das pessoas no trabalho e proporciona melhor qualidade de vida para as pessoas e para as empresas.

Gil (2016) ainda explica que houve uma evolução da área, que antes era conhecida como administração de pessoal, até evoluir para gestão de pessoas.

A próxima seção apresenta os processos básicos de gestão de pessoas e como os mesmos são importantes para a área.

2.1.1 Processos básicos de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2014, p. 13-14), possui seis processos básicos que são representados no **Quadro 1**.

Quadro 1 - Processos básicos de gestão de pessoas.

PROCESSOS	UTILIDADES
1. PROCESSOS DE AGREGAR PESSOAS	Utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. PROCESSOS DE APLICAR PESSOAS	Utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. PROCESSOS DE RECOMPENSAR PESSOAS	Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
4. PROCESSOS DE DESENVOLVER PESSOAS	Utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Envolvem treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
5. PROCESSOS DE MANTER PESSOAS	Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. PROCESSOS DE MONITORAR PESSOAS	Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 13-14).

Chiavenato (2014) ainda acrescenta que esses seis processos estão interligados entre si e se influenciam, favorecendo ou prejudicando uns aos outros, dependendo da forma que forem utilizados.

Para Knapik (2012) a gestão de pessoas é composta por vários subsistemas que buscam organizar, dirigir, controlar e planejar as atividades e o comportamento dos empregados da organização. Existem quatro subsistemas que são adequados aos processos de gestão de pessoas: processo de capacitação de pessoas, processo de orientação e acompanhamento de pessoas, processo de desenvolvimento de pessoas, processos de remuneração, valorização e segurança de pessoas, sendo explicados da seguinte forma:

- 1) Processo de capacitação de pessoas: nesse processo a organização busca novos empregados, atrai novos candidatos, e para isso usa novas formas de seleção e recrutamento.
- 2) Processo de orientação e acompanhamento de pessoas: nesse processo é feito o acompanhamento das atividades que são desenvolvidas pelos empregados em seus devidos cargos, é feita a avaliação e orientação das pessoas e a descrição de cargos, onde também são estabelecidas as metas e o plano de carreira a serem seguidos.
- 3) Processo de desenvolvimento de pessoas: nesse processo ocorrem os programas de desenvolvimento, orientação e treinamento dos empregados, onde são feitos os projetos de qualificação, preocupando-se com o processo de crescimento pessoal e profissional das pessoas e suas equipes.
- 4) Processo de remuneração, valorização e segurança de pessoas: nesse processo a organização procura maneiras e métodos para suprir e conseguir satisfazer as expectativas individuais dos empregados e proporcionar condições favoráveis de trabalho. A organização oferece benefícios, remunerações e fornece segurança e higiene para os empregados no ambiente de trabalho.

Knapik (2012, p. 59) diz que “todos esses processos podem ser independentes, mas estão interligados e a sinergia entre eles é fundamental para a eficácia da área de gestão de pessoas”.

Stadler (2014, p.25) explica que “os processos, as políticas e os subsistemas da GP formam um conjunto interligado e interdependente de atividades, de forma global e dinâmica, que varia de uma organização para outra”. Para o autor os subsistemas fazem parte dos processos de Gestão de Pessoas e possuem algumas atividades, observadas no **Quadro 2**.

Quadro 2 - Os processos globais de gestão de pessoas e suas atividades.

(continua)

SUBSISTEMA	O QUE DEVE SER OBSERVADO	O QUE DEVE SER FEITO
Provisão	Quem irá trabalhar na empresa.	Pesquisas de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção.

Fonte: Adaptado de Stadler (2014, p. 27).

Quadro 2 – Os processos globais de gestão de pessoas e suas atividades.**(continuação)**

SUBSISTEMA	O QUE DEVE SER OBSERVADO	O QUE DEVE SER FEITO
Aplicação	O que as pessoas farão na organização.	Integração das pessoas, desenho, descrição e análise dos cargos e avaliação de desempenho.
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização.	Remuneração e compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança do trabalho, relações sindicais.
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver pessoas.	Treinamento e desenvolvimento organizacional.
Monitoração	Como saber o que fazem as pessoas.	Bancos de dados, sistemas de informações, controles, frequências, produtividade, balanço social.

Fonte: Adaptado de Stadler (2014, p. 27).

Por fim, nessa seção Chiavenato (2014) aborda os processos básicos de gestão de pessoas. Segundo o autor, esses processos estão relacionados entre si e ajudam a acrescentar valor para a área de gestão de pessoas, pois buscam agregar valor às pessoas e mostram algumas técnicas que podem ser utilizadas para melhor exploração dos recursos que cada pessoa pode desenvolver.

Knapik (2012) também fala que os subsistemas estão ligados com os processos de gestão de pessoas e adicionam valor para a área, pois é um âmbito que lida com as pessoas e seus talentos.

A próxima seção apresenta os conceitos de recursos humanos na ótica de diversos autores, mostrando sua importância e relação com a gestão de pessoas.

2.1.2 Recursos Humanos

Chiavenato (2016, p. 269) diz que “a Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável”.

Segundo Dessler (2014) a Administração de Recursos Humanos (ARH) define quais pessoas devem ser contratadas, realiza recrutamentos, seleciona os empregados, estabelece padrões de desempenho, faz a avaliação de desempenho, aconselha, treina e desenvolve os empregados.

Marques (2016) cita os principais processos de recursos humanos: planejamento, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, relações trabalhistas, saúde e segurança. Esses processos atuam de maneira autônoma, mas também são interdependentes pois buscam o mesmo objetivo.

Observa-se que os principais processos de recursos humanos estão tanto no ambiente externo quanto no interno das organizações. Chiavenato (2016) explica que o setor de recursos humanos está relacionado tanto com questões internas, como externas da organização. O **Quadro 3** a seguir mostra as técnicas aplicadas nesses dois ambientes.

Quadro 3 - Técnicas de RH com o ambiente interno e externo de organização.

TÉCNICAS UTILIZADAS NO AMBIENTE EXTERNO	TÉCNICAS UTILIZADAS NO AMBIENTE INTERNO
Pesquisa de mercado de recursos humanos; Recrutamento e seleção; Pesquisa de salários e benefícios; Relação com sindicatos; Relações com entidades de formação profissional; Legislação trabalhista;	Análise e descrição de cargos; Avaliação de cargos; Treinamento; Avaliação de desempenho; Plano de carreiras; Plano de benefícios sociais; Política salarial; Higiene e segurança, etc;

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2016, p.246).

De acordo com Dessler (2014), todos aqueles que estão relacionados com o treinamento, seleção de pessoas, recrutamento e entrevistas são considerados gestores de recursos humanos,

pois exercem essas atividades que são desenvolvidas dentro do setor de recursos humanos. A maioria das empresas tem o seu próprio setor de RH, onde possui um gerente para exercer os serviços de tal departamento e as obrigações desses gerentes tem um vínculo com as tarefas dos outros gestores da empresa.

Dessler (2014) ainda diz que Administração de Recursos Humanos (ARH) é importante para todos os gestores porque ela consegue evitar que vários erros sejam cometidos, tais como: a baixa eficácia por falta de treinamento, práticas trabalhistas injustas, funcionários que não estão empenhados, pessoas em funções erradas, práticas inseguras e práticas discriminatórias.

A Administração de Recurso Humanos lida com uma área que depende das pessoas na maior parte de seus processos e serviços, pois são as mesmas que desenvolvem as atividades desse setor. Barbieri (2016) ressalta que as pessoas têm importância na área de Recursos Humanos, no alcance de objetivos e na busca de performance da organização, elas ajudam no aumento da competitividade, do rendimento e das margens, conquistam a fidelidade e a satisfação dos clientes.

Como foi abordado pelos autores, a ARH necessita de bons e responsáveis gestores para exercer suas atividades de maneira eficiente e eficaz, e segundo Dessler (2014) existem dois tipos de autoridade: autoridade de pessoal e autoridade de linha. A primeira é onde os administradores e empregados não recebem ordens, mas conselhos e orientação, criando um ambiente bem harmônico; e a segunda é aquela onde os administradores e empregados recebem ordens, pois os gerentes têm o direito de autoridade em relação a eles.

Os gerentes de recursos humanos são considerados gerentes de pessoal, pois aconselham os demais em suas obrigações, como contratação, recrutamento, entre outras atividades.

A Administração de Recursos Humanos, como as demais áreas da gestão de pessoas, é uma área que possui objetivos que pretendem ser seguidos pelas organizações. Chiavenato (2016, p. 269) diz que “os principais objetivos da ARH são:

- 1) Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização.
- 2) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais.
- 3) Alcançar eficiência e eficácia por meio dos recursos humanos disponíveis”.

Chiavenato (2016) ainda acrescenta que existem três passos para chegar a esses objetivos, sendo eles: a capacidade de transformar pessoas em talentos e os mesmos em capital

humano, assim, transformar capital humano em capital intelectual e por fim transformar capital intelectual em resultados tangíveis.

Nessa seção foi abordado sobre a área de Administração de Recursos Humanos que, para Chiavenato (2016) e Dessler (2014) é uma área que lida com a conjunção de duas realidades: pessoas e empresas. Ela busca atrair as pessoas para as organizações, mantê-las e desenvolvê-las com o decorrer do tempo, e também se preocupa com o relacionamento entre a empresa e as pessoas e com isso busca a excelência desse relacionamento.

Na próxima seção serão abordados os conceitos de motivação e sua importância.

2.2 Motivação

Chiavenato (2014, p. 128) afirma que “a motivação é um processo psicológico fundamental no comportamento individual. Juntamente com percepção, atribuição, cognição, atitudes e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano”.

Uma palavra que pode explicar o significado de motivação é a palavra “esforço”, porque a motivação depende do querer de cada pessoa, as pessoas que são motivadas possuem vontade própria. A motivação tem a capacidade de mudar o comportamento das pessoas, traçar objetivos com intensidade e persistência (BIAZZI, 2017).

Chiavenato (2014) explica que a motivação pode ser considerada como um processo que impulsiona e entusiasma as pessoas, está diretamente ligada com o desempenho, comportamento, metas e propósito que as pessoas desejam alcançar.

De acordo com Teixeira e Ribeiro (2017, p.141), “motivação é o ingrediente para o sucesso das pessoas e das organizações. É necessário que o profissional se movimente para a execução de uma ação, pois inerte o ser humano não pode fazer o que tem de mais especial em sua essência: o poder da transformação”. O autor acrescenta que nenhuma ideia se concretiza sem a ação das próprias pessoas, é necessário que a motivação leve as pessoas a agirem.

Biazzi (2017) afirma que quando uma pessoa tem a necessidade de algo ela precisa fazer um esforço para que ela consiga aquilo que deseja, e se esse esforço for resultar em algo bom, a vontade de alcançar os objetivos cresce cada vez mais, de forma natural, aumentando suas expectativas e fazendo com que as pessoas atinjam suas necessidades.

Segundo Chiavenato (2016) a motivação tem uma importância bem significativa, pois ela está dentro da ciência que explica a natureza humana, ela faz parte do comportamento humano. Nossas atitudes sempre são motivadas por algo, as pessoas são impulsionadas a agir

de alguma maneira, por algum motivo. Quando as pessoas agem por motivação elas estão desejando alcançar ou realizar alguma tarefa, e quando isso acontece as pessoas gastam energia, porém quando elas estão motivadas pode ser difícil perceber o quanto de esforço está sendo feito.

Teixeira e Ribeiro (2017) dizem que de forma geral, a motivação estimula as pessoas a alcançarem suas metas pessoais e profissionais, não existe uma maneira de traçar objetivos e ter expectativas sem motivação.

Nessa seção foi explicado sobre motivação e, para Chiavenato (2014) a mesma está ligada com o comportamento das pessoas e com o que elas desejam atingir. Teixeira e Ribeiro (2017) acrescentam que a motivação tem capacidade de encorajar as pessoas a alcançarem algum objetivo pessoal ou organizacional.

A próxima seção explicará sobre treinamento.

2.3 Treinamento

Marques (2016, p. 87) explica que “o treinamento apresenta-se como um instrumento fundamental para aumentar a produtividade no trabalho, fonte de satisfação e motivação para o empregado”.

Chiavenato (2016, p. 41-42) afirma que o “treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa, complexa ou simples, envolve necessariamente esses três aspectos”.

Muitas organizações dão valor ao treinamento, segundo Noé (2015, p. 20) “o treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho”. Sendo assim o treinamento tem a capacidade de aumentar os conhecimentos e habilidades dos empregados para executarem de uma maneira cada vez melhor um cargo ou trabalho que a eles são destinados.

Fidelis (2014, p. 84) diz que “o treinamento significa aumentar a capacidade cognitiva (aprendizado) das pessoas para produzir, aperfeiçoando a sua forma de entendimento e participando mais do ambiente no qual interagem”. Os gestores estão à procura de profissionais que se mostram dispostos e interessados em aperfeiçoar suas técnicas para melhor desempenhar os cargos nas empresas e alcançar os objetivos das mesmas, ou seja, pessoas comprometidas e responsáveis com o negócio.

Maximiano (2014) diz que o treinamento pode ser entendido como atividades que possibilitam a aprendizagem das aptidões relacionadas às funções da posição de cada pessoa na organização. Essas atividades são denominadas por outros grupos como adaptação, formação ou capacitação. Ele contribui para o aprimoramento de técnicas e ferramentas, é direcionado para o trabalho e tem especialidades nas áreas operacionais e práticas, podendo alcançar resultados de forma imediata e objetiva.

Pode-se observar a acirrada competitividade entre as organizações para conquistar um lugar no mercado, cujo crescimento e sobrevivência dependem da busca que elas fazem por estratégias e diferenciais no campo em que atuam, de modo a se sobressaírem perante as demais. Marques (2016) afirma que o treinamento pode ser fundamental na área de Recursos Humanos e também muito importante para as organizações, sendo um recurso essencial para a sobrevivência no mercado.

Para Chiavenato (2016) o treinamento usa procedimentos sistemáticos e organizados que são aplicados em curto prazo com um intuito definido. Esse processo é realizado para a aprendizagem de conhecimentos e habilidades técnicas de empregados das organizações.

Marques (2016) fala que o treinamento tem como propósito aperfeiçoar o desempenho de um empregado no cargo em que ocupa. Ele é aplicado em curto prazo, usa como foco processos, métodos e atividades realizadas no cargo, tendo como expectativa de resultado o aperfeiçoamento do desempenho.

De acordo com Aroldi, Peres e Mira (2018) o treinamento tem a finalidade de ajudar as pessoas a alcançarem novas habilidades e conhecimentos, são eventualidades educacionais que ocorrem em curta e média duração, que tem o objetivo de buscar a melhoria do desempenho funcional através da criação de acontecimentos que simplificam a aprendizagem das tarefas do trabalho.

Para Marchi, Souza e Carvalho (2013) o treinamento é importante porque ele desenvolve aptidões nos profissionais, com o intuito de prepará-los para atender as necessidades do negócio, contribuir com os propósitos da organização, corrigir carências e inexperiências do cargo ocupado. Em relação a desenvolvimento pessoal, tem o objetivo de manter o profissional atualizado e desenvolver melhor suas técnicas, orienta as empresas em projetos de treinamento e desenvolvimento, elaborando metas profissionais para o alcance de resultados.

Nessa seção foi abordado o tópico treinamento, que segundo Marques (2016) e Chiavenato (2016) ele acontece em curto prazo e busca desenvolver melhor as aptidões das pessoas nas organizações. Maximiano (2014) também explica que o treinamento ajuda a alcançar melhores resultados, em um tempo mais curto e de forma objetiva.

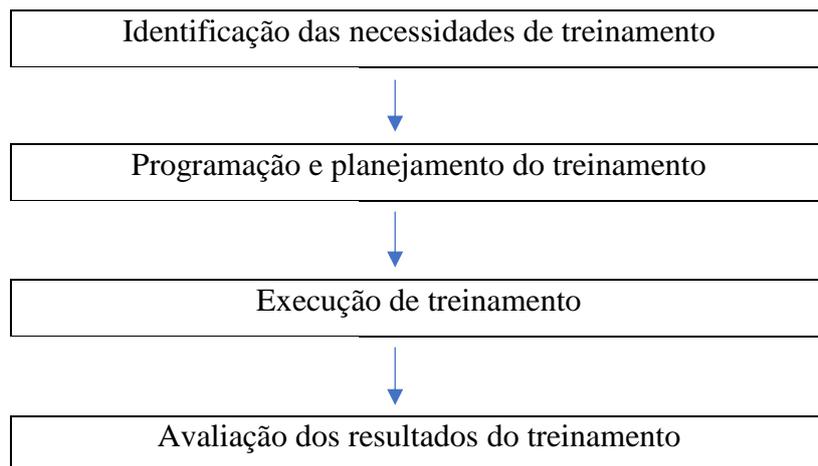
Observando a importância que o treinamento tem tanto para empresas como para as pessoas, será apresentado a seguir o processo do treinamento.

2.3.1 Processo do Treinamento

Segundo Chiavenato (2016) o treinamento passa por um processo que possui quatro etapas, sendo elas: levantamento de necessidades de treinamento, programação de treinamento para atender às necessidades, implementação e execução do programa de treinamento e avaliação dos resultados.

Para Stadler (2014, p. 49) “a elaboração de um projeto de treinamento contempla quatro etapas principais”, mostradas na **Figura 1** a seguir:

Figura 1 - Etapas do processo de treinamento.



Fonte: Adaptado de Stadler (2014, p. 49).

Silva (2015) descreve cada etapa do processo de treinamento:

- 1) A primeira etapa que é definida como Diagnóstico. Trata-se da análise das necessidades, busca a melhoria do desempenho e da produtividade através das competências, pesquisas relacionadas ao público para assegurar que o planejamento seja apropriado aos níveis educacionais, habilidades e experiência.
- 2) A segunda etapa é definida como Desenho ou Programação, e busca identificar os objetivos instrucionais, técnicas e meios de comunicação, realiza a descrição do conteúdo por meio de atividades, exemplos e exercícios. Tudo isso deve ser organizado de maneira clara, para em seguida, garantir o encaminhamento para os objetivos de aprendizagem definidos.

- 3) A terceira etapa é definida como Implementação ou Execução. Nessa etapa ocorre o planejamento e ele é encaminhado para os públicos que foram definidos.
- 4) A quarta e última etapa é definida como Avaliação. Nela avalia-se o planejamento de acordo com o comportamento dos membros, avaliação de supervisores, experiências, feedbacks e resultados obtidos com o planejamento que foi feito.

Ainda de acordo com Silva (2015), o processo de treinamento sofre alterações com o decorrer dos anos, e com isso as organizações que querem crescer e permanecer no mercado não buscam somente atender as necessidades de hoje, mas procuram também, se antecipar para as inovações futuras, preparando seus empregados com novas técnicas, em favor do crescimento das mesmas.

Chiavenato (2014) também explica sobre o desdobramento das etapas do processo de treinamento, sendo elas: diagnóstico da situação, decisão quanto à estratégia, implementação ou ação, avaliação e controle. Tais etapas estão descritas no **Quadro 4** a seguir.

Quadro 4 - Desdobramento das etapas do processo de treinamento.

NECESSIDADES A SATISFAZER	DESENHO DO TREINAMENTO	EXECUÇÃO DO TREINAMENTO	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS
Diagnóstico da Situação	Decisão quanto à Estratégia	Implementação ou Ação	Avaliação e Controle
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos da organização; - Competências necessárias; - Problemas de produção; - Problemas de pessoal; - Resultados da avaliação do desempenho; 	Programa do treinamento: <ul style="list-style-type: none"> - Quem treinar; - Como treinar; - Em que treinar; - Quando treinar; 	Condução e aplicação do programa de treinamento por meio de: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente de linha; - Assessoria de RH; - Por ambos; - Por terceiros; 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoração do processo; - Avaliação e medição dos resultados; - Comparação da situação atual com a situação anterior; - Análise do custo/benefício;

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 316).

Freire (2014) diz que para identificar a necessidade do treinamento há a influência de várias questões, sendo elas, o ambiente externo e interno, os objetivos que pretendem ser alcançados, as estratégias, os recursos, e também questões públicas e econômicas.

Marchi, Souza e Carvalho (2013, p. 33) dizem que “um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização. O outro método é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. E o terceiro método envolve a visão organizacional”.

Freire (2014, p. 69) afirma que “o treinamento é capaz de provocar mudanças positivas de comportamento, e estas podem se dar pela transmissão de informações, pelo desenvolvimento de habilidades, pela modificação de atitudes ou pelo desenvolvimento de conceitos”.

Nessa seção, foram apresentados os processos do treinamento e Chiavenato (2016) cita quatro etapas desse processo: levantamento de necessidades, programação do treinamento, execução e avaliação dos resultados. Silva (2015) explica que essas etapas são interligadas, se complementam e se não forem seguidas podem prejudicar o alcance do objetivo desejado.

Após a percepção do retorno que o processo do treinamento pode trazer para as organizações e para as pessoas, a seguir serão apresentados os tipos de treinamento.

2.3.2 Tipos de treinamento

Marcousé (2013) inclui três tipos de treinamento, que são: formação inicial; treinamento no trabalho; treinamento fora do trabalho. A seguir o autor explica os três tipos:

- 1) Formação inicial: tem como objetivo fazer com que os empregados recém-contratados se transformem em empregados produtivos o mais rápido possível. Ela inclui políticas e procedimentos importantes, o conhecimento da organização e dos colegas e detalhes, direitos e deveres.
- 2) Treinamento no trabalho: instruções enquanto executam o trabalho, sem ter a necessidade de sair do seu local. Os trabalhadores recebem treinamento e continuam produtivos ao mesmo tempo. Exemplo: rodízio de funções, treinamentos e tutoria.
- 3) Treinamento fora do trabalho: os empregados deixam seus locais de trabalho e recebem instruções; instalações de treinamento dentro da própria empresa ou em outra empresa; mesmo que isso acabe trazendo uma perda na produção, possibilita que o empregado fique mais atento e focado ao aprendizado.

Dessler (2014) diz que quando a organização já tem seus objetivos formados e já tem um planejamento esquematizado do que deseja investir, a organização pode começar a traçar como e de que forma seus empregados serão treinados, empregando um ou mais métodos de treinamento.

De acordo com Chiavenato (2014), há diversas técnicas ou tipos de treinamento, sendo eles: instrução programada, leitura, treinamento em classe, computer-based training (CBT) e e-learning.

Segundo Chiavenato (2014), os tipos de treinamento podem ser definidos da seguinte maneira:

- 1) Instrução programada: a vantagem desse tipo de treinamento é que os empregados são treinados de maneira que não precisem de um treinador humano. Nesse caso, o treinamento é feito por computadores. Assim, são dadas perguntas com opções de respostas, e aquele que acertar vai poder seguir em frente no processo. Na maioria dos casos, ocorrem perguntas relacionadas a verdadeiro-falso ou múltipla escolha, vai depender do propósito do treinamento. Com isso, os treinados também têm o benefício de saber as respostas logo depois que encerrarem a atividade, além de poderem realizar o treinamento em qualquer local ou hora desejada.
- 2) Leitura: essa é uma técnica que é muito usada para passar conhecimentos, de maneira que um treinador faz a leitura para seus treinados e os mesmos ficam com a função de ouvir. Parece uma técnica de nível baixo, mas saber ouvir é importante, pois é assim que os mesmos vão agregar valor para suas habilidades e conhecimentos. É preciso haver um tempo para esclarecer dúvidas e trocar ideias.
- 3) Treinamento em classe: esse é o tipo de treinamento que é mais aplicado, aquele que não ocorre no local de serviço, mas em outro local específico para esses tipos de atividades. Os treinados costumam ficar bastante tempo adquirindo conhecimentos nesse espaço quando ocorre esse tipo de treinamento. Os ouvintes são instruídos pela pessoa que aplica o treinamento.
- 4) Computer-based training (CBT): tipo de treinamento que usa a TI (tecnologia da informação). É realizado por multimídias (vídeos, áudios, animação), DVDs, CDs. Trata-se de uma técnica bastante utilizada.
- 5) E-learning: é a aprendizagem on-line. Ele é capaz de atualizar, fazer armazenamento, compartilhar instantaneamente os conteúdos que são aplicados, não é limitado, busca ser além do padrão tradicional, enfatiza de modo mais extenso. É uma técnica que possui

diversas maneiras de aumentar o desenvolvimento e as competências dos empregados por meio de tecnologias da internet.

Dessler (2014) também diz que existem vários tipos de treinamentos que podem ser optados por cada organização, tais como: treinamento no trabalho, treinamento de aprendizagem, aprendizagem informal, treinamento de instrução de trabalho, palestras, aprendizagem programada, treinamento audiovisual, treinamento por simulação, sistemas eletrônicos de apoio ao desempenho, videoconferências, treinamento virtual, treinamentos on-line, aprendizagem móvel, sala de aula virtual, diversidade corporativa e treinamento em equipe.

Nessa seção Marcousé (2013) e Chiavenato (2014), apresentam várias maneiras de se aplicar o treinamento, do mais simples ao mais complexo. Dessler (2014) acrescenta que a empresa precisa optar por aquela maneira que mais lhe beneficiará e que realmente vai suprir suas necessidades.

A próxima seção apresenta a análise dos benefícios e custos de treinamento.

2.3.3 Análise dos benefícios e custos de treinamento

Silva (2015) diz que um ponto muito importante de se observar em relação ao treinamento é o seu custo. Com a tecnologia, muitos custos podem ser diminuídos e até mesmo evitados, pois ela fornece várias maneiras digitais de apresentar um material didático. O autor diz que, assim que identificar esse custo, deve-se focar nos benefícios e resultados que serão obtidos por tal treinamento, e assim, avaliar o retorno financeiro que o mesmo proporciona, visando o custo e o resultado do grupo.

Segundo Marcousé (2013), o treinamento pode custar caro para ser aplicado em alguns momentos, por exemplo: quando um empregado necessitar de treinamento na hora da produção, essa produção precisará ser interrompida até que o empregado esteja treinado. Outro caso é se o empregado que foi treinado recentemente sair da organização por algum motivo, conseqüentemente o treinamento será aproveitado por outra organização e o investimento aplicado nesse empregado será perdido.

Marcousé (2013) ainda cita os benefícios que o treinamento traz para a organização e os empregados, sendo eles: a capacidade de proporcionar melhorias na produtividade e na qualidade, aumentando as habilidades e o nível da organização; aumenta a flexibilidade, tornando a organização preparada para mudanças tecnológicas e na demanda; oferece um

trabalho mais motivado, que gera possibilidades para o desenvolvimento e a promoção. Então aquele treinamento que for bem aplicado não será um custo e sim um investimento.

Nessa seção foi abordado sobre os custos de um treinamento e, para Silva (2015), quando uma organização precisa aplicar um treinamento, ela não pode se preocupar com seu custo, se o mesmo for lhe trazer benefícios. Marcousé (2013) acrescenta que as organizações precisam investir em um treinamento que trará retornos positivos para elas e para os empregados, pois assim o treinamento será um investimento e não um custo.

A seção a seguir relata sobre desenvolvimento organizacional.

2.4 Desenvolvimento organizacional

Segundo Silva (2015, p. 49), “o desenvolvimento amplia o conhecimento e as capacidades, o desempenho no trabalho e crescimento pessoal, que vão proporcionar o crescimento da organização”.

Para Maximiano (2014) o desenvolvimento lida com atividades que possibilitam a aprendizagem de aptidões relacionadas com o amanhã das pessoas e organizações. Podem ser pertinentes com afazeres que serão assumidos ou modificações no cargo atual, seus resultados, diferente do treinamento, são de forma subjetiva.

Aroldi, Peres e Mira (2018) explicam que o desenvolvimento pode ser uma técnica que foca no aprendizado para o crescimento das pessoas e organizações, uma soma de experiências e oportunidades de aprender que a própria empresa possibilita, com projetos de autodesenvolvimento.

Chiavenato (2016) diz que o desenvolvimento usa procedimentos organizados e sistemáticos, ele é aplicado em longo prazo e é realizado para aprendizagem de conhecimentos conceituais e teóricos.

Noé (2015, p. 20) diz:

O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliação de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções.

Segundo Marques (2016) o desenvolvimento tem a capacidade de preparar um empregado para crescer em uma certa área na organização. Tem como foco a capacidade de desenvolver competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), pois as mesmas serão cobradas quando esse mesmo empregado estiver ocupando um cargo mais alto na organização.

Diferente do treinamento, os resultados do desenvolvimento vêm com um tempo de médio e longo prazo.

Chiavenato (2016) explica que o desenvolvimento de pessoal trabalha o conhecimento de maneira individual e o desenvolvimento organizacional é amplo e abrangente, refere-se à maneira pela qual as organizações aprendem e se desenvolvem.

Ainda segundo Chiavenato (2016), a aprendizagem é a base de tudo, seja de modo individual ou organizacional. O desenvolvimento organizacional está relacionado a concepção de mudança e da capacidade da organização de se adaptar a ela, ele se constitui de conceitos e técnicas das ciências do comportamento, vê a organização como um conjunto total e procura aperfeiçoar em longo prazo a eficácia da organização, com ações construtivas através de métodos e estruturas organizacionais.

Para Bruning (2015, p. 174), “a tarefa fundamental do desenvolvimento organizacional é transformar organizações com estrutura burocrática, rígida e macanística em organizações orgânicas, flexíveis, adaptáveis, abertas à mudança, ao aprendizado e à inovação”.

Dutra (2017) diz que o vínculo entre pessoas e organizações permanece, uma vez que as pessoas colaboram para o desenvolvimento organizacional e a organização contribui para o desenvolvimento e aprimoramento das habilidades, competências e conhecimentos das pessoas. Com o decorrer dos anos, o desenvolvimento organizacional está cada vez mais ligado ao desenvolvimento das pessoas. Com isso, elas reconhecem as condições objetivas que a organização oferece.

Os principais objetivos do desenvolvimento organizacional, segundo Chiavenato (2016) são:

- 1) Fazer com que a confiança e o apoio entre os empregados da organização aumente cada vez mais.
- 2) Enfrentar os problemas da organização, buscando soluções dentro e entre as equipes, e não buscar formas de escondê-los.
- 3) Criar um ambiente em que, quanto maior o grau de habilidades e conhecimentos que a pessoa tiver, maior será o papel e a hierarquia da mesma na organização.
- 4) Acrescentar vários tipos de comunicações.
- 5) Aumentar o prazer e a satisfação dos empregados na organização.
- 6) Buscar o esforço coordenado para suprir os problemas que aparecem frequentemente, com soluções criativas em que ambas as partes ganham mais colaborando do que em conflito.
- 7) No planejamento e na sua execução, acrescentar responsabilidades individuais e grupais.

Chiavenato (2016, p. 177) ainda acrescenta que:

Em teoria, [Desenvolvimento Organizacional] é um esforço coordenado pelos membros da organização (geralmente com ajuda de consultores externos) para descobrir e remover barreiras atitudinais, comportamentais, procedurais, políticas e estruturais ao desempenho eficaz do sistema sócio-técnico, ganhando no processo crescente consciência da dinâmica interna e externa do sistema, de modo a aumentar futuras adaptações e permitir mudanças para melhor.

O desenvolvimento organizacional está profundamente relacionado com a capacidade de colaboração das pessoas que fazem parte da organização. Quanto mais as pessoas colaboram e contribuem para o desenvolvimento organizacional, mais elas são beneficiadas, por exemplo com o aumento de salários, remunerações, promoções e cargos mais altos. Na maioria das vezes, as organizações e também as próprias pessoas não percebem a contribuição que estão proporcionando para o desenvolvimento organizacional, pois essas contribuições ocorrem de maneira espontânea (DUTRA, 2017).

Nessa seção foi abordado o desenvolvimento organizacional e para Maximiano (2014), trata-se da busca do crescimento para etapas e fases superiores, é a capacidade de amadurecimento das pessoas e da organização. Marques (2016) ressalta que o desenvolvimento busca a evolução das organizações em um determinado tempo.

Em seguida, será abordada a diferença entre treinamento e desenvolvimento.

2.4.1 Diferença entre treinamento e desenvolvimento

Silva (2015, p. 57) diz que “a área de treinamento e desenvolvimento, muitas vezes, recebe a sigla de T&D e faz parte da área de Recursos Humanos das organizações. Embora as funções básicas dessa área se mantenham, o tamanho e a estrutura vai depender da quantidade de empregados presentes”.

Explica Chiavenato (2016) que treinamento e desenvolvimento podem ser diferenciados de quatro maneiras, sendo elas: o que é aprendido em cada um deles; como é aprendido; como ocorre a aprendizagem; quando ocorre a aprendizagem.

Silva (2015, p. 49) diz que “no treinamento, se aprendem habilidades, conhecimentos e atitudes; no desenvolvimento, se ensina como o profissional pode se tornar mais produtivo e eficaz no trabalho e na organização”.

Chiavenato (2016) ainda diz que progressivamente o treinamento está se limitando em operações técnicas e mecânicas, e o desenvolvimento alega conceitos educacionais filosóficos

e conceituais. O treinamento envolve indivíduos de nível não gerencial, com objetivos definidos e específicos de curto prazo. O desenvolvimento relaciona pessoas de nível gerencial, envolvendo uma educação ampla de longo prazo e com propósitos genéricos.

Segundo Fidelis (2014), as organizações identificam o treinamento e o desenvolvimento das pessoas como um grupo de estratégias técnicas e muito significativas na didática, que tem a capacidade de acrescentar aos objetivos da organização e ao desenvolvimento pessoal ganhos recíprocos, proporcionando a aprendizagem contínua, dando força aos objetivos, ações e mudando os conceitos das pessoas.

Para Silva (2015) o treinamento tem o objetivo de proporcionar as habilidades, enquanto o desenvolvimento maximiza essas mesmas atividades, possibilitando aos indivíduos a aprendizagem de novos valores que o dia a dia do trabalho não proporciona. Na organização, os indivíduos são as peças mais importantes, pois eles que possuem os conhecimentos e habilidades, e o desenvolvimento tem a capacidade de fortalecer esses indivíduos para que possam contribuir para o crescimento da organização.

Stadler (2014, p. 47) diz que entre os principais objetivos de treinamento e desenvolvimento tem-se:

- Preparar pessoas para a execução imediata das diversas tarefas no ambiente de trabalho;
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento das pessoas, não só para o cargo atual, mas também para funções futuras;
- Mudar a atitude das pessoas, seja para melhorar o clima entre os funcionários, seja para aumentar a motivação ou torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.

Silva (2015) demonstra as diferenças entre treinamento e desenvolvimento no **Quadro 5** a seguir.

Quadro 5 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento.

(continua)

TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
- Visa suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho de cargo.	- Visa ao crescimento integral da pessoa, de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ela e para

Fonte: Adaptado de Pequeno (2012, p 103) *apud* Silva (2015, p. 50).

Quadro 5 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento.

(continuação)

TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Tem função corretiva: o funcionário deveria apresentar determinadas competências hoje, mas não as apresenta. - Tem como foco o curto prazo. - Voltado ao cargo. - É específico e pontual. 	<ul style="list-style-type: none"> organização. - Tem função preventiva: no futuro será bom que a pessoa apresente aquelas competências. - Tem foco no médio e longo prazo. - Voltado à pessoa. - Procura entender a totalidade e é abrangente.

Fonte: Adaptado de Pequeno (2012, p 103) *apud* Silva (2015, p. 50).

Nessa seção foi abordada a diferença entre treinamento e desenvolvimento. Silva (2015) explica que o desenvolvimento e o treinamento estão relacionados entre si, pois os dois conceitos buscam o aperfeiçoamento das habilidades das pessoas e a melhoria para as organizações. Stadler (2014) cita os principais objetivos de treinamento e desenvolvimento. As atividades realizadas pelo treinamento beneficiam o desenvolvimento dos empregados.

Na próxima seção será apresentado sobre o Sistema de Cooperativa de Crédito do Brasil – SICOOB.

2.5 Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – SICOOB

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), as maiores e melhores ideias foram criadas em épocas difíceis e o cooperativismo também foi descoberto dessa maneira. Esse grupo surgiu a partir de dificuldades que eram enfrentadas por operários, além do desemprego de pessoas e também por causa dos baixos salários que eram pagos pelas organizações da união europeia, no século XVIII quando iniciou a Revolução Industrial (OCB, 2019).

A história começou em uma cidade no interior da Inglaterra, onde um grupo de pessoas se juntaram para o bem comum, pois não estavam conseguindo sobreviver na região, e com isso, criaram seu próprio e primeiro armazém. Eles tiveram a ideia de comprar grandes quantidades de mantimentos, pois assim obtinham melhores preços e tudo aquilo que era conseguido, no final era dividido entre todos. Naquele lugar no interior, criou-se a primeira

cooperativa que buscava valores em forma de solidariedade, dignidade, igualdade e transparência (OCB, 2019).

Conhecida como cooperativa moderna, recebeu o nome de “Sociedade dos Pobres de Rochdale”, uma ideia que cresceu e que, em quatro anos já estava com 140 associados. Uma sociedade que não se preocupava com o lucro, mas sim em suprir a fome e o desemprego de sua comunidade (OCB, 2019).

O Cooperativismo de acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), é mais que um modelo de mercado. O cooperativismo busca a junção de duas realidades, bem-estar social e desenvolvimento econômico. Além disso esse ramo de cooperativas procura bons rendimentos e desenvolvimento sustentável, agindo de maneira pessoal e grupal, realizando atividades que beneficie e dê oportunidades para todos, em busca de um mundo mais equilibrado (SESCOOP, 2019).

O SESCOOP (2019) diz que o cooperativismo lida com pessoas que possuem um mesmo objetivo e meta, busca sempre tudo em conjunto, de maneira solidária, se preocupam com as necessidades do grupo e não com necessidades individuais e lucro, trata-se de um ganho em coletividade, para as pessoas e para o mundo.

Segundo o Banco Central do Brasil (BCB), as cooperativas de crédito oferecem para seus associados serviços financeiros sem pensar em fins lucrativos, seus membros agem de maneira voluntária para o bem social, com métodos simples e proveitosos. São instituições financeiras que proporcionam o atendimento ao crédito, financiamento, aplicações, recebimentos de contas, empréstimos, dentre outras atividades que são oferecidas para os associados (BCB, 2019).

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB) está presente em todos os estados brasileiros e também no Distrito Federal. Ele possibilita a seus associados diversos serviços, tais como investimentos, cartões, seguros, cobrança, meios eletrônicos de pagamentos, entre outros.

De acordo com o SICOOB (2019), as cooperativas de crédito SICOOB são instituições financeiras seguras e responsáveis, que tem como valores a transparência, a ética, o respeito, a harmonia, o comprometimento e a solidariedade, além de constituírem um grupo resistente e altruísta, do qual a Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Ltda, BANCOOB, SICOOB Previ, BANCOOB DTVM, Cabral Brasil e Ponta Administradora de Consórcios também fazem parte.

O SICOOB proporciona de uma maneira diferente todas as atividades bancárias, gerando oportunidades de serviços e rendimento, utilizando os recursos que são captados com

o desenvolvimento de serviços, na própria população e gerando um movimento no mercado. Essa cooperativa busca atender as necessidades de seus associados de maneira rápida e honesta, proporcionando uma convivência agradável entre os cooperados e os associados da cooperativa (SICCOOB, 2019).

O SEBRAE (2019) diz que as cooperativas proporcionam o ensino e o desenvolvimento de seus empregados, para que os mesmos possam cooperar e colaborar com tudo aquilo que foi aprendido nos treinamentos aplicados, contribuindo para o seu desenvolvimento. Sabe-se o valor e a importância que a cooperação traz para as cooperativas, pois é de sua natureza a colaboração e o melhor atendimento ao próximo.

As sociedades das cooperativas buscam associar pessoas físicas e jurídicas da comunidade, possibilitam assistência no ramo financeiro, oferecem um melhor atendimento e comercialização de produtos bancários aos associados do SICCOOB.

2.6 Síntese do referencial

No referencial teórico deste estudo foi abordado sobre Gestão de Pessoas, relatando conceitos do assunto de acordo com a opinião de diversos autores, mostrando como este assunto evoluiu hoje, pois antes as pessoas eram vistas e tratadas apenas como recursos financeiros e materias. Romero (2013) diz que a Gestão de Pessoas antes era chamada de Administração de Recursos Humanos. Hoje as pessoas são valorizadas, as organizações se preocupam com o bem-estar social, buscam a motivação dos seus empregados e não os tratam como um instrumento de trabalho.

No tópico motivação, foram ressaltados os conceitos e a importância desse assunto para as pessoas, abordando como essa ferramenta pode ser influenciadora e como ela é capaz de melhorar e aperfeiçoar as habilidades e os conhecimentos das pessoas. Foi abordado por Chiavenato (2014) que a motivação é importante para qualquer pessoa e organização, pois para que as pessoas alcancem as metas e os objetivos, algo precisa impulsioná-las, e a motivação age dessa forma.

No tópico treinamento, foi abordado como ele é essencial nas empresas e como ele contribui para as habilidades e conhecimentos das pessoas. Foi apresentado o processo do treinamento, os tipos de treinamento e a análise dos custos e benefícios do treinamento. Marques (2016) diz que uma organização que investe nessa ferramenta estratégica chamada treinamento, pode obter melhores atividades e profissionais mais talentosos, podendo contribuir para o desenvolvimento da organização.

No próximo tópico foi ressaltado sobre o desenvolvimento organizacional, foram apresentados conceitos sobre o assunto e visto como o desenvolvimento pessoal pode contribuir para o desenvolvimento das organizações. Silva (2015) diz que o desenvolvimento foca no aprendizado, prepara as pessoas e as organizações para se desenvolverem em certo cargo ou área e que acontece em longo prazo, diferente do treinamento que ocorre, em curto prazo. Foram abordadas também as diferenças entre treinamento e desenvolvimento, mostrando em qual sentido eles se diferenciam.

Por fim, no tópico Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – SICOOB, o OCB (2019) apresentou a história de como tudo começou, sobre cooperativismo, que é uma área que lida com a solidariedade, igualdade e companheirismo, e foi abordado também o conceito do SICOOB, uma instituição financeira bancária.

Em seguida é apresentada a Metodologia desse trabalho.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo mostrar as ferramentas e os métodos utilizados para a realização da pesquisa a respeito da importância do treinamento e do desenvolvimento para os empregados e para a Cooperativa de Crédito situada no Centro-Oeste de Minas Gerais, no ano de 2019.

A pesquisa pode ser classificada de acordo com os estudos propostos por Silva e Menezes (2005), onde foram detalhados os métodos empregados para qualificar e quantificar as informações abordadas em relação à pesquisa.

3.1 Sob o ponto de vista da abordagem

Em relação à forma de abordagem, a pesquisa foi qualitativa e quantitativa.

Bauer (2015, p. 23) explica que “a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa soft. O propósito mais conhecido é, provavelmente, a entrevista em profundidade”.

Segundo Fazenda (2017, p. 62) “a abordagem qualitativa é uma modalidade de pesquisa voltada para o entendimento e a interpretação de fenômenos humanos, cujo objetivo é alcançar uma visão detalhada, complexa e holística destes”.

De acordo com Bauer (2015), a pesquisa quantitativa lida com números e está relacionada com o levantamento de dados através de questionários aplicados. É preciso fazer uma boa interpretação dos dados, pois quanto mais complexo o questionário, mais difícil é de se interpretar, é preciso tomar cuidado.

Com as informações obtidas na pesquisa qualitativa, foram realizadas análises desses dados e também foi feita a interpretação das respostas do gestor da Cooperativa de Crédito do Centro-Oeste de Minas Gerais, para comparar com o conteúdo do referencial teórico e assim chegar ao alcance dos objetivos.

O aspecto qualitativo foi obtido com os dados adquiridos na entrevista com o gestor. Os aspectos quantitativos foram alcançados a partir de questionários aplicados aos empregados.

3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos

De acordo com os objetivos do trabalho, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva.

Para Rodrigues (2015, p. 91) “o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema para proporcionar conhecimento e compreensão mais abrangente sobre ele. São obtidas ideias e informações em relação ao problema que a empresa esteja enfrentando”.

Izidoro (2015) diz que a pesquisa exploratória pode proporcionar esclarecimento e entendimento e tem como características, um método de pesquisa flexível e que não é estruturado, os dados necessários são vagamente estabelecidos, a amostra é pequena e não representativa, os resultados obtidos nesse tipo de pesquisa são capazes de direcionar o estudo.

De acordo com Rodrigues (2015, p. 112-113) a pesquisa descritiva “busca retratar o cenário de negócio no qual a empresa opera, tendo em vista um segmento específico e um público-alvo definido. Ela busca compreender elementos deste ambiente, sem interferir nos processos de escolha dos consumidores”.

Mady (2014, p. 72) diz que a pesquisa descritiva “é utilizada para descrever algo, geralmente as características ou a função de mercado. O pesquisador pode utilizar esse tipo de pesquisa quando as perguntas são relacionadas à descrição de um fenômeno de mercado, como a frequência de compra, a identificação e a elaboração de relacionamentos”.

A pesquisadora realizou a pesquisa exploratória com o intuito de buscar conteúdos importantes sobre o tema definido, através de livros, teses e dissertações e demais meios eletrônicos, construindo a partir disso, o referencial teórico do trabalho.

Já a pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever e analisar todos os dados e características que foram obtidos durante a pesquisa na Cooperativa de Crédito.

3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos

A pesquisa sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, é composta por pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

Klein, Amarolinda Zanela et al (2015, p. 49) dizem que a pesquisa bibliográfica, “permite ao pesquisador utilizar-se de uma série de recursos disponíveis sobre um determinado tema de estudo. Para pesquisar o fenômeno, fato ou evento propriamente dito, o pesquisador recorre a pesquisas já realizadas, e a materiais já publicados”.

Segundo Santos (2015), a pesquisa bibliográfica tem importância para a construção de um projeto de pesquisa, pois é através dela que as pessoas vão identificar conhecimentos já produzidos por outros autores acerca do fenômeno que pretende ser investigado. Também é conhecida como revisão de literatura.

Para a realização da pesquisa bibliográfica foram utilizados livros da biblioteca da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, tais como: o livro virtual “Administração de recursos humanos: fundamentos básicos”, de Chiavenato (2016); o livro virtual “Gestão de recursos humanos”, de Marques (2016); o livro virtual “Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal”, de Silva (2015); foram utilizados também materiais da internet e trabalhos de conclusão de curso adquiridos no meio eletrônico, obtendo várias informações e maiores conhecimentos sobre o tema e assuntos relacionados a ele, de autores que já haviam escrito e explorado sobre o conteúdo pesquisado.

Fazenda (2017, p. 78) explica que o estudo de caso “não segue uma linha rígida de investigação, razão pela qual é necessário desenvolver o senso de observação de forma rigorosa e cautelosa. Caracteriza-se pelo uso de um instrumental de descrição profunda de um evento ou caso de uma forma longitudinal”.

O estudo de caso foi realizado em uma Cooperativa de Crédito, localizada em um município do Centro-Oeste de Minas Gerais no ano de 2019, conforme retratado na próxima seção.

3.4 Unidade de Análise

A unidade de análise trata-se de uma Cooperativa de Crédito, situada em uma cidade do Centro-Oeste de Minas Gerais. A unidade está estruturada da seguinte maneira: estrutura física de dois andares, possuindo escadas e rampas na entrada da cooperativa, para melhor locomoção dos clientes.

O ambiente possui ar condicionado para melhor atender os clientes da Cooperativa e para que os empregados trabalhem em um ambiente mais agradável. O primeiro andar é constituído por uma sala de arquivo de documentos, assentos para os clientes, três banheiros e uma pequena cozinha. Já no segundo andar, que pode ser ocupado somente por funcionários da cooperativa, possui uma cozinha, um banheiro, sala de reuniões, sala de sistemas e auditório.

Em relação aos departamentos, a Cooperativa possui três caixas, dois caixas eletrônicos, quatro locais de atendimento direto com empregados, uma área de gerência e uma tesouraria.

A Cooperativa de Crédito é uma cooperativa responsável, ética, solidária, transparente e que procura gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, com o objetivo de suprir as necessidades financeiras dos associados e da comunidade.

Os sujeitos da pesquisa desse estudo foram 1 gestor e 6 empregados da Cooperativa de Crédito do Centro-Oeste de Minas Gerais.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados, foi realizada uma entrevista estruturada e aplicado um questionário estruturado semiaberto.

Segundo Bauer (2015, p. 65), a entrevista qualitativa tem como objetivo “uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos”.

Para Rosa e Arnoldi (2014, p. 30), na entrevista estruturada “as questões estarão colocadas numa sequência lógica, implicando serem feitas, inicialmente, as mais fáceis, isto é, de respostas objetivas e diretas. E, depois, as que pedem julgamento, descrição, reflexão, conhecimento do tema e avaliação”.

De acordo com Rodrigues (2015, p. 135), “um questionário nada mais é do que um conjunto formalizado de perguntas para obter informações do entrevistado”.

Izidoro (2015, p. 101) diz que “um questionário é considerado estruturado quando tem uma sequência lógica de perguntas que não podem ser modificadas nem conter inserções do entrevistador. As perguntas são exatamente como estão escritas no formulário de coleta de dados”.

Para Mascarenhas (2012), o questionário pode ter perguntas abertas ou fechadas. Quando o questionário possui perguntas abertas, a pessoa pode ficar à vontade para responder as perguntas como preferir, tendo liberdade.

O questionário fechado possui somente duas possibilidades de resposta, sendo mais restrito. E o questionário semiaberto, contém perguntas fechadas, com mais opções de respostas (MASCARENHAS, 2012).

Os instrumentos de coleta de dados foram elaborados com base dos assuntos do referencial teórico e a partir dos autores consultados. A entrevista foi composta por sete perguntas que foram realizadas ao gestor e o questionário composto por doze perguntas que foram aplicadas aos empregados, dentre as perguntas, duas delas são abertas.

O questionário foi elaborado de modo estruturado e semiaberto, na primeira quinzena de junho, com perguntas relacionadas ao referencial teórico que tiveram como objetivo responder à questão de investigação e os objetivos da pesquisa.

Um pré-teste foi realizado a três empregados de uma Cooperativa de Crédito localizada no Centro-Oeste de Minas Gérias, no mês de agosto de 2019, onde foi recomendado dois ajustes, sendo eles, o aumento de linhas para respostas em duas perguntas do questionário e uma sugestão de pergunta para ser adicionada ao questionário.

Em seguida os questionários foram destinados a cooperativa para serem aplicados e devolvidos à pesquisadora.

Segundo Prodanov (2013) o pré-teste tem como finalidade identificar erros do questionário e eliminá-los. É o teste do questionário em uma pequena amostra, que serve para corrigir problemas que não foram encontrados pelo pesquisador, e também para receber orientações de ajustes necessários para que o questionário fique ainda melhor.

A entrevista estruturada foi realizada com o entrevistado para que a pesquisadora/entrevistadora alcançasse os objetivos de seu trabalho, e para tanto, foram elaboradas perguntas de acordo com o tema e com o que pretendia ser alcançado.

3.6 Tratamento de dados

Rodrigues (2015, p. 172) diz que “a construção dos dados de análise acontece a partir dos textos obtidos das entrevistas. Eles proporcionarão ao pesquisador retornar a temas relevantes e a assuntos importantes identificados na entrevista”.

Segundo Fazenda (2017), o pesquisador deve analisar o material coletado de maneira que transpasse a simples conversa que teve para coletar os dados, de modo que consiga absorver e acrescentar qualquer coisa que possa melhorar o conteúdo que coletou. O pesquisador deve achar uma forma de conseguir um bom diálogo com o entrevistado para que possa alcançar os objetivos previstos.

Na análise estatística, Mascarenhas (2012, p. 84) diz que “o objetivo da análise é medir a frequência dos fenômenos e entender a relação entre eles”.

Com isso, os dados que foram coletados dos empregados por meio do questionário, passaram por uma análise estatística.

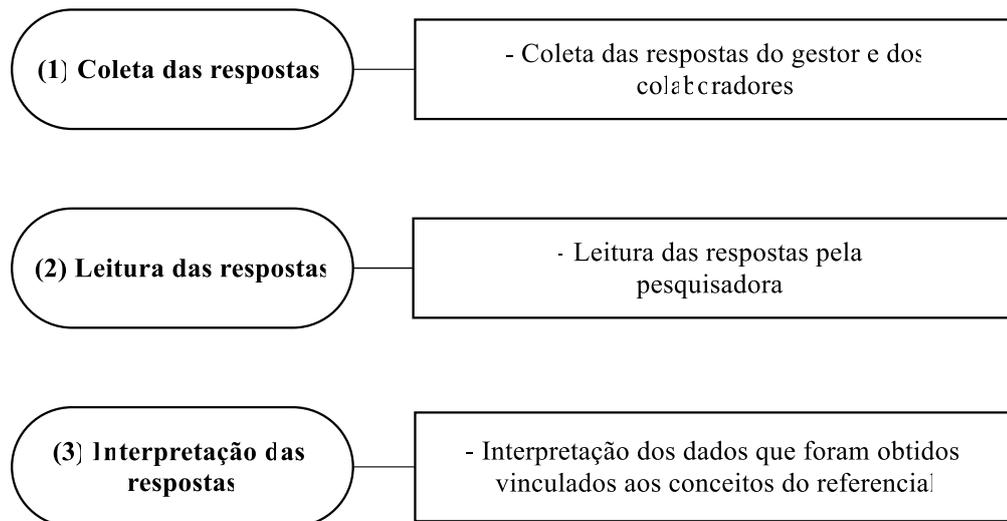
Foram usados gráficos setoriais, distribuição de frequência e porcentagem com apoio do software Excel 2019, onde os dados foram elaborados por tabelas e gráficos.

Já os dados coletados com a entrevista, que foi realizada no dia 13 de setembro de 2019 na Cooperativa de Crédito com o gestor, tiveram como finalidade alcançar os objetivos do trabalho e responder à questão problema.

Não foi realizado um pré-teste para a realização da entrevista, foram feitos somente ajustes para a melhoria da mesma, com orientações do orientador da pesquisadora.

Dessa forma, para um melhor entendimento sobre o que é realizado na análise de conteúdo, foi criado pela pesquisadora um esquema de análise, que é apresentado a seguir, na **Figura 2.**

Figura 2 - Esquema da análise de conteúdo.



Fonte: Adaptado do Relatório de Autoavaliação da FASF, 2018.

Pode-se perceber de acordo com a **Figura 2**, que o esquema de análise de conteúdo foi dividido em três partes, sendo elas:

- (1) Coleta das respostas;
- (2) Leitura das respostas;
- (3) Interpretação das respostas.

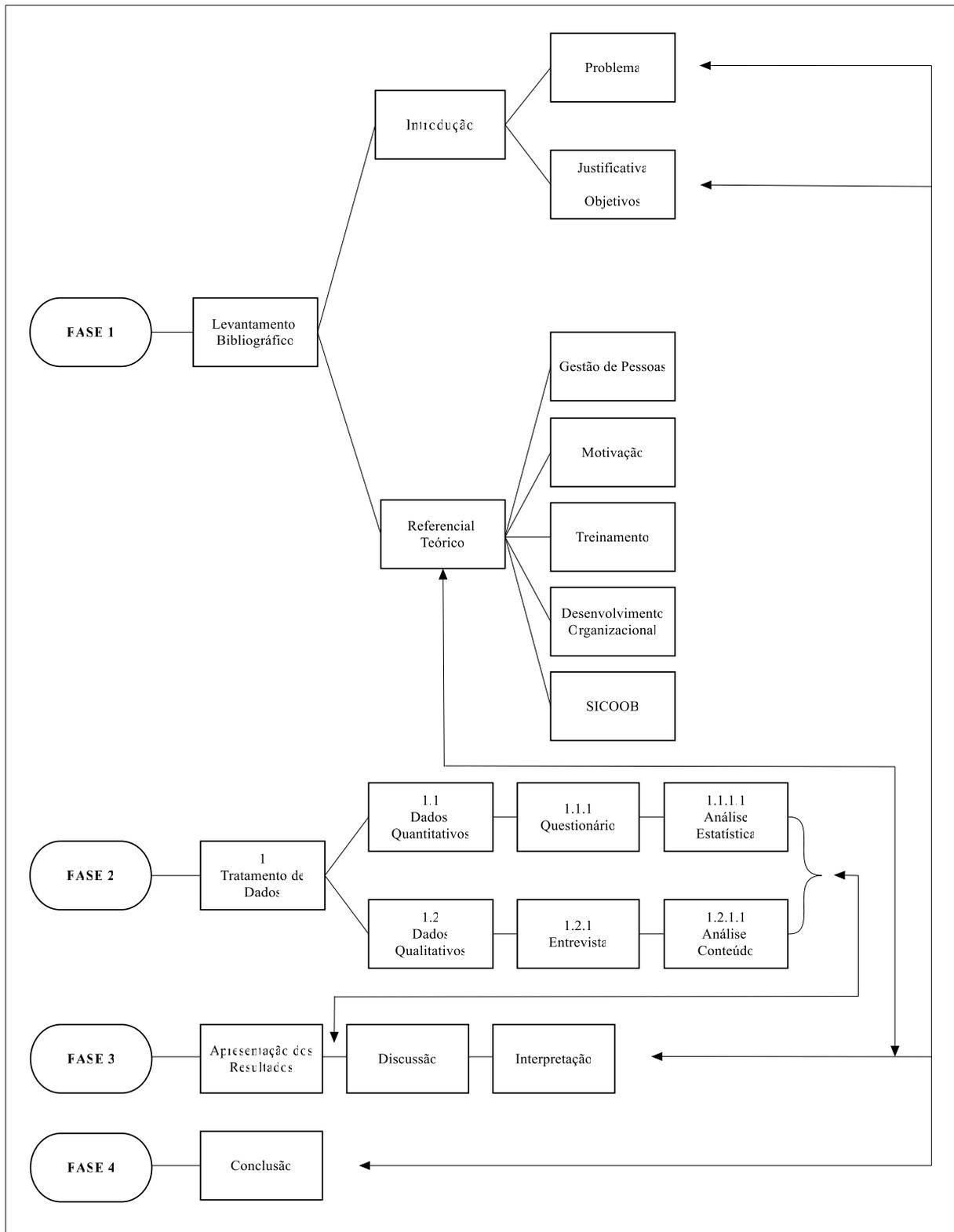
Na primeira fase, que é definida como (1) Coleta das respostas, a pesquisadora realizou a coleta das respostas dos empregados por meio do questionário que foi aplicado a cada um deles e a coleta da resposta do gestor da Cooperativa de Crédito por meio da entrevista que foi feita a ele.

Na segunda fase, que é definida como (2) Leitura das respostas, foi feita a leitura das respostas dos questionários e da entrevista pela pesquisadora, observando cada detalhe e já verificando os resultados que eram esperados.

Na terceira fase, que é definida como (3) Interpretação das respostas, a pesquisadora realizou a interpretação dos dados que foram obtidos com a pesquisa e os vinculou aos conceitos do referencial teórico, comprovando a relação dos dados com o que os autores argumentam sobre o assunto.

Em seguida, para uma melhor compreensão e visualização do trabalho, a pesquisadora criou um esquema de tratamento de dados, onde mostra como as etapas foram desenvolvidas ao longo da pesquisa, esse esquema pode ser observado na **Figura 3**.

Figura 3 - Esquema do tratamento de dados.



A seguir são apresentadas as fases do esquema de tratamento de dados.

Na FASE 1 a pesquisadora apresentou o levantamento bibliográfico, buscando informações sobre o assunto referente à questão problema para contextualizar no referencial

teórico e dar fundamento ao estudo. A partir das informações obtidas foi possível elaborar e organizar a introdução, delimitar a questão problema, os objetivos e a justificativa.

Na FASE 2 a pesquisadora relatou sobre o tratamento de dados, onde foram definidas as técnicas de coletas utilizadas, a análise e a interpretação do estudo, pois depois de coletar os dados é preciso interpretá-los para chegar à resposta do problema da pesquisa. Nessa fase será utilizado o método qualitativo e o quantitativo.

Já na FASE 3, foram apresentados os resultados, a discussão e interpretação dos dados que serão obtidos na pesquisa, demonstrando-os de forma clara e de fácil compreensão, através de tabelas ou gráficos. Todos os dados que foram reunidos ao longo da pesquisa são abordados também nessa fase, comparando os assuntos tratados no referencial teórico e a realidade da organização.

Por fim, a FASE 4 aborda a conclusão da pesquisa, ou seja, ao terminar todo o trabalho, a pesquisadora observou se os objetivos foram alcançados ou não, e se a questão problema foi respondida.

A seguir são apresentados os Resultados e Discussão desse trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem a finalidade de mostrar os resultados e a discussão referentes aos dados que foram levantados em campo. Nesta etapa foi aplicado um questionário a seis empregados e realizada uma entrevista com um gestor.

Para esse propósito, a seção foi dividida em 3 grupos, sendo eles:

- (1) análise dos dados dos empregados;
- (2) análise dos dados do gestor;
- (3) síntese dos resultados e discussão.

A apresentação dos resultados e as discussões pertinentes segue a seguinte ordem:

- (a) apresentação da pergunta, de acordo com a ordem constante no instrumento utilizado, cujo modelo se encontra no **Apêndice I**;
- (b) indicação do objetivo da pergunta;
- (c) apresentação das análises dos resultados da pergunta através de figuras, tabelas ou “falas dos entrevistados”;
- (d) descrição dos resultados constantes nas figuras e/ou tabelas apresentadas;
- (e) discussão dos resultados descritos;
- (f) interpretação dos resultados.

Na próxima seção são apresentados os resultados e realizadas as discussões referentes ao grupo 1 - Análise dos dados dos empregados.

4.1 Análise dos dados dos empregados

Nesta seção são apresentados os resultados levantados mediante a aplicação de questionário a seis empregados da empresa investigada.

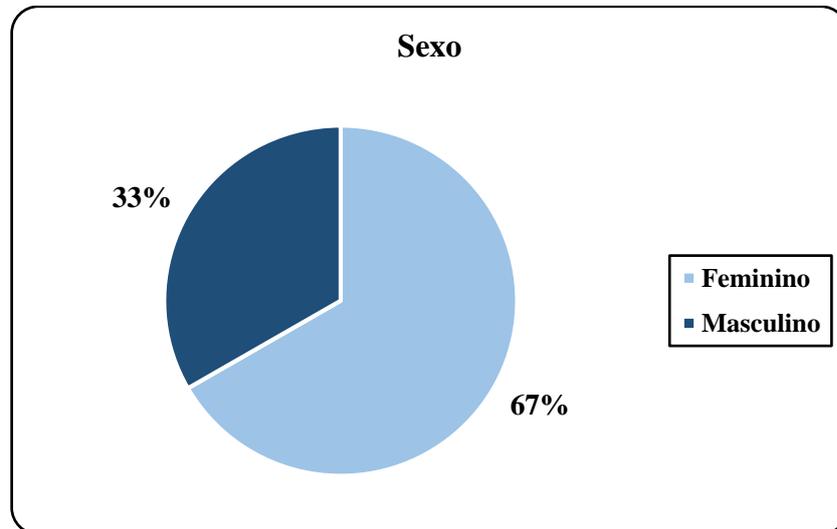
O questionário foi composto por 12 questões, apresentadas de acordo com a ordem das perguntas contidas no instrumento (**APENDICE I**).

PERGUNTA 1) Sexo

Esta pergunta teve como objetivo caracterizar o gênero do quadro funcional da cooperativa.

Os dados tratados e analisados são apresentados na **Figura 4**.

Figura 4 – Sexo.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na **Figura 4**, observa-se que 67% dos empregados da Cooperativa são do sexo feminino e 33% dos empregados são do sexo masculino. Sendo assim, mostra-se que dos 6 empregados, 4 são mulheres e 2 são homens.

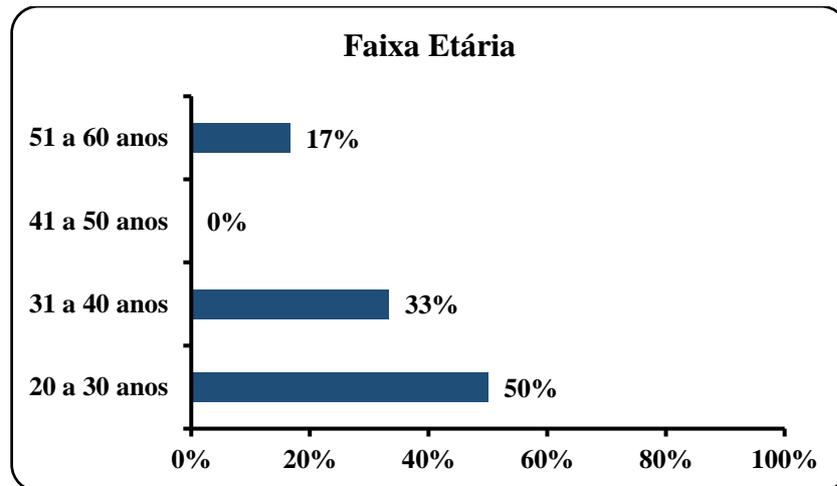
Pode-se perceber que a maioria (67%) dos empregados são mulheres e, segundo o gestor da Cooperativa, essa porcentagem feminina não está relacionada com algo específico, mas sim, em relação aos processos seletivos que são feitos para a contratação de funcionários da Cooperativa. Desta forma, aquele que obteve o melhor resultado, foi contratado, independente do seu sexo. Na empresa não existe restrição de gênero, todos possuem os mesmos direitos para serem contratados e exercerem funções de qualquer que seja o cargo (GESTOR, 2019).

A próxima pergunta mostra a faixa etária dos empregados da empresa.

PERGUNTA 2) Faixa etária

Esta pergunta teve como objetivo identificar a faixa etária dos empregados da Cooperativa.

Os dados tratados e analisados são apresentados na **Figura 5**.

Figura 5 - Faixa etária.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A **Figura 5** mostra que dos 6 empregados da Cooperativa, 50% enquadram-se na faixa etária de 20 a 30 anos, 33% na faixa etária de 31 a 40 anos, 0% na faixa etária de 41 a 50 anos e 17% na faixa etária de 51 a 60 anos.

A próxima pergunta mostra o grau de escolaridade dos empregados.

PERGUNTA 3) Grau de escolaridade

Esta pergunta teve como objetivo apresentar o grau de escolaridade dos empregados, cujos dados tratados e analisados são apresentados na **Tabela 3**.

TABELA 3 – Grau de escolaridade.

ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA	
	(n)	(%)
a) Ensino Fundamental Incompleto	0	0,00
b) Ensino Fundamental Completo	0	0,00
c) Ensino Médio Incompleto	0	0,00
d) Ensino Médio Completo	0	0,00
e) Superior Incompleto	2	33,33
f) Superior Completo	2	33,33
g) Especialização: Pós-Graduação	2	33,33
h) Outros	0	0,00
TOTAL	6	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na **Tabela 3** pode-se perceber que dos 6 empregados, 0% possuem Ensino Fundamental Incompleto, 0% possuem Ensino Fundamental Completo, 0% possuem Ensino Médio Incompleto, 0% possuem Ensino Médio Completo, 33,33% possuem Superior Incompleto, 33,33% possuem Superior Completo, 33,33% possuem Pós-Graduação e 0% possuem Outros.

Os dados indicam que os empregados procuram melhorar sua capacitação profissional, no sentido da educação formal.

A próxima pergunta relata a faixa salarial dos empregados.

PERGUNTA 4) Faixa salarial

Esta pergunta teve como objetivo identificar a faixa salarial de cada empregado da Cooperativa, cujos dados tratados e analisados são apresentados na **Tabela 4**.

TABELA 4 - Faixa salarial.

FAIXA SALARIAL	FREQUÊNCIA	
	(n)	(%)
a) Menor que 1 salário mínimo	0	0,00
b) De 1 a 2 salários mínimos	4	67,00
c) De 2 a 4 salários mínimos	2	33,00
d) De 4 a 6 salários mínimos	0	0,00
e) De 6 a 8 salários mínimos	0	0,00
f) Acima de 8 salários mínimos	0	0,00
TOTAL	6	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A **Tabela 4** mostra que dos 6 empregados, 0% possui faixa salarial menor que 1 salário mínimo, 67% possui faixa salarial de 1 a 2 salários mínimos, 33% possui faixa salarial de 2 a 4 salários mínimos, 0% possui faixa salarial de 4 a 6 salários mínimos, 0% possui faixa salarial de 6 a 8 salários mínimos e 0% possui acima de 8 salários mínimos.

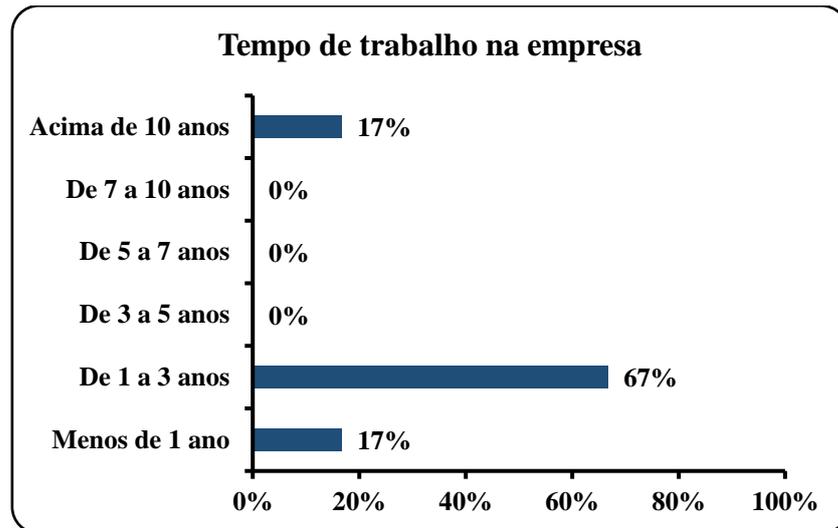
Percebe-se que a maioria dos funcionários (67%) possuem uma faixa salarial inferior aos outros dois funcionários e, segundo o gestor, esses dois empregados têm faixa salarial mais alta pelo fato de operarem os caixas da Cooperativa, pois quem opera o caixa tem um adicional de R\$500,00 no salário, tal adicional é chamado de quebra de caixa (GESTOR, 2019).

A próxima pergunta aborda quanto tempo os funcionários trabalham na Cooperativa.

PERGUNTA 5) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Esta pergunta teve como objetivo identificar há quanto tempo os empregados trabalham na Cooperativa, cujos dados tratados e analisados são apresentados na **Figura 6**.

Figura 6 - Resposta da pergunta 5.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A **Figura 6** mostra que, 17% dos empregados tem menos de 1 ano de trabalho na Cooperativa, 67% trabalham de 1 a 3 anos, 0% trabalham de 3 a 5 anos, 0% trabalham de 5 a 7 anos, 0% trabalham de 7 a 10 anos e 17% trabalham acima de 10 anos.

Pode-se perceber que a maioria dos empregados (67%) trabalham de 1 a 3 anos na Cooperativa, um deles foi contratado a menos de 1 ano e o outro trabalha acima de 10 anos na Cooperativa. A agência está no mercado há 21 anos e com isso, pode-se perceber que nenhum dos 6 empregados trabalham na Cooperativa desde quando ela foi aberta (GESTOR, 2019).

A próxima pergunta aborda sobre o treinamento quando os empregados são contratados para trabalhar na empresa.

PERGUNTA 6) Quando foi contratado para trabalhar na empresa, você teve algum tipo de treinamento direcionado à função que iria realizar? Quais?

Esta pergunta teve como objetivo identificar algum tipo de treinamento que os empregados receberam quando foram contratados para trabalhar na Cooperativa.

Os dados tratados e analisados são apresentados na **Figura 7**.

Figura 7 - Resposta da pergunta 6.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com os dados constados na **Figura 7**, 100% dos empregados receberam treinamento direcionado à função que iria realizar ao entrar na empresa e 0% não receberam.

Percebe-se que todos os empregados receberam algum tipo de treinamento ao ingressarem na Cooperativa. Isso indica que o treinamento dos empregados é importante para a realização de atividades da Cooperativa.

A evidência constatada entre os dados dos empregados condiz com a abordagem de Marques (2016) sobre treinamento em tais aspectos, o treinamento é uma técnica que procura ajudar a aumentar a produtividade no trabalho, tem capacidade de aperfeiçoar o desempenho dos funcionários nos cargos e se torna importante nas organizações que visam o crescimento.

Os empregados que responderam “Sim” à **Pergunta 6**, indicaram o tipo de treinamento pelo qual passaram quando foram contratados, conforme mostra a **Tabela 5**.

TABELA 5 - Descrição dos tipos de treinamento, conforme respondidos na **Pergunta 8**.

TIPOS DE TREINAMENTOS	FREQUÊNCIA	
	(n)	(%)
a) Leituras (informação do instrutor, com material de leitura)	6	50,00
b) Instrução Programada (computadorizada, realizada em casa)	0	0,00
c) Treinamento em Classe (fora do local de trabalho)	3	25,00
d) <i>Computer-based training</i> (Cds, Dvds, filmes, áudio, vídeo)	1	8,00
e) <i>E-learning</i> (tecnologias da internet)	2	17,00
TOTAL	12	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na **Tabela 5** mostra que 100% dos empregados afirmaram que receberam treinamento quando foram contratados pela Cooperativa; 50% disseram que o tipo de treinamento recebido foi “Leituras”, 0% receberam “Instrução Programada”, 25% receberam “Treinamento em Classe”, 8% recebeu treinamento do tipo “*Computer-based training*” e 17% tiveram como treinamento o tipo “*E-learning*”.

Pode-se constatar que o treinamento “Leituras” e o “Treinamento em Classe” foram os tipos mais utilizados pelos empregados da Cooperativa.

A evidência constatada entre os dados dos empregados tem relação com a abordagem de Dessler (2014) em tais evidências, a partir do momento que a empresa já possui um objetivo a ser alcançado, ela já pode identificar e preparar os treinamentos e os empregados respectivamente, utilizando quantos tipos de treinamento forem precisos. Há diversos tipos de treinamento, e cada organização deve escolher aquele que mais lhe beneficiará no momento e aquele que vai suprir suas necessidades.

Os dados dos empregados também coincidem com a abordagem de Freire (2014) nos seguintes aspectos: para se aplicar um treinamento várias situações estão envolvidas, dentre elas, o ambiente externo e interno. Por isso, é importante observar tudo que está ao redor e fazer a escolha do treinamento certo, na hora exata, para que ocorra tudo como o esperado e ninguém saia prejudicado e desmotivado.

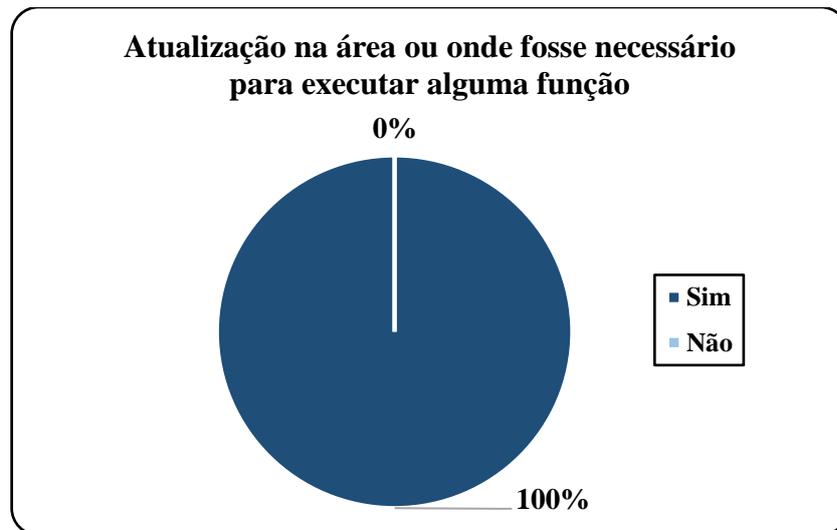
Pode-se perceber que a empresa possibilita a seus empregados treinamentos no momento que é necessário, como por exemplo: na admissão dos funcionários. No decorrer do tempo em que estão contratados, em alguma área específica, utilizando treinamentos confiáveis e que podem ser sempre empregados. A empresa precisa estar disposta a investir no treinamento dos funcionários para que eles alcancem os objetivos da mesma de forma segura e confiável.

A próxima pergunta aborda as atualizações de treinamento dos empregados para executar suas funções.

PERGUNTA 7) No período de contratação, você teve algum tipo de atualização na área ou algum outro tipo de treinamento que fosse necessário para executar alguma função? Se sim, qual? Se não, por quê?

Esta pergunta teve como objetivo identificar atualização na área ou algum outro tipo de treinamento para os empregados executarem certa função, cujos dados tratados e analisados são apresentados na **Figura 8**.

Figura 8 - Resposta da pergunta 7.



A **Figura 8** mostra que 100% dos empregados receberam atualização na área ou onde foi necessário e 0% não receberam.

A seguir são indicados os tipos de treinamentos realizados pelos empregados, de acordo com a pergunta “Se sim, qual?”.

O empregado 1 disse: “Excelência em serviços; rotinas de caixa; grafoscopia; crédito rural; cooperativismo; prevenção à fraude; segurança da informação”.

Já o empregado 2, respondeu: “Sim, diversos cursos na Crediminas relacionados a crédito e cobrança, recentemente comecei Programa Formacoop (Formação de dirigentes cooperativistas)”.

O empregado 3 informou: “Treinamentos para melhorar o atendimento”.

Para o 4º empregado foi: “Curso presencial, online, textos, reuniões”.

O Empregado 5, respondeu: “Grafoscopia curso”.

E para finalizar o empregado 6 disse: “Treinamento sobre seguros de vários ramos como por exemplo: residenciais, automóveis, vida. Treinamento sobre cadastro do associado e benefícios dos cartões utilizados pela empresa”.

A evidência constatada entre os dados dos empregados condiz com a abordagem de Marques (2016) sobre treinamento em tais aspectos, o treinamento busca como intuito aperfeiçoar o desempenho dos empregados em seus respectivos cargos. Além de ser aplicado em curto prazo, o treinamento usa como foco as atividades que são desenvolvidas em cada cargo, buscando como resultado o aperfeiçoamento e melhoria do desempenho de cada empregado em suas funções.

Os dados dos empregados também possuem relação com a abordagem de Marchi, Souza e Carvalho (2013) sobre treinamento em tais evidências, o treinamento prepara os funcionários para desenvolverem melhor suas aptidões, atender as necessidades do negócio, da organização e também corrigir as inexperiências do cargo que é ocupado pelo funcionário.

Percebe-se então que o treinamento contínuo tem importância para os empregados desempenharem cada vez melhor as atividades desenvolvidas em seus cargos. Quanto mais eles são treinados, mais capacitados poderão ficar para exercer suas funções. Sendo assim, nota-se a importância e necessidade das empresas proporcionarem uma oferta de treinamento aos seus empregados por período determinado, por exemplo, duas vezes ao ano.

A próxima pergunta mostrará a importância do treinamento para o desenvolvimento da Cooperativa de acordo com os empregados.

PERGUNTA 8) Na sua opinião, o treinamento é um fator importante em relação ao desenvolvimento da empresa? Se sim, por quê? Se não, por quê?

Esta pergunta teve como objetivo mostrar de acordo com a opinião dos empregados, a importância do treinamento em relação ao desenvolvimento da empresa, cujo dados tratados e analisados são apresentados na **Figura 9**.

Figura 9 - Resposta da pergunta 8.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na **Figura 9**, pode-se observar que 100% dos empregados consideram o treinamento um fator importante em relação ao desenvolvimento da empresa e 0% consideram que não.

A seguir são apresentados de acordo com os empregados os motivos pelos quais o treinamento é importante para o desenvolvimento da empresa, em relação a pergunta “Se sim, por quê?”.

O empregado 1, disse: “Pois com os treinamentos passamos a exercer nossas funções com mais qualidade e com mais assertividade”.

Segundo o empregado 2: “Treinamento é a chave para o sucesso do profissional e da organização. Por meio do treinamento as pessoas se tornam aliadas para atingir a missão, visão e valores da cooperativa”.

Para o 3º empregado: “Adquirir conhecimento principalmente na sua área de atuação ajuda a melhorar a satisfação dos clientes”.

O empregado 4 informou: “Para atualização e maior conhecimento”.

O empregado 5 respondeu: “Promove a nossa capacitação”.

Para finalizar, o empregado 6 disse: “Porque possibilita ao funcionário aprender de forma precisa e correta todas as funções necessárias para desenvolvimento dos respectivos cargos desempenhados”.

A evidência constatada entre os dados dos empregados tem relação com a abordagem de Maximiano (2014) em tais aspectos, o treinamento tem capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento das técnicas e ferramentas, está direcionado para o trabalho e consegue alcançar resultados organizacionais de maneira rápida e objetiva.

Os dados dos empregados também condizem com a abordagem de Silva (2015), em tal evidência, o desenvolvimento tem capacidade de aumentar os conhecimentos e as aptidões no trabalho, proporcionando crescimento pessoal, que gera conseqüentemente o crescimento da empresa.

A evidência constatada entre os dados dos empregados também corresponde a abordagem de Chiavenato (2016) em tais aspectos, a capacidade do empregado aprender, é o suporte de tudo, da organização e também de maneira individual. O desenvolvimento da organização está ligado com a capacidade de mudança, quanto mais ocorrerem mudanças positivas em relação aos funcionários, melhor será para a organização, uma vez que o seu desenvolvimento depende da ação e capacitação dos funcionários para desenvolver as atividades estabelecidas.

Pode-se observar que o treinamento das pessoas é importante para o desenvolvimento da organização, pois para que uma empresa se desenvolva, pode ser preciso profissionais competentes e capacitados e, quando o empregado cresce a empresa se desenvolve.

A próxima pergunta aborda a necessidade de novos treinamentos.

PERGUNTA 9) Em relação à atividade que desenvolve, você acha necessário novos treinamentos para aperfeiçoar os resultados do seu trabalho?

Esta pergunta teve como objetivo identificar a necessidade de novos treinamentos aos empregados com o decorrer do tempo de trabalho, os dados tratados e analisados são apresentados na **Tabela 6**.

TABELA 6 - Resposta da pergunta 9.

NECESSIDADE DE NOVOS TREINAMENTOS PARA APERFEIÇOAR OS RESULTADOS	FREQUÊNCIA	
	(n)	(%)
a) Sim, pois o treinamento traz bons benefícios	6	100,00
b) Não, pois o treinamento não traz benefícios	0	0,00
TOTAL	6	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pode-se observar de acordo com os dados da **Tabela 6** que 100% dos empregados disseram achar necessário novos treinamentos para poder aperfeiçoar os resultados dos seus trabalhos e 0% não acham necessário.

A evidência constatada entre os dados dos empregados está relacionada com a abordagem de Chiavenato (2014) em tais evidências, as pessoas têm a inteligência, o raciocínio, e tem a capacidade de planejar e executar os serviços que são delegados a elas. Sendo assim, pode-se considerar que do mesmo modo que as organizações são fundamentais para as pessoas, as pessoas também são fundamentais para as organizações. Por isso, as empresas precisam procurar aperfeiçoar as habilidades dos funcionários no decorrer do tempo, pra que os mesmos se tornem cada vez mais capacitados para o alcance dos resultados.

Os dados dos empregados coincidem também com a abordagem de Marques (2016) sobre treinamento em tais aspectos, o treinamento tem função de aumentar a produtividade no trabalho e com isso as empresas buscam aperfeiçoar as aptidões dos funcionários para alcançar os objetivos de forma clara e precisa.

A evidência constatada entre os dados dos empregados condiz com a abordagem de Fidelis (2014) no seguinte aspecto: o treinamento é o processo que aumenta o aprendizado das

pessoas para realização de tarefas nas organizações.

Percebe-se o quão é importante aplicar novos treinamentos para aperfeiçoar as habilidades dos empregados, pois ele pode contribuir para os resultados no trabalho. Além do treinamento trazer benefícios, ele pode gerar satisfação dos funcionários, pois funcionários treinados não possuem dificuldades para exercer suas atividades.

A próxima pergunta aborda a facilidade que os funcionários tiveram para exercer suas atividades depois de treinados.

PERGUNTA 10) Depois de receber o treinamento necessário, houve maior facilidade para exercer as atividades da empresa?

Esta pergunta teve como objetivo mostrar o nível de facilidade que os empregados tiveram para cumprir as atividades de seus cargos, depois de terem recebido treinamento.

Os dados tratados e analisados são apresentados na **Tabela 7**.

TABELA 7 - Resposta da pergunta 10.

DEPOIS DE TREINADO, HOUVE MAIOR FACILIDADE PARA EXERCER AS ATIVIDADES	FREQUÊNCIA	
	(n)	(%)
a) Sim, o treinamento contribuiu muito	6	100,00
b) Um pouco, poderia ter sido melhor	0	0,00
c) Não, foi indiferente	0	0,00
d) Não houve	0	0,00
TOTAL	12	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pode-se observar na **Tabela 7** que os 6 empregados, ou seja, 100% responderam que “Sim, o treinamento contribuiu muito” para a facilidade de exercer as atividades, 0% responderam que “Um pouco, poderia ter sido melhor”, 0% responderam que “Não, foi indiferente” e 0% responderam que “Não houve”.

Percebe-se que os 6 empregados acham que o treinamento contribuiu muito na empresa.

A evidência constatada entre os dados dos empregados tem relação com a abordagem de Aroldi, Peres e Mira (2018) sobre treinamento em tais aspectos, o treinamento ajuda as pessoas no alcance de novas aptidões, além de buscar a melhoria do desempenho e facilidade para cumprir as atividades que são propostas pelos seus subordinados.

Os dados dos empregados também condizem com a abordagem de Chiavenato (2016) em tal evidência, o treinamento transmite conhecimentos relacionados ao trabalho, a tarefa e atitudes que precisam ser desempenhadas na organização.

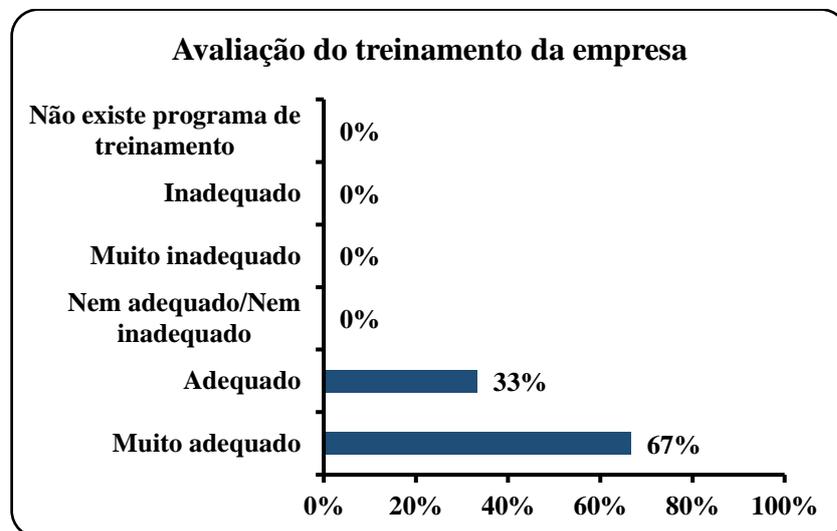
Observa-se que o treinamento contribui muito depois de aplicado aos funcionários, pois é com ele que as pessoas vão aprender o que deve ser feito, como deve ser feito e onde deve ser feito, então, quando uma pessoa é treinada ela pode possuir melhor capacidade e mais facilidade para desenvolver o serviço que foi determinado para ela.

A próxima pergunta mostrará como os empregados avaliam o processo de treinamento da empresa.

PERGUNTA 11) Como você avalia o processo de treinamento da empresa em que você trabalha?

Esta pergunta teve como objetivo saber como os empregados avaliam o treinamento aplicado na Cooperativa, cujos dados tratados e analisados são apresentados na **Figura 10**.

Figura 10 - Resposta da pergunta 11.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A **Figura 10** mostra a avaliação dos empregados em relação ao processo de treinamento da organização. Pode-se perceber que 67% dos empregados classificam o treinamento como “Muito adequado”, 33% disseram que o treinamento é “Adequado”, 0% disseram que é “Nem adequado/Nem inadequado”, 0% disseram que é “Muito inadequado”, 0% disseram que é “Inadequado” e 0% disseram que “Não existe programa de treinamento”.

A evidência constatada entre os dados dos empregados coincide com a abordagem de Chiavenato (2016) em tais aspectos, o treinamento possui um processo com quatro etapas, que são, levantamento de necessidades do treinamento, programação, implementação e execução, e avaliação dos resultados. Com esse processo o gerente tem a oportunidade de constatar quando a aplicação do treinamento é adequada e se traz os resultados que são esperados.

Os dados dos empregados têm relação também com a abordagem de Silva (2015) em tal evidência, o processo do treinamento passa por alterações ao longo dos anos e as empresas devem ficar atentas, pois as mesmas precisam aplicar treinamentos adequados e objetivos se quiserem permanecer e crescer no mercado.

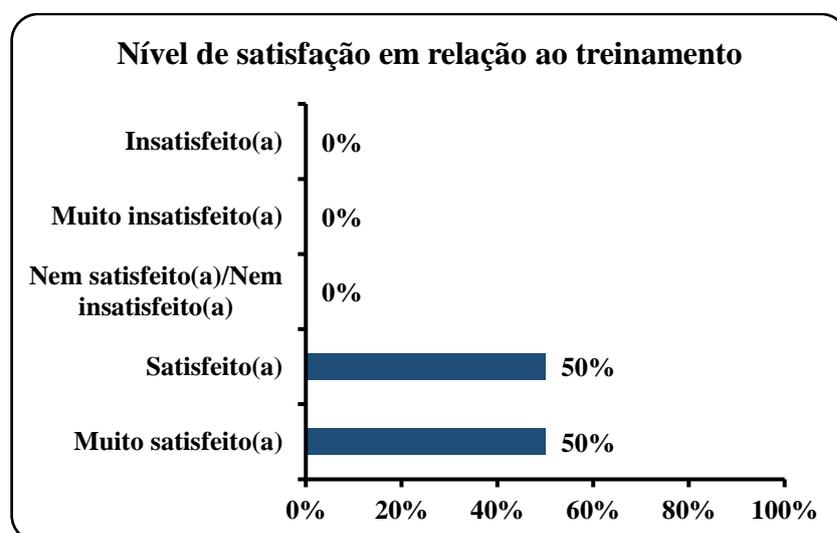
Sendo assim, observa-se que não adianta uma organização aplicar treinamentos inadequados, ou seja, que não trazem resultados, porque os mesmos podem não proporcionar rendimentos positivos, é mais vantajoso a utilização de treinamentos adequados e seguros.

A próxima pergunta abordará o nível de satisfação dos funcionários em relação ao treinamento aplicado pela Cooperativa.

PERGUNTA 12) Qual seu nível de satisfação em relação a aplicação do treinamento?

Esta pergunta teve como objetivo identificar a satisfação dos empregados quanto ao treinamento que é empregado na empresa, cujos dados tratados e analisados são apresentados na **Figura 11**.

Figura 11 - Nível de satisfação.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com a **Figura 11**, 50% dos empregados dizem estar “Muito satisfeito(a)”, 50% dizem estar “Satisfeito(a)”, 0% dizem estar “Nem satisfeito(a)/Nem insatisfeito(a)”, 0% dizem estar “Muito insatisfeito(a)” e 0% dizem estar “Insatisfeito(a)”.

A evidência constatada entre os dados dos empregados condiz com a abordagem de Marques (2016) em tal aspecto, o treinamento é fonte de satisfação e motivação para as pessoas, pois aquelas que estão treinadas não tem dificuldades no trabalho e não trabalham com desconforto e impaciência.

Os dados dos empregados estão relacionados também com a abordagem de Teixeira e Ribeiro (2017) em tais evidências, pessoas motivadas e satisfeitas proporcionam o sucesso da empresa porque são elas que possuem o poder de transformação. Quanto mais satisfeitas estiverem mais resultados positivos elas proporcionarão para a empresa.

Pode-se perceber que os empregados da Cooperativa estão muito satisfeitos (3) e satisfeitos (3) com o processo de treinamento que é utilizado pela empresa, e isso é um ponto positivo para ela, pois com empregados satisfeitos, a chance de alcançar bons resultados é mais alta e mais certa.

A próxima seção irá abordar a entrevista que foi realizada com o gestor da Cooperativa de Crédito.

4.2 Análise de dados do gestor

Nesta seção são apresentados os resultados levantados mediante a realização de uma entrevista com o gestor responsável pela empresa investigada.

A entrevista foi composta por 7 questões, apresentadas de acordo com a ordem das perguntas contidas no instrumento (**APENDICE II**).

PERGUNTA 1) A Cooperativa de Crédito está no mercado há quanto tempo?

Esta pergunta teve como objetivo identificar quanto tempo a Cooperativa de Crédito está em atuação no mercado.

Segundo o gestor responsável: “A Cooperativa de Crédito está no mercado há 21 anos, foi constituída no dia 02 de janeiro do ano de 1998 como uma Cooperativa de Crédito Rural.”

De acordo com o Banco Central do Brasil (2019), as cooperativas de crédito oferecem para seus associados serviços financeiros sem pensar em fins lucrativos, seus membros agem

de maneira voluntária para o bem social, com métodos simples e proveitosos. São instituições financeiras que proporcionam o atendimento ao crédito, financiamento, aplicações, recebimentos de contas, empréstimos, dentre outras atividades que são oferecidas para os associados.

Pode-se perceber que as cooperativas de crédito são instituições que agem para o bem social, proporcionando diversas atividades financeiras para seus associados. Além disso, elas se encontram no mercado há alguns anos e estão crescendo cada vez mais, oferecendo serviços de responsabilidade e comprometimento.

A próxima pergunta aborda a existência de algum processo de treinamento na Cooperativa.

PERGUNTA 2) Existe algum processo de treinamento na empresa? Qual? É satisfatório?

Esta pergunta teve como objetivo identificar se a Cooperativa possui algum processo de treinamento e se o mesmo é satisfatório.

De acordo com o gestor: “Sim, existe. Todos os empregados passam por processo de treinamento referente ao cargo que ocupa. É satisfatório, pois a partir do momento que os empregados se capacitam geram mais resultado e conseqüentemente crescimento profissional”.

A evidência constatada entre os dados do gestor coincide com a abordagem de Marques (2016) sobre treinamento no seguinte aspecto, o treinamento atua como fonte de satisfação e motivação para os empregados, além de ser essencial para o crescimento da produtividade no trabalho.

Os dados que são apresentados na **Figura 11**, mostram que 50% dos funcionários consideram o treinamento satisfatório e 50% dos funcionários dizem que é muito satisfatório.

Com isso, mostra-se como pode ser importante o processo de treinamento na organização, pois segundo o gestor, ele gera crescimento profissional e de acordo com as respostas dos empregados proporciona satisfação.

Os empregados, de maneira individual ou grupal, precisam se desenvolver para aprimorar suas técnicas e aplicá-las em seus serviços, pois um empregado desenvolvido melhora sua capacidade produtiva.

A próxima pergunta aborda a importância do treinamento para o desenvolvimento da Cooperativa de acordo com o gestor.

PERGUNTA 3) Para você, o treinamento é importante para o desenvolvimento da Cooperativa de Crédito? Por quê?

Esta pergunta teve como objetivo verificar a importância do treinamento para o desenvolvimento da Cooperativa.

Segundo o gestor:

Sim, o treinamento é importante para o desenvolvimento da Cooperativa. Pois uma vez que os empregados realizam os treinamentos e estão capacitados eles transmitem de maneira segura e correta as informações ao associado, e esse aspecto contribui para o desenvolvimento da Cooperativa.

A evidência constatada entre os dados do gestor está relacionada com a abordagem de Marchi, Souza e Carvalho (2013) sobre treinamento em tais aspectos, o treinamento é importante, pois tem a capacidade de desenvolver as habilidades e conhecimentos dos profissionais, afim de contribuir com os objetivos da organização e atender suas necessidades.

De acordo com os dados da **Figura 9**, os 6 empregados consideram o treinamento importante para o desenvolvimento da empresa. Os empregados ainda responderam (**FIGURA 9**) que o treinamento é a chave para o sucesso profissional, que ele faz com que os mesmos exerçam suas funções com mais qualidade, ajuda a adquirir conhecimento na área de atuação, promove a capacitação, ajuda a aprender de forma precisa e correta.

Sendo assim, percebe-se a importância da realização do treinamento para o desenvolvimento da organização, pois na visão do gestor e dos empregados, aqueles que são treinados estão capacitados para exercer suas funções de maneira segura, contribuindo para o desenvolvimento da Cooperativa e também para o crescimento do próprio empregado na empresa.

A próxima pergunta aborda a participação do gestor em treinamentos quando começou a trabalhar na empresa e quais foram esses treinamentos.

PERGUNTA 4) Quando começou a trabalhar na empresa, você participou de algum treinamento? Se sim, quais? Se não, quando foi o primeiro treinamento?

Esta pergunta teve como objetivo identificar algum tipo de treinamento que o gestor recebeu ao entrar na Cooperativa.

De acordo com o gestor: “Sim. A cada ocupação de cargo um treinamento é realizado até ocupar o cargo atual. Foram realizados treinamentos nas áreas de liderança, desenvolvimento pessoal e gestão de pessoas”.

A evidência constatada entre os dados do gestor condiz com a abordagem de Dessler (2014) sobre treinamento na seguinte evidência, há diversos tipos de treinamentos e cada organização pode optar pelo tipo que mais lhe favorecer.

Os dados do gestor estão de acordo com a abordagem de Noé (2015) sobre treinamento em tal aspecto, o treinamento de uma empresa tem a finalidade de empenhar de forma planejada o aprendizado de competências, habilidades e comportamentos referentes ao trabalho.

Os dados que são apresentados na **Figura 7** mostra que 100% dos empregados receberam treinamento na Cooperativa de Crédito.

Entende-se, que o gestor teve um processo de treinamento quando foi contratado pela empresa e que com o decorrer do tempo ele passou por outros treinamentos sendo eles, treinamentos na área de liderança, desenvolvimento pessoal e gestão de pessoas, até chegar ao cargo atual.

A próxima pergunta aborda a aplicação de algum processo de treinamento relacionado as atividades que os empregados vão exercer na empresa.

PERGUNTA 5) Quando os empregados são admitidos, eles passam por algum processo de treinamento direcionado à função que irá executar? Se sim, como é feito? Se não, por que não é feito esse processo?

Esta pergunta teve como objetivo verificar algum processo de treinamento aplicado as pessoas em relação à função que irão realizar na Cooperativa. quando as mesmas são contratadas.

Segundo o gestor: “Sim, os empregados são direcionados a Central Crediminas, que oferecem treinamento de capacitação e desenvolvimento voltados para as funções que serão desempenhadas. Os custos do treinamento são de responsabilidade da Cooperativa”.

A evidência constatada entre os dados do gestor tem relação com a abordagem de Maximiano (2014) sobre treinamento em tal evidência, o treinamento pode ser considerado como atividades que possibilitam a aprendizagem das aptidões relacionadas às funções da posição de cada pessoa na organização.

De acordo com os dados obtidos dos empregados, a **Figura 7** mostra que todos os empregados, ou seja, 100% receberam treinamento direcionado a função que iria realizar ao entrar na empresa.

Isso mostra que, todas as pessoas que entram na empresa necessitam de treinamento relacionado às tarefas que serão executadas em seus cargos, pois os funcionários precisam aprender a desenvolver as atividades a eles destinadas e para isso o treinamento se torna fundamental.

A próxima pergunta aborda um treinamento ajustado a cada setor da Cooperativa proporcionando melhor desempenho das atividades.

PERGUNTA 6) Um processo de treinamento adaptado a cada setor da empresa, possibilitaria um melhor desempenho em suas atividades? Por quê?

Esta pergunta teve como objetivo identificar um treinamento adaptado a cada setor da empresa, melhorando o desempenho das atividades.

De acordo com o gestor: “Sim. O processo de treinamento a cada setor já é realizado na empresa. Esse processo possibilita ao colaborador mais conhecimento e êxito na realização das tarefas.”

A evidência constatada entre os dados do gestor condiz com a abordagem de Chiavenato (2016) sobre treinamento em tal aspecto, o treinamento usa procedimentos sistemáticos e organizados que são aplicados em curto prazo com um intuito definido, esse processo é realizado para a aprendizagem de conhecimentos e habilidades técnicas de empregados da organização.

De acordo com os 6 empregados (**TABELA 7**), os mesmos tiveram mais facilidade para exercer as atividades depois de treinados e responderam que o treinamento contribuiu muito.

Verifica-se como o treinamento é importante quando aplicado aos empregados, pois com o treinamento as pessoas aprendem as atividades que precisam desenvolver nas empresas e se tornam mais preparadas e capacitadas para executar as tarefas.

As organizações precisam estar determinadas a aplicarem treinamentos as pessoas que nelas estão inseridas, possibilitando oportunidades de aprender.

A próxima pergunta relata segundo o gestor, as contribuições que o treinamento traz para o desempenho dos empregados.

PERGUNTA 7) Quais contribuições o treinamento traz para o desempenho dos empregados? Por quê?

Esta pergunta teve como objetivo verificar como o treinamento contribui para o desempenho dos empregados na Cooperativa.

Segundo o gestor: “Qualidade no atendimento, eficiência no trabalho, melhor produtividade, pois tendo conhecimento do que é feito o colaborador transmite confiança e qualidade no que é ofertado”.

A evidência constatada entre os dados do gestor está relacionada com a abordagem de Aroldi, Peres e Mira (2018) sobre treinamento nas seguintes evidências, o treinamento tem a finalidade de ajudar as pessoas a alcançarem novas habilidades e conhecimentos, são eventualidades educacionais que ocorrem em curta e média duração, que tem o objetivo de buscar a melhoria do desempenho funcional através da criação de acontecimentos que simplificam a aprendizagem das tarefas do trabalho.

Considerando os dados dos empregados, 67% deles consideram o treinamento da empresa muito adequado e 33%, adequado (**FIGURA 10**).

Entende-se, que o treinamento proporciona contribuições para o desenvolvimento dos empregados, auxiliando-os no melhor desenvolvimento de suas tarefas, além de ser avaliado positivamente por eles.

O treinamento proporciona uma mudança de conhecimentos, habilidades e atitudes, podendo os empregados conhecerem melhor sobre as atividades que serão desenvolvidas e também sobre a empresa em que estão inseridos.

A próxima seção abordará a síntese dos Resultados e Discussão.

4.3 Síntese dos resultados e discussão

Esta seção envolve a síntese do resultado e discussão do questionário aplicado aos empregados e da entrevista aplicada ao gestor.

4.3.1 Resultado do questionário aos empregados

A síntese dos resultados e discussão dos empregados é:

- O treinamento é considerado por 67% dos empregados como “Muito adequado”.
- 100% dos empregados da Cooperativa passaram por algum tipo de treinamento.
- 100% dos empregados afirmaram que novos treinamentos contribuem para a melhoria de seus resultados.
- 100% dos empregados consideram o treinamento importante para o desenvolvimento da empresa.

A próxima seção aborda o resultado da entrevista com o gestor.

4.3.2 Resultado da entrevista com o gestor

Os resultados obtidos com a análise da entrevista aplicada ao gestor mostram que:

- Treinamento: é importante para o desenvolvimento da Cooperativa.
- 100% dos empregados que entram na empresa recebem treinamentos.
- Percepção do treinamento na visão do gestor: o treinamento contribui para a capacitação profissional do empregado.

A próxima seção abordará a Conclusão desse trabalho.

5 CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo analisar a contribuição do treinamento de empregados para o desenvolvimento organizacional de uma Cooperativa de Crédito localizada em um município da região Centro-Oeste de Minas Gerais no ano de 2019, a fim de averiguar a importância do treinamento para empresa. Com o intuito de responder a seguinte questão de investigação: como o treinamento contribui para o desenvolvimento organizacional de uma Cooperativa de Crédito?

Com base nos resultados e discussões realizadas, chegou-se as seguintes conclusões: as técnicas de treinamentos adotadas foram leituras, treinamento em classe, *computer-based training* e *e-learning* (**TABELA 5**). Esta conclusão obtida está de acordo com a abordagem de Chiavenato (2014), em relação às diversas técnicas ou tipos de treinamento que podem ser aplicados na empresa para que as pessoas realizem seus serviços, o que permite o alcance do primeiro objetivo específico.

Conclui-se também que o treinamento contribui para o desenvolvimento da Cooperativa, pois promove a capacitação dos empregados, possibilita-os exercer as funções com qualidade e assertividade, ocasiona o alcance da missão, visão e valores da Cooperativa, melhora a satisfação dos clientes, e faz com que os empregados aprendem de forma precisa e correta as funções de seus cargos (**PERGUNTA 8**). Esta conclusão tem relação com os estudos de Maximiano (2014) pois o treinamento contribui no aperfeiçoamento das técnicas e ferramentas e está direcionado ao trabalho, contribuindo para o alcance dos resultados organizacionais, o que mostra o alcance do segundo objetivo específico.

Conclui-se também, em relação ao treinamento aplicado na Cooperativa, que três empregados responderam estar muito satisfeitos e três disseram estar satisfeitos (**FIGURA 11**). A seguinte conclusão obtida está de acordo com a abordagem de Marques (2016) em relação ao treinamento, pois ele é fonte de satisfação e motivação. Pessoas treinadas não tem dificuldades no serviço e não realizam o trabalho incomodadas e irritadas, por fim, permitiu o alcance do terceiro objetivo específico.

Em relação à visão do gestor, conclui-se que o treinamento realizado na empresa contribui na qualidade do atendimento, na eficiência, na produtividade, pois aquele que está treinado exercerá suas atividades de maneira correta e com qualidade. Esta conclusão está relacionada com os estudos de Aroldi, Peres e Mira (2018) em relação ao treinamento, pois ele tem como finalidade ajudar as pessoas a alcançarem novas habilidades e conhecimentos, ajuda

na melhoria do desempenho das funções, buscando simplificar a aprendizagem das tarefas do trabalho, o que permite demonstrar o alcance do quarto objetivo específico.

De acordo com os dados analisados, percebe-se o quanto o treinamento foi bem avaliado conforme apresentado na **Figura 10**. Dentre os 6 empregados, 67% dizem que o treinamento é muito adequado e 33% dizem que ele é adequado, o que mostra como ele é significativo e necessário para os funcionários da Cooperativa.

Observando os dados do gestor, conclui-se que o treinamento contribui e é importante para a organização e para seus funcionários, é um processo que traz benefícios e resultados para a Cooperativa, além de promover a capacitação e crescimento profissional das pessoas.

De acordo com as conclusões apresentadas, confirma-se a hipótese de investigação levantada, respondendo, portanto, a questão de investigação: o treinamento contribui para o desenvolvimento organizacional da Cooperativa de Crédito, promovendo a capacitação dos empregados, proporcionando funções com mais qualidade e aprendizagem de forma precisa e correta. Confirma-se também o alcance dos objetivos do trabalho, pois todos foram alcançados de acordo com os questionários aplicados aos empregados e de acordo com a entrevista realizada ao gestor.

Sugere-se para contribuir com o desenvolvimento da empresa um maior incentivo aos funcionários, ou seja, prêmios, aumentos salariais, viagens, para realizarem os treinamentos que a empresa proporciona, pois os treinamentos podem ocorrer em finais de semana e se tornarem cansativos e indesejáveis.

REFERÊNCIAS

- AROLDI, Juscilyne Barros da Costa; PERES, Heloisa Helena Ciqueto; MIRA, Vera Lucia. **Percepção do impacto no trabalho de um treinamento on-line sobre prevenção de lesão por pressão**. Programa de Pós-Graduação. USP, 2018.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BAUER, Martin W. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- BCB. **Cooperativas**. (2019). Disponível em: <www.bcb.gov.br/?COOPERATIVASFAQ> Acesso em: 23 maio 2019.
- BIAZZI, Fabio de. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. São Paulo: Labrador, 2017.
- BRUNING, Camila. **Comportamento organizacional e intraempreendedorismo** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. rev. Barueri, SP: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **Interdisciplinaridades na pesquisa científica** [livro eletrônico]. Campinas, SP: Papyrus, 2017.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

FREIRE, Denilson A. L. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

GESTOR 1. **Entrevista sobre treinamento**. [Entrevista concedida a] Gabriella de Oliveira Silva. Estrela do Indaiá, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

IZIDORO, Cleyton. **Análise e pesquisa de mercado**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015.

KLEIN, Amarolina Zanela et al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012.

MADY, Eliane Batista. **Pesquisa de mercado** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MARCHI, Marisa Oliveira de; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina de. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Cadernos de Graduação. Ciências Humanas e Sociais. Aracaju. v.1, n.16, mar. 2013.

MARCOUSÉ, Ian. **Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARQUES, José Carlos. **Gestão de recursos humanos** [recurso eletrônico]. São Paulo, SP: Cengage, 2016.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos**: estratégia de gestão de pessoas na sociedade global. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

NOÉ, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: teoria e prática [recurso eletrônico]. 6. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2015.

OCB. **Cooperativismo**. (2019). Disponível em:
< <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia> >; Acesso em: 23 maio 2019.

PERIÓDICOS CAPES. **Portal de periódicos**. Disponível em:
<www.periodicos.capes.gov.br>; Acesso em: 29 ago. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, Douglas Messias Lamounier Camargos; OLIVEIRA, Eliezer Carneiro de; ELIAS, Ivan de Oliveira. **Manual de normatização de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Luz, MG: FASF, 2017.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

ROMERO, Sônia Mara Thater. **Gestão de pessoas**: conceitos e estratégias [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2013.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismo para validação dos resultados. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

SANTOS, Pedro Antonio dos. **Metodologia da pesquisa social**: da proposição de um problema à redação e apresentação do relatório. São Paulo: Atlas, 2015.

SEBRAE. **Os princípios do cooperativismo**. (2015). Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Os-princ%C3%ADpios-do-cooperativismo>; Acesso em: 23 maio 2019.

SESCOOP. **Cooperativismo**. (2019). Disponível em: <www.ocb.org.br/site/sescoop/index.asp>; Acesso em: 23 maio 2019.

SICOOB. **O Sicoob**. (2019). Disponível em: <www.sicoob.com.br/grandes-numeros>; Acesso em: 23 maio 2019.

SILVA, Altair José da. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

STADLER, Adriano. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa; RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2017.

APÊNDICE I – Questionário para empregados**FORMULÁRIO Nº:** _____**CIDADE:** _____**QUESTIONÁRIO – EMPREGADOS**

Prezado(a) empregado(a),

Solicito de V.Sa. o preenchimento deste questionário, para que eu possa coletar o seu ponto de vista sobre “**Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações**” e elaborar uma monografia, como quesito para conclusão do curso de Administração da Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras do Alto São Francisco - FASF.

Sua participação é importante e necessária, porque permite ao pesquisador conhecer como o treinamento é importante e a qual a sua importância para a organização.

Os dados serão utilizados de forma sigilosa e restrita ao ambiente acadêmico.

O questionário não necessita de identificação.

Desde já, agradeço por sua atenção.

Gabriella de Oliveira Silva
gabioliveira456@gmail.com
(37) 9 8835-5004

1) Sexo:

(a) Feminino (b) Masculino

2) Idade:

- a) De 20 a 30 anos
- b) De 31 a 40 anos
- c) De 41 a 50 anos
- d) De 51 a 60 anos

3) Grau de escolaridade:

- a) Ensino Fundamental Incompleto
- b) Ensino Fundamental Completo
- c) Ensino Médio Incompleto
- d) Ensino Médio Completo
- e) Superior Incompleto
- f) Superior Completo
- g) Especialização: Pós-Graduação

h) Outros _____

4) Faixa salarial:

- a) Menor que 1 salário mínimo (R\$ 998,00)
- b) De 1 a 2 salários mínimos - incompleto (R\$ 998,00 a R\$ 1.996,00)
- c) De 2 a 4 salários mínimos - incompleto (R\$ 1.996,00 a R\$ 3.952,00)
- d) De 4 a 6 salários mínimos - incompleto (R\$ 3.952,00 a R\$ 5.928,00)
- e) De 6 a 8 salários mínimos - incompleto (R\$ 5.928,00 a R\$ 7.904,00)
- f) Acima de 8 salários mínimos (R\$ 7.904,00)

5) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) De 1 a 3 anos
- c) De 3 a 5 anos
- d) De 5 a 7 anos
- e) De 7 a 10 anos
- f) Acima de 10 anos

6) Quando foi contratado para trabalhar na empresa, você teve algum tipo de treinamento direcionado à função que iria realizar? Quais?

- a) Sim, quais?
 - () Leituras (instrutor apresenta verbalmente a informação juntamente com o material de leitura)
 - () Instrução programada (técnica sem a presença do instrutor, questões de múltipla escolha, pode ser computadorizada e realizada em casa)
 - () Treinamento em classe (fora do local de trabalho)
 - () *Computer-based training* (Cds, Dvds, gráficos, filmes, áudio e vídeo)
 - () *E-learning* (uso de tecnologias da internet para armazenar, distribuir e compartilhar aprendizagem)

b) Não.

7) No período de contratação, você teve algum tipo de atualização na área ou algum outro tipo de treinamento que fosse necessário para executar alguma função?

- a) Sim.
Se sim, qual?

- b) Não.
Se não, por quê?

8) Na sua opinião, o treinamento é um fator importante em relação ao desenvolvimento da empresa?

a) Sim.

Se sim, por quê?

b) Às vezes

c) Não.

Se não, por quê?

9) Em relação à atividade que desenvolve, você acha necessário novos treinamentos para aperfeiçoar os resultados do seu trabalho?

a) Sim, pois o treinamento traz bons benefícios

b) Não, pois o treinamento não traz benefícios

10) Depois de receber o treinamento necessário, houve maior facilidade para exercer as atividades da empresa?

a) Sim, o treinamento contribuiu muito

b) Um pouco, poderia ter sido melhor

c) Não, foi indiferente

d) Não houve

11) Como você avalia o processo de treinamento da empresa em que você trabalha?

a) Muito adequado

b) Adequado

c) Nem adequado/Nem inadequado

d) Muito inadequado

e) Inadequado

f) Não existe programa de treinamento

12) Qual seu nível de satisfação em relação a aplicação do treinamento? pizza

a) Muito satisfeito(a)

b) Satisfeito(a)

c) Nem satisfeito(a)/Nem Insatisfeito(a)

d) Muito insatisfeito

e) Insatisfeito(a)

APÊNDICE II – Entrevista ao gestor

ENTREVISTA Nº: _____	CIDADE: _____
----------------------	---------------

ENTREVISTA – GESTOR

Prezado(a) Gestor(a),

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE GRAVAÇÃO, USO DE ÁUDIO OU DIGITAÇÃO.

Sr(a). Gestor(a),

Este documento refere-se a um termo de autorização de gravação e de uso de áudio ou digitação na pesquisa da entrevistadora Gabriella de Oliveira Silva durante as entrevistas a serem realizadas com o gestor responsável da empresa.

Após a gravação ou digitação, a mesma será entregue ao senhor para aprovação, ressalva ou exclusão de informação.

Solicito, por gentileza, que assine e carimbe abaixo das perguntas a serem feitas na entrevista como forma de autorização de gravação, uso do áudio ou digitação.

Desde já, agradeço sua colaboração.

Gabriella de Oliveira Silva
@gabioliveira456@gmail.com
(37) 9 8835-5004

1ª PERGUNTA:

A Cooperativa de Crédito está no mercado há quanto tempo?

2ª PERGUNTA:

Existe algum processo de treinamento na empresa? Qual? É satisfatório?

3ª PERGUNTA:

Para você, o treinamento é importante para o desenvolvimento da Cooperativa de Crédito? Por quê?

4ª PERGUNTA:

Quando começou a trabalhar na empresa, você participou de algum treinamento? Se sim, quais? Se não, quando foi o primeiro treinamento?

5ª PERGUNTA:

Quando os empregados são admitidos, eles passam por algum processo de treinamento direcionado à função que irá executar? Se sim, como é feito? Se não, por que não é feito esse processo?

6ª PERGUNTA:

Um processo de treinamento adaptado a cada setor da empresa, possibilitaria um melhor desempenho em suas atividades? Por quê?

7ª PERGUNTA

Quais contribuições o treinamento traz para o desempenho dos empregados? Por quê?

De acordo

GESTOR RESPONSÁVEL PELA EMPRESA

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Conselho Nacional de Saúde, Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016)

Título do estudo:	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS <u>ORGANIZAÇÕES: um estudo de caso realizado em uma Cooperativa de Crédito</u>
Nome da Instituição:	<u>Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)</u>
Nome do(a) participante:	
PESQUISADORES	
Nome do(a) estudante:	<u>Gabriella de Oliveira Silva</u>
Telefone:	<u>(37)9 8835-5004</u>
Nome Prof. Orientador:	<u>Eliezer Carneiro de Oliveira</u>
Telefone:	<u>(37) 9 9977-4230</u>

O(A) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do estudo “**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo de caso realizado em uma Cooperativa de Crédito**”. Antes de decidir se quer ou não participar, é importante que o(a) Senhor(a) entenda porque este estudo está sendo feito e o que ele envolve. Por favor, leia com atenção as informações descritas neste documento e discuta-as, se desejar, com sua família ou amigos. Pergunte ao pesquisador do estudo qualquer coisa que não tenha ficado clara ou que você necessite de mais informações. Use o tempo necessário para decidir se deseja ou não participar deste estudo.

O **estudo é relevante** porque o treinamento de pessoas nas organizações é importante, pois o mesmo pode contribuir para o desenvolvimento dos empregados e da organização, visando alcançar os objetivos e metas dos mesmos.

O **objetivo deste estudo** visa analisar a contribuição do treinamento de empregados para o desenvolvimento organizacional de uma Cooperativa de Crédito localizada em um município da região Centro-Oeste de Minas Gerais no ano de 2019, a fim de averiguar se o treinamento das pessoas é importante para a Cooperativa.

Sobre **os procedimentos** para sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento desta entrevista, respondendo às perguntas formuladas, não sendo exigido nenhum outro tipo de procedimento além do mencionado.

Em relação a **possíveis riscos** acerca da participação na pesquisa, estes se limitam ao preenchimento deste questionário que poderá lhe expor a riscos mínimos como cansaço, desconforto pelo tempo gasto no preenchimento da entrevista, bem como, ao lembrar algumas sensações diante do vivido com situações altamente desgastantes. Se isto ocorrer, você poderá interromper o preenchimento do instrumento e retomá-lo posteriormente, se assim o desejar.

RUBRICAS

(1) Participante do estudo

(2) Pesquisador(a)

(3) Prof.(a) Orientador(a)

É **garantida** ao (a) Senhor(a) a assistência integral e gratuita pelo tempo que se fizer necessário para o tratamento de qualquer dano direto ou indireto, imediato ou tardio sofrido no decorrer de sua participação neste estudo.

Os **benefícios** para os integrantes desta pesquisa serão indiretos, pois as informações coletadas fornecerão subsídios para a construção de conhecimento sobre ambientes organizacionais sob a ótica da Administração, bem como para novas pesquisas a serem desenvolvidas sobre essa temática.

O pesquisador **lhe** identificará por meio de um código. Seu nome nunca será mencionado em qualquer relatório ou publicação que possam resultar deste estudo, ou seja, sua identidade será mantida em confidencialidade e sigilo pelo pesquisador e sua equipe de acordo com as leis, resoluções e códigos de conduta profissionais aplicáveis no Brasil. O(A) pesquisador(a) se compromete a manter em segredo os dados individuais coletados e não se permitirá que terceiros tenham acesso as informações coletadas.

A **decisão de participar** ou não do estudo é inteiramente do(a) Senhor(a). Mesmo depois de ter concordado em participar, o(a) Senhor(a) ainda **tem a liberdade de sair do estudo** a qualquer momento sem penalização alguma.

O(A) Senhor(a) receberá informação atualizada durante o estudo e acesso total aos resultados do estudo.

Este estudo foi aprovado pela Comissão de Pesquisa. A Comissão de Pesquisa é um órgão criado para defender os seus interesses de participante do estudo e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa de forma ética.

Para qualquer informação antes, durante ou após a realização do estudo, o(a) Senhor(a) poderá entrar em contato com (1) o(a) pesquisador(a) do estudo; (2) com o(a) professor(a) orientador(a) e/ou (3) com a Comissão de Pesquisa nos telefones e endereços descritos em CONTATOS.

Este **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** será assinado e rubricado em duas vias pelo(a) Senhor(a); pelo(a) pesquisador(a) do estudo e professor(a) orientador(a), sendo que uma das vias ficará com o(a) Senhor(a).

Caso, por algum motivo, o estudo venha a ser terminado ou interrompido antes do tempo previsto, as razões para esta decisão serão analisadas pelo(a) Professor(a) Orientador(a) sob a anuência da Comissão de Pesquisa da instituição onde o(a) Senhor(a) estará sendo acompanhado(a). O estudo poderá ser terminado somente após a apreciação pelo(a) Professor(a) Orientador(a) e/ou da Comissão de Pesquisa, levando em consideração o seu bem-estar como participante da pesquisa. Em caráter de urgência para garantir a segurança dos participantes, a interrupção poderá ocorrer antes mesmo da avaliação da Comissão. Ainda assim, esta será comunicada o mais breve possível a respeito das razões do término do estudo.

RUBRICAS

(1) Participante do estudo

(2) Pesquisador(a)

(3) Prof.(a) Orientador(a)

ANEXO B - Certificado de Consentimento

Eu, _____, RG n° _____, morador(a) na _____, _____ n° _____, bairro _____, cidade de Luz – Minas Gerais, telefone _____, abaixo assinado, DECLARO que os objetivos e detalhes deste estudo foram explicados a mim. Eu entendo que não sou obrigado(a) a participar do estudo e que posso desistir de continuar nele a qualquer momento, sem que isso me cause prejuízos. Meu nome não será utilizado nos documentos deste estudo e a confidencialidade dos meus registros será garantida.

Tendo recebido as informações acima, CONCORDO em participar do estudo e estou ciente da liberdade de me expressar durante o mesmo, favorável ou contrariamente aos procedimentos e de desistir do estudo em qualquer fase do mesmo.

Luz-MG, _____ de _____ de 2019.

Nome Participante:	
Assinatura	_____
Data:	____ / ____ / 2019
Nome Pesquisador(a)	
	<u>Gabriella de Oliveira Silva</u>
Assinatura	_____
Data:	____ / ____ / 2019
Nome Prof. Orientador(a)	
	<u>Eliezer Carneiro de Oliveira</u>
Assinatura	_____
Data:	____ / ____ / 2019

CONTATOS	
Pesquisador(a): <u>Gabriella de Oliveira Silva</u>	CPF n°: <u>105.849.336-14</u>
Instituição: <u>Faculdade Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)</u>	
Local: <u>Curso de Administração</u>	
Endereço: <u>Rua Nossa Senhora de Fátima, 307 – Bairro: Centro, Luz – MG CEP: 35595-000</u>	
Telefones: <u>(37) 3421-9006</u>	
e-mail pesquisador(a): <u>gabiioliveira456@gmail.com</u>	Tel.: <u>(37) 9 88355004 (celular)</u>
e-mail prof.(a) orientador(a): <u>ecdoliveira@fasf.edu.br</u>	Tel.: <u>(37) 9 9977-4230 (celular)</u>
COMISSÃO DE PESQUISA	
Endereço: <u>Rua Nossa Senhora de Fátima, 307 – Bairro: Centro, Luz – MG CEP: 35595-000</u>	
Telefones: <u>(37) 3421-9006</u>	e-mail: <u>posgraduacao@fasf.edu.br</u>

RUBRICAS

(1) Participante do estudo

(2) Pesquisador(a)

(3) Prof.(a) Orientador(a)