



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INGRIDY NATHALIA DA COSTA ALVES**

**A RELAÇÃO ENTRE AS AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO CENTRAL**

**João Pessoa  
2018**

**INGRIDY NATHALIA DA COSTA ALVES**

**A RELAÇÃO ENTRE AS AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO CENTRAL**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Maria Luiza da Costa Santos

**JOÃO PESSOA  
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

A474r

Alves, Ingridy Nathalia da Costa.

A relação entre as ações de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito central / Ingridy Nathalia da Costa Alves . – 2018.

78 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração)  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientador : Prof<sup>a</sup> Maria Luiza da Costa Santos .

1. Administração de pessoal. 2. Avaliação de desempenho. 3. Desenvolvimento de recursos humanos. 4. Treinamento de pessoal. I. Título.

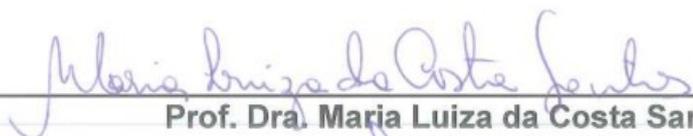
CDU 005.96

INGRIDY NATHALIA DA COSTA ALVES

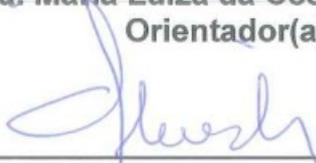
**A RELAÇÃO ENTRE AS AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO CENTRAL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

**BANCA EXAMINADORA:**



Prof. Dra. Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)  
Orientador(a)



Prof. Dr. Jimmy Léllis (IFPB)  
Examinador interno



Prof. Dr. Odilon Saturnino Silva Neto (IFPB)  
Examinador interno

**Dedico esta pesquisa acadêmica a minha avó Zezita (in *memorian*), que sempre acreditou no meu potencial e me apoiou no alcance dos meus objetivos.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A minha família, em especial meus pais (Erivaldo e Fabiana), esposo (Demilly), e avó *in memorian* (Zezita) pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos meus amigos, (especialmente a Gracyelle Vieira, Iranildo Moura e João Batista) pelo incentivo, paciência e parceria. Aos amigos do Estágio e da vida, que acreditam no meu potencial e me apoiaram no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores, em especial a minha orientadora (Dra. Maria Luiza), que sempre foi exemplo de profissional e pessoa, que dedicou tempo e amor para a conclusão deste trabalho.

Ao IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, que por vezes me possibilitou alcançar objetivos e apresentar trabalhos desenvolvidos.

A Cooperativa de Crédito Central, que me possibilitou desenvolver a pesquisa na organização.

**“Toda empresa precisa se tornar uma instituição que aprende. Ela também precisa se tornar uma instituição de ensino”. ( *Peter Drucker* )**

## RESUMO

A constante atualização e qualificação dos profissionais se tornaram requisitos obrigatórios no mercado atual, que se encontra cada vez mais competitivo. Com isso, o treinamento e desenvolvimento de pessoas é hoje um dos fatores primordiais para o sucesso de uma organização. E suas ações precisam estar alinhadas ao processo de Avaliação de Desempenho como uma forma de acompanhar o desenvolvimento individual e os resultados. Por isso, essa pesquisa acadêmica teve como principal objetivo analisar a relação entre as ações de Treinamento e Desenvolvimento com a avaliação do desempenho dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito Central. Para tanto, este trabalho fez um resgate dos principais conceitos sobre T&D e Avaliação de Desempenho, bem como aspectos que norteiam os programas, quanto ao diagnóstico, planejamento, execução e avaliação dessas atividades e sua relação com a aplicação da avaliação de desempenho. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa quanti-qualitativa, finalidade descritiva explicativa, e de natureza aplicada. Para obtenção dos dados, foi utilizado um, questionário, composto por questões que buscam responder aos objetivos elencados. Os resultados demonstram que as ações de treinamento e desenvolvimento são essenciais para o melhor desempenho das atividades desenvolvidas na organização, tendo em vista que percebe-se que há aplicação dos conhecimentos adquiridos nessas ações, como também provocam mudanças nos comportamentos e atitudes nos colaboradores. Assim, pode-se inferir, mesmo com restrições, que para os colaboradores existe uma relação entre as ações de T&D e os resultados alcançados na avaliação de desempenho, o que foi registrado nas falas dos pesquisados, ao afirmarem que a participação em treinamentos e ações de desenvolvimento lhe permitem obter índices maiores na avaliação de desempenho. Por fim, pode-se concluir que a organização procura desenvolver os processos de T&D em consonância com a avaliação de desempenho, buscando manter uma ligação entre suas ações e, conseqüentemente, estabelecer uma relação de dependência, como estratégia para o acompanhamento dos resultados obtidos pelos colaboradores, em ambas as ações, o que se espera influenciar positivamente os resultados para a organização.

**Palavras-chave:** Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Habilidades; Cooperativa de Crédito Central.

## **ABSTRACT**

The constant updating and qualification of the professionals became mandatory requirements in today's market, which is becoming increasingly competitive. With this, the training and development of people is today one of the key factors for the success of an organization. And your actions must be aligned to the process of evaluation of performance as a way to monitor the development of the individual and the results. Therefore, this academic research had as main objective to analyze the relationship between the actions of training and development with the evaluation of the performance of employees of a Credit Union Central. To do so, this work made a ransom of main concepts about T&D and performance evaluation, as well as aspects that guide the programs, regarding the diagnosis, planning, implementation and evaluation of these activities and their relationship with the implementation of the performance evaluation. Methodologically, this is a research quanti-qualitative, descriptive and explanatory purpose of nature applied. For obtaining the data, we used a questionnaire composed of questions that seek to meet the objectives listed. The results demonstrate that the actions of training and development are essential to the performance of the activities developed in the organization, having in view that realizes that there is the application of knowledge acquired in these actions, but also cause changes in behavior and attitudes in employees. Thus, it can be inferred, even with restrictions, which for employees there is a relationship between the actions of T&D and the results achieved in the assessment of performance, which was recorded in the statements of respondents, by stating that the participation in training and development actions allow you to obtain higher rates in the assessment of performance. Finally, it can be concluded that the organization seeks to develop the processes of T&D in line of the performance evaluation, seeking to maintain a connection between their actions and, consequently, to establish a relationship of dependence, as a strategy for the monitoring of the results obtained by employees, in both actions, which is expected to positively influence the results for the organization.

**Keywords:** Training and Development; performance evaluation; Skills; Central Credit Cooperative.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b>	Mudanças Comportamentais através do treinamento.....	22
<b>FIGURA 2:</b>	Algumas razões geradoras da necessidade da aplicação da T&D	23
<b>FIGURA 3:</b>	Cinco passos para a avaliação de um programa de treinamento..	33
<b>FIGURA 4:</b>	Modelo de formulário de avaliação de reação.....	36
<b>FIGURA 5:</b>	Modelo de formulário de auto avaliação de comportamento.....	37
<b>FIGURA 6:</b>	Exemplo de uma avaliação de desempenho por escala gráfica....	41
<b>FIGURA 7:</b>	Exemplo de blocos da escolha forçada.....	41
<b>FIGURA 8:</b>	Exemplo do método por lista de verificação.....	43
<b>FIGURA 9:</b>	Ciclo da avaliação por objetivos.....	44

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b>	Critérios e variáveis do estudo .....	18
<b>QUADRO 2:</b>	Níveis de concentração de uma avaliação de necessidade de treinamento.....	27
<b>QUADRO 3:</b>	Compilação do Levantamento de Necessidade de Treinamento...	28
<b>QUADRO 4:</b>	Planejamento de um programa de treinamento e desenvolvimento.....	31
<b>QUADRO 5:</b>	Opinião quanto a necessidade de melhoria no processo de LNT.	53
<b>QUADRO 6:</b>	Opinião quanto as ações de desenvolvimento .....	60
<b>QUADRO 7:</b>	Compilação da resposta outros .....	65
<b>QUADRO 8:</b>	Opinião quanto as ações de desenvolvimento .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b>	Gênero.....	45
<b>GRÁFICO 2:</b>	Estado civil.....	46
<b>GRÁFICO 3:</b>	Nível de escolaridade.....	47
<b>GRÁFICO 4:</b>	Pesquisados que possuem filhos.....	47
<b>GRÁFICO 5:</b>	Tempo de atuação profissional.....	48
<b>GRÁFICO 6:</b>	Grau de relevância dos treinamentos oferecidos.....	50
<b>GRÁFICO 7:</b>	Natureza dos assuntos abordados nos treinamentos.....	53
<b>GRÁFICO 8:</b>	Conhece as ações de desenvolvimento.....	55
<b>GRÁFICO 9:</b>	Satisfação quanto as ações de treinamento – Gênero.....	57
<b>GRÁFICO 10:</b>	Satisfação quanto as ações de desenvolvimento – Gênero.....	57
<b>GRÁFICO 11:</b>	Satisfação quanto as ações de treinamento – Estado civil.....	58
<b>GRÁFICO 12:</b>	Satisfação quanto as ações de desenvolvimento – Estado civil	58
<b>GRÁFICO 13:</b>	Razão para a participação nas ações de desenvolvimento.....	58
<b>GRÁFICO 14:</b>	Associação entre mudanças de comportamento/ atitude à participação em alguma ação de desenvolvimento.....	59
<b>GRÁFICO 15:</b>	Frequências com que o resultado da avaliação de desempenho resulta em promoção.....	62
<b>GRÁFICO 16:</b>	Satisfação em relação ao atual modelo de avaliação de desempenho utilizado.....	63
<b>GRÁFICO 17:</b>	Em que resulta a aplicação da avaliação de desempenho na Cooperativa.....	65
<b>GRÁFICO 18:</b>	Relação entre T&D X Avaliação de Desempenho .....	66

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b>	Estatísticas descritivas de ações de treinamento .....	49
<b>TABELA 2:</b>	Importância atribuída para a participação nos treinamentos.....	51
<b>TABELA 3:</b>	Estatísticas descritivas de ações de desenvolvimento.....	56
<b>TABELA 4:</b>	Estado civil X Promoção como resultado da Avaliação de desempenho.....	63
<b>TABELA 5:</b>	Relevância dos treinamentos X Satisfação quanto a avaliação de desempenho.....	64

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH: Administração de Recursos Humanos;

IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;

T&D: Treinamento e Desenvolvimento.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>15</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	16
2.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	17
2.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	18
2.3	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	19
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
3.1	Treinamento e desenvolvimento (T&D).....	19
3.1.1	Aprendizagem organizacional.....	24
3.2	Elaboração de um programa de Treinamento e Desenvolvimento.....	25
3.2.1	Diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento.....	25
3.2.2	Planejamento.....	28
3.2.3	Implementação.....	32
3.2.4	Avaliação.....	33
3.5	T&D e sua relação com o desempenho pessoal.....	38
3.6	Avaliação de desempenho.....	39
3.6.1	Escalas gráficas.....	40
3.6.2	Escolha forçada.....	41
3.6.3	Pesquisa de campo.....	41
3.6.4	Lista de verificação.....	42
3.6.5	Avaliação por objetivos.....	43
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1	PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO.....	45
4.2	AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	48
4.3	ENTENDIMENTO DOS COLABORADORES QUANTO AOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	61
4.4	RELAÇÃO ENTRE AS AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	66
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	
	<b>APÊNDICE.....</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Em virtude de um mercado competitivo e desafiador, que exige constantes mudanças e adaptações, às organizações empenham-se na busca de ações que podem ser implementadas com a finalidade de manter a capacitação das pessoas que desenvolvem suas atividades e torná-las cada vez mais eficazes, eficientes e efetivas. Mas a necessidade de adaptar-se e manter-se capacitado não é de agora, vem desde épocas passadas.

Desde a Pré-história os humanos já treinavam suas habilidades, repassando-as para a posteridade, que as desenvolviam, como forma de manter-se vivos. Este método de desenvolvimento de habilidades, com o passar do tempo, passou por diversas modificações, ao passo que o homem desenvolvia novas ferramentas para sobrevivência, e processos de manufatura. Com a Revolução Industrial houve a necessidade de especialização das tarefas, com curtos treinamentos em áreas técnicas, tendo em vista a fragmentação de operações.

Segundo Oliveira e Vanalle (1999) a partir de 1880, com o aumento do trabalho especializado, redobrou-se a atenção para a área de treinamento, destacando-se dos demais serviços da área de recursos humanos nas organizações. O autor salienta ainda, que tal crescimento favoreceu a sistematização, porém se restringia a formulação de programas de treinamentos voltados apenas para as habilidades específicas da organização. Portanto, não havia programas voltados para aspectos comportamentais do indivíduo.

A partir de 1930, de acordo com Malvezzi (1994), o treinamento passou a integrar a estratégia empresarial, deixando de ser uma questão operacional *ad hoc*. Dessa forma, o treinamento não se limitava apenas a especialização técnica das tarefas de uma organização, não possuindo apenas um fim específico. Mas, foi a Administração Clássica do Pós-Guerra - entre 1950 e 1990 - que trouxe novos conceitos a Administração de Recursos Humanos (ARH). O modelo burocrático, estruturas convencionais e centralizadoras eram intransigentes e lentas demais para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente.

Assim, optou-se por um esquema de departamentalização por produtos e serviços, com o propósito de acelerar o funcionamento e viabilizar inovação, entusiasmo e competitividade. A partir daí, surgem os departamentos de recursos

humanos com as funções de treinamento, recrutamento e seleção, sendo vigorosamente influenciados pelas teorias psicológicas.

Ainda com a Era da Informação, em 1990, iniciou-se a fase da Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, denominações utilizadas para indicar o processo de gerir pessoas, o que elevou, a partir daí a função de Gestão de Pessoas a natureza estratégica de suporte e direção às práticas de recursos humanos. O capital financeiro deixou de ser o recurso principal, concedendo lugar ao conhecimento. Dessa forma, a Gestão de Pessoas consolida-se enquanto parte imprescindível do planejamento estratégico da organização, assim como suas funções, entre elas, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de pessoas.

DeCenzo et al. (2015) propõe que a ARH seja composta por quatro funções básicas: fornecimento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, motivação e manutenção. Assim, a função de treinamento e desenvolvimento deve preocupar-se em apoiar os profissionais a desenvolver habilidades, conhecimentos e competências atualizadas, modernizando-se de acordo com as mudanças e demandas.

Dessa forma, o investimento nesta função tende a ser revertido em benefícios para a organização, em especial no tocante a produtividade ou desempenho, tendo em vista o conhecimento adquirido, e por meio dele, o aperfeiçoamento dos processos organizacionais. Além disso, pode garantir maior segurança e confiança na execução das atribuições, assim como na relação superior/subordinado.

A maneira pela qual as organizações podem verificar os níveis de desempenho de seus colaboradores é a Avaliação de Desempenho. Assim, pode-se comparar o desempenho com os objetivos organizacionais, bem como com resultados de avaliações anteriores, buscando a melhoria contínua do indivíduo como parceiro da organização no alcance dos propósitos definidos.

Segundo Newstrom (2008), a avaliação de desempenho, compreende o processo de avaliar o desempenho dos colaboradores, compartilhar essas informações com eles e buscar maneiras para melhorar seus desempenhos. Dessa forma, a avaliação de desempenho é essencial para o desenvolvimento do colaborador, tendo em vista que, é no feedback da avaliação que este torna-se ciente quanto aos seus pontos de melhoria, de desenvolvimento, bem como seus pontos fortes, e pode buscar meios para aperfeiçoá-los. Além disso, a avaliação de desempenho permite que o colaborador, juntamente com seu superior, busque

meios para resolução de problemas, sejam eles relacionados ao comportamento, bem como aos processos desenvolvidos na área de atuação, o que em muitos casos, pode significar a realização de alguma capacitação, seja a curto ou a longo prazo.

Desta forma, treinar e desenvolver pessoas tornou-se um diferencial competitivo, bem como a avaliação do desempenho destas, tendo em vista que as organizações são feitas de pessoas, e quanto mais capacitadas estas estiverem, mais resultados poderão alcançar, além de desenvolverem-se pessoalmente. Como ressaltado por Gil (2001 p. 21) “as pessoas na organização devem ser capazes de aprender com rapidez e continuidade, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade e naturalidade”.

Por outro lado, um dos grandes desafios para os profissionais da área de Recursos Humanos é desenvolver o capital humano das empresas, no sentido de alcançar resultados cada vez melhores para a organização manter-se competitiva. É nesse momento que a área de T&D nas empresas precisam reinventar-se, deixando o tradicionalismo e abordando conceitos e práticas atualizadas e partindo para um ambiente corporativo, onde contextualize o ser humano nas organizações como o principal responsável pelo resultado efetivo da empresa, uma vez que se espera dele mudanças não apenas do conhecimento, mas também, mudança de comportamentos e postura enquanto profissional.

Desta forma, acredita-se que a prática do treinamento e desenvolvimento quando associada à prática da avaliação de desempenho continuada se torna um investimento garantido para as empresas, pois os funcionários estarão aptos para suas funções, desenvolverão suas competências, habilidades e atitudes com foco voltado ao mercado de trabalho e dessa maneira, agregam aos objetivos e resultados organizacionais. Portanto, é imprescindível que o Administrador entenda a importância de investir no desenvolvimento do seu pessoal, em qualquer área de atuação, pois todo o investimento tende a retornar a organização em forma de melhorias e resultados. Além disso, demonstra zelo pelo maior parceiro que a organização possui, as pessoas.

Partindo da premissa que deve-se monitorar a atividade de treinamento e desenvolvimento para avaliar a sua eficácia, o desafio para os profissionais da área, está em mensurar os resultados dessas ações, principalmente em relação ao volume de investimento na área, apontando indicadores que resultem sua eficácia.

Por isso, a temática Treinamento e Desenvolvimento é relevante, para a Administração em geral, pois o mercado sofre transformações contínuas e os que estão inseridos nele, acionistas, gestores e empregados, precisam adaptar-se constantemente, no sentido de desenvolver novas habilidades, modificar comportamentos, conhecer novas ferramentas e estratégias. Além disso, um estudo desta natureza trará contribuição teórica e atualizada ao mundo dos negócios, na medida em que apontará indicadores que poderão nortear o processo de decisão da organização, como também subsidiará novos estudos científicos e sociais. Por fim, como contribuição prática, espera-se com a realização deste estudo, promova uma reflexão e avaliação do trabalho que vem sendo realizado na organização foco do estudo, no sentido de atender a adequação das atividades de T&D, partindo do pressuposto de que desenvolver as pessoas nessa organização tem sido uma ferramenta para o sucesso garantido ao longo dos tempos.

Diante do exposto, é oportuno o questionamento: As ações de treinamento e desenvolvimento podem repercutir no desempenho dos colaboradores em uma organização? As ações de treinamento e desenvolvimento são consideradas como um fator determinante para a obtenção de resultados positivos na avaliação de desempenho dos colaboradores?

Com a intenção de buscar respostas para estes questionamentos, esta pesquisa tem como objetivo geral, analisar a relação entre as ações de Treinamento e Desenvolvimento, com os resultados da avaliação do desempenho dos colaboradores de uma Central Cooperativa de Crédito. Em relação aos objetivos específicos propõe-se a verificar o perfil sócio demográfico dos colaboradores; verificar o nível de satisfação dos colaboradores quanto às ações de T&D; verificar o entendimento dos colaboradores quanto aos resultados obtidos por meio da aplicação da avaliação de desempenho e verificar a percepção dos colaboradores internos quanto à relação existente entre treinamento, desempenho profissional e aumento de resultados.

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa foi desenvolvida num período de aproximadamente 4 meses (entre os meses de setembro do ano de 2017 à janeiro de 2018), com os colaboradores de uma Central Cooperativa de Crédito e teve como finalidade

analisar o reflexo das ações de treinamento e desenvolvimento no desempenho dos colaboradores, a partir da relação entre às variáveis de satisfação com as ações de T&D e média alcançada na avaliação de desempenho.

Conforme aponta Gil (2010), uma pesquisa é um procedimento sistemático que objetiva viabilizar respostas aos problemas que são apresentados. Dessa forma, esta pesquisa busca, por meio de um estudo sistematizado, obter informações importantes, a fim de subsidiar o diagnóstico que será apresentado, por meio da análise dos dados.

A seguir são apresentados os aspectos metodológicos, tais como, caracterização da pesquisa, instrumento de coleta de dados, perspectiva de análise de dados e universo, amostra e amostragem.

## 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se enquanto **descritiva explicativa**, tendo em vista que buscou a análise detalhada e descritiva do objeto de estudo, além de identificar e explicar as causas do problema proposto na pesquisa, expondo assim a realidade, por explicar o porquê da situação.

Segundo Gil (2010) as pesquisas descritivas objetivam a descrição das características de determinada população, bem como identificar a relação entre variáveis, ou até mesmo determinar a natureza dessa relação. Diante do conceito apresentado pelo autor a pesquisa é caracterizada enquanto descritiva, tendo em vista a relação entre as variáveis satisfação com as ações de T&D e resultado da avaliação de desempenho e caracterização do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa.

Enquanto a pesquisa explicativa, segundo Del-Masso, Cotta e Santos (2014), é aquela que aprofunda o conhecimento de uma dada realidade buscando explicar a razão e os motivos dos fenômenos, identificando suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos. Dessa forma, a pesquisa identificou as causas que envolvem a questão problema, pela utilização da abordagem **quanti-qualitativo**.

Sobre esta abordagem, Michel (2005) cita que a pesquisa quantitativa utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas. Já a pesquisa de natureza qualitativa

busca compreender um fenômeno específico em profundidade, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. A abordagem quanti-qualitativa compreende o uso de uma ferramenta mista que admite ambas as perspectivas apresentadas pelo autor, permitindo uma riqueza de conhecimentos mais abrangente.

Quanto a classificação a pesquisa é de campo/aplicada. Denomina-se pesquisa de campo, pois segundo Andrade (2010) o pesquisador efetua a coleta de dados diretamente no local da ocorrência dos fenômenos, utilizando-se de técnicas específicas como a observação direta os formulários e as entrevistas. Denomina-se de pesquisa aplicada, conforme Gerhardt e Silveira (2009) porque objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais. Dessa forma, a pesquisa foi realizada nas dependências da empresa foco da pesquisa, com a intenção de atender ao objetivo geral e específicos estabelecidos

## 2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo desta pesquisa é representado por 19 colaboradores que exercem suas atividades na empresa foco. Sobre universo da pesquisa Andrade (2010) explica que é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda a população. Contudo geralmente não é possível estudar uma população inteira, como no caso da pesquisa em questão, por isso, ainda segundo o autor, os elementos investigados compõem uma amostra da população e o resultado obtido com esta amostra da população pode ser generalizado para todo o universo. Dessa forma, foi possível uma amostra não probabilística convencional de 5 colaboradores, o que representa cerca de 46% do universo.

Quanto a amostragem segundo Santos (2002), constitui-se num processo através do qual se realizam a seleção das amostras a serem analisadas e que integram um método constituído. Nesse sentido, a amostragem a ser considerada neste estudo são parte dos colaboradores que desempenham suas atividades na empresa foco do estudo, ou seja, 50 participantes.

### 2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados, tendo em vista que a pesquisa é de abordagem quanti-qualitativa, utilizou-se de um questionário semiestruturado misto. Segundo Gil, (2008) pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, entre outros. A estrutura do questionário desta pesquisa buscou respostas para os objetivos específicos definidos para a pesquisa. Assim, foi constituído de 19 questões, distribuídas conforme o quadro 01 abaixo.

**Quadro 01.** Critérios e Variáveis do estudo.

Critérios	Variáveis
Perfil sócio demográfico	<input type="checkbox"/> Sexo <input type="checkbox"/> Faixa Etária <input type="checkbox"/> Estado civil <input type="checkbox"/> Nível de escolaridade
Treinamento (atividades de curto prazo voltadas para aplicação imediata)	<input type="checkbox"/> Aquisição de novos conhecimentos <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de novas habilidades (falar, ouvir, solução de problemas, autogerenciamento, trabalhar em equipe, liderar) atitudes <input type="checkbox"/> Mudança de comportamento/atitude
Desenvolvimento (atividades de longo prazo voltadas para futuro)	<input type="checkbox"/> Evolução na carreira - mudança de função; <input type="checkbox"/> Aplicação de atividades mais complexas <input type="checkbox"/> Promoção (atribuição para um cargo em nível superior) <input type="checkbox"/> Incentivos
Avaliação de Desempenho	<input type="checkbox"/> Feedback dos padrões de desempenho <input type="checkbox"/> Levantamento dos pontos fortes e fracos <input type="checkbox"/> Recomendação de salário

**Fonte:** Elaboração própria, 2017.

Além disso, foram verificadas as correlações entre as variáveis do quadro 1, a fim de compreender há relação entre elas, assim obtendo-se informações acerca da associação entre variáveis.

## 2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados deu-se mediante a utilização de gráficos elaborados no software Excel, e pela compilação das informações coletadas nos questionários e, que foram formulados para preenchimento presencial nas dependências da Cooperativa. Além disso, para fins de relação entre variáveis, utilizou-se o software SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

Dessa forma, foi rodada análise fatorial com as afirmações de satisfação tanto em relação as ações de treinamento, quanto de desenvolvimento. Segundo Carvalho (2013) este é um método estatístico multivariado cujo objetivo é agrupar p variáveis aleatórias, em grupos formados por variáveis fortemente correlacionadas.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

As organizações são constituídas por pessoas, e o êxito destas será a consequência do investimento e do gerenciamento correto. As transformações no contexto organizacional concretizam-se apenas com o total envolvimento e comprometimento das pessoas, por isso podem ser denominadas de parceiras, e devem ser valorizadas. Segundo Fischer (apud Pierre e Tose, 2002), a cultura de uma organização deve fundamentar-se na valorização do ser humano, de seu trabalho, bem como da inteligência que ele aplica, e na geração de conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoas/saber/organização.

Dessa forma, a valorização das pessoas pode ser verificada, por meio de condições favoráveis de trabalho, programas de reconhecimento, feedback, remuneração por competência, e também pelo investimento em Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Os indivíduos tendem a sentir-se valorizados quando percebem que a organização se dispõe a investir no seu desenvolvimento, e buscam desenvolver os conhecimentos obtidos no contexto organizacional, direcionando-os para um diferencial competitivo e estratégico. Vale salientar que treinamento e

desenvolvimento possuem conceitos distintos, sobretudo em relação a duração e o processo.

Para compreender melhor os conceitos relacionados a Treinamento, Milkovich e Bourdreau (2010) o conceitua como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função. Segundo Marras (2009), o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, com o objetivo de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes relativas a execução da tarefa ou aperfeiçoamento no trabalho.

Chiavenato (2009) corrobora com os demais autores quando define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática. Segundo Lacombe (2011), treinamento pode ser entendido como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer suas funções, para aumentar a sua capacidade para exercê-las melhor ou prepará-la para exercê-la de forma eficiente. Este é um conceito mais abrangente, pois defini o treinamento como qualquer atividade, formal ou informal, que oriente o indivíduo sobre os procedimentos necessários para exercer a sua função.

Dessa forma, o treinamento é um dos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, tendo em vista que visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, por meio de um processo contínuo e a curto prazo. Assim, os indivíduos se capacitam em suas funções e mantêm-se atualizados quanto as mudanças ocorridas no cenário em que estão inseridos, seja na área tecnológica, bem como sobre novos conceitos e maneiras de desempenhar suas funções, buscando a efetividade.

Tendo em vista a característica de curto prazo, o treinamento é utilizado quando espera-se respostas imediatas para determinadas situações na organização. Assim, as pessoas adquirem conhecimento técnico específico e reproduzem no contexto organizacional. Porém, nem sempre capacitações curtas são capazes de sanar problemas, ou gerar conhecimento suficiente para desenvolvê-lo na organização. Para isso, as organizações buscam investir em desenvolvimento de pessoal, que é definido por Milkovich e Bourdreau (2010) como um processo de longo prazo que interfere nas capacidades dos empregados, bem como em sua

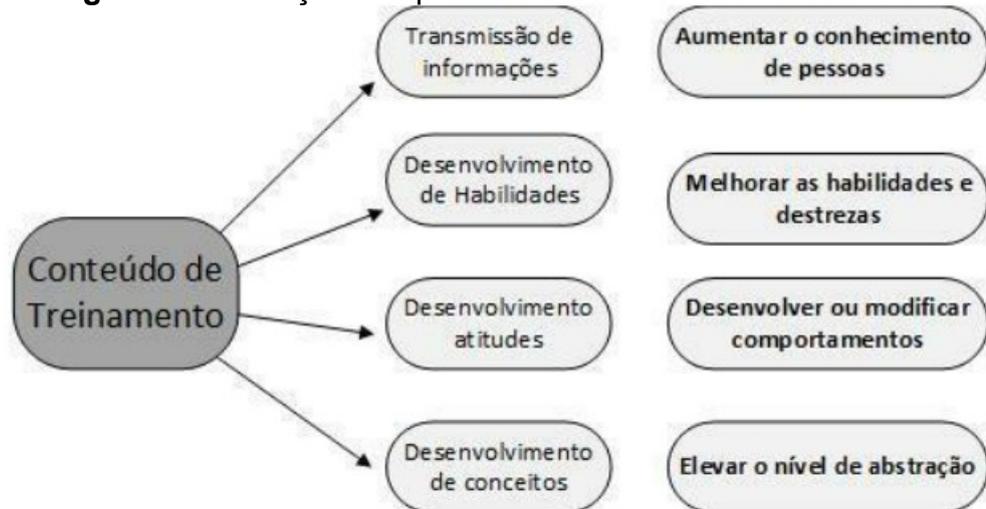
motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Por sua vez, Marras (2009) conceitua desenvolvimento como um processo responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas manifestem-se e cresçam até o nível desejado de resultados. Boog (2006) conceitua o desenvolvimento como o processo de crescimento integral da pessoa, a ampliação de sua habilidade de utilizar totalmente as suas experiências para a solução ou resolução de novas e variadas situações. Dessa forma, desenvolvimento inclui não apenas as informações teóricas expostas nos treinamentos, mas também a vivência do indivíduo, ou seja, sua experiência, e o que agregou de conhecimento e competências durante sua carreira.

Dessa forma, as organizações atuam como facilitadoras desse processo, mas o desenvolvimento de cada indivíduo depende dele mesmo. Isso porque as pessoas não podem ser desenvolvidas, pois este é um processo intrínseco. O desenvolvimento está focado no crescimento pessoal e visa o futuro, não apenas a assimilação de técnicas para o cargo atual, mas para diversos cargos no qual ele esteja engajado a alcançar. Assim, como facilitadora, a organização promove meios para que seus colaboradores desenvolvam competências, quando estes têm a iniciativa, e executem o conhecimento adquirido para alcance dos objetivos pessoais e organizacionais, servindo de apoio para o autodesenvolvimento.

De acordo com Chiavenato (2009), o conteúdo dos programas de treinamento e desenvolvimento envolvem quatro tipos de mudanças de comportamento, a saber, a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos, como demonstrado na figura 01.

**Figura 1.** Mudanças comportamentais através do treinamento.



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2008)

A transmissão de informações visa a disseminação de conhecimentos, geralmente mais genéricos, seja sobre a organização, bem como suas políticas, normas, diretrizes, produtos e serviços. Conhecer o ambiente no qual estão inseridos é fundamental para que os indivíduos sejam capazes de gerar valor para a organização, em especial para clientes externos, aumentando seu conhecimento.

O desenvolvimento de habilidades trata-se de capacitações relacionadas a melhoria no desenvolvimento da atual função, ou em atividades futuras, sendo comumente orientado para o trabalho, seja nos processos, ou manuseio de equipamentos, ferramentas ou novas tecnologias. O desenvolvimento de atitude, principalmente no tocante a gestão de pessoas, é crucial em uma época de constantes mudanças e inovações. Tornar o ambiente de trabalho favorável, passou a ser diferencial para as organizações, principalmente quando está, requer pessoal altamente qualificado.

O desenvolvimento de conceitos propicia elevar o nível de conceituação de ideias facilitando a aplicação de conceitos na prática, permitindo que os gestores tenham uma visão sistêmica da organização, auxiliando na definição de estratégias, bem como tomada de decisão.

Araújo e Garcia (2010) apresentam os principais motivos pelos quais as organizações treinam e desenvolvem seu pessoal. Razões essas apresentadas na figura 02.

**Figura 02.** Algumas razões geradoras da necessidade da aplicação da T&D.



**Fonte:** Adaptado de Araújo e Garcia, 2010.

As razões podem estar relacionadas às metas estabelecidas como modificação da maneira de realizar atividades, expansão, admissão ou desligamento; pode estar relacionado a identificação de gargalos, como retrabalho e refugo; falhas na comunicação, tão comuns principalmente em organizações com muitos níveis hierárquicos em que alguns utilizam-se de linguagem extremamente formal, sendo de difícil compreensão, e podem ser interpretadas de várias maneiras; remanejamento de pessoas, seja por excesso de demanda em outra área, ou até mesmo política de rodízio que a empresa obtenha; modernização da organização, seja tecnológica, como de políticas ou processos; recém formados com conhecimento aquém do desejável, sendo algo frequente na realidade das organizações possuir em seu quadro de pessoal profissionais que foram lançados no mercado pelas instituições de ensino, mas sem qualificação para atuar; natureza das atividades desenvolvidas; comprometimento da alta direção; e diagnose da organização que aprende, ou seja estipulação de metas mediante uma criteriosa diagnose que indica as necessidades de T&D.

Diante dos conceitos expostos, pode-se inferir que os conceitos que envolvem a função de treinamento e desenvolvimento, abrange a aprendizagem, pois estende-se a carreira do indivíduo a longo prazo, habilitando-o a encarar as mudanças constantes ocorridas no cenário organizacional, não se limitando ao seu

cargo atual. Dessa forma, faz-se relevante a apresentação de conceitos acerca da temática.

### 3.1.1 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional pode ser uma resposta às mudanças encaradas frequentemente pelas organizações, buscando desenvolver a capacidade de aprender continuamente, a partir das experiências vivenciadas, convertendo esse conhecimento em ações que contribuam para o desempenho elevado da organização, o que a leva a tornar-se competitiva. Dessa forma, Santos e Sampaio (2016), explicam que esses eventos são consequências da necessidade e da disponibilidade de se trocar experiências e aprendizados. Este processo é reflexo da carência da organização em determinado contexto.

Para tanto, segundo Bitencourt (2004), a aprendizagem organizacional tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem constantemente construídos a fim de se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição, e principalmente disseminação de conhecimento. Esta condição está intimamente relacionada com o desenvolvimento de competências, bem como desempenho, que também se relacionam com as ações de treinamento e desenvolvimento de uma organização. Assim, a aprendizagem individual, ou seja, como as pessoas aprendem, podem ser desdobradas em aprendizagem organizacional, como as organizações aprendem.

As organizações que investem em T&D recebem como resposta o desenvolvimento de competências e habilidades por parte de sua equipe, mas que precisam ser gerenciadas. Segundo Bitencourt (2004), a aprendizagem organizacional apresenta perspectivas que potencialmente podem contribuir para a gestão de competências. A perspectiva social, com ênfase no coletivo, refere-se à questão da formação integral em que experiências vivenciadas durante toda a trajetória pessoal e profissional constituem-se potenciais oportunidades para aprender a aprender.

Há também, a perspectiva dinâmica, voltada ao desenvolvimento continuado, ilustra a importância da visão processual e da construção de novas situações que promovam a formação e a aplicação de novas competências. Para isso, é necessário que os indivíduos sejam desafiados diariamente a melhorias nos

processos, a tomar decisões assertivas, bem como adquirir responsabilidades e problemas que o farão pensar estrategicamente para solucioná-las ou executá-las, e assim desenvolver-se continuamente. Já a perspectiva estratégica retoma a importância de articular as diretrizes da organização com a visão estratégica da gestão de competências, com a finalidade de estruturar as práticas mais efetivas.

### 3.2 Elaboração de um programa de Treinamento e Desenvolvimento

O programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma organização, deve estar estritamente relacionado ao planejamento estratégico do negócio. Dessa forma, os colaboradores serão direcionados a capacitar-se e desenvolver-se em áreas que, além de ser de sua necessidade, buscará atingir os objetivos estratégicos da organização. Além disso, permitirá que a empresa mantenha em seu quadro de colaboradores, pessoal qualificado para novos desafios, tão comuns no dia a dia das organizações, em um cenário inovador e competitivo. Dessa forma, os programas de treinamento devem perpassar, segundo Araújo e Garcia (2010), pelas seguintes etapas: diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação. A seguir serão descritas as quatro etapas de um programa de treinamento citadas pelos autores.

#### 3.2.2 Diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento

O programa de treinamento e desenvolvimento deve partir da necessidade enfrentada pelo seu quadro de pessoal, seja ele individual ou coletivo, técnico ou comportamental. Dessa forma, com o intuito de capacitar os profissionais para atingir os objetivos da organização, e até mesmo individuais, se faz necessário diagnosticar suas necessidades de capacitação, por meio da verificação diária da execução de suas atividades, pela forma como o colaborador se impõe, seja no relacionamento ou nas decisões tomadas e métodos utilizados. Dessa forma, dificilmente a organização irá desperdiçar recursos treinando e desenvolvendo as pessoas erradas, ou apresentando conteúdos ineficientes nas capacitações.

É possível, por meio do feedback, estabelecer um plano de desenvolvimento que concilie as necessidades verificadas pelo gestor, e as que o colaborador considera importante para o seu melhor desempenho na empresa. Para isso, as

organizações que buscam capacitar seu pessoal de modo a integrar esse aprendizado ao negócio da empresa, realiza algum tipo de avaliação de necessidade de treinamento.

Segundo Santos (2008) a LNT (Levantamento de Necessidade de Treinamento) é o primeiro passo no processo de T&D, tendo em vista que dele partem as demais ações, do que é necessário realizar e se conhece e ajusta as deficiências existentes entre o que a empresa necessita e o que os colaboradores têm a proporcionar. Marras (200) destaca que o levantamento de necessidade de treinamento é um programa de pesquisa, de coleta de dados, e, por isso, a área de T&D passa a tomar conhecimento dessas necessidades através da aplicação de questionários, entrevistas com os colaboradores, bem como seus gestores, observação *in loco* de trabalhos sendo executados, avaliação de desempenho, ou até mesmo por meio de solicitação direta do colaborador ou gestor.

Apesar de Marras (2000) sugerir uma série de métodos para avaliar a necessidade de treinamento em uma organização, a implantação de um desses métodos, ou outros não mencionados, irá depender da cultura organizacional, da conjuntura que a empresa encontra-se e até mesmo do perfil da área de T&D.

Spector (2012) menciona que a avaliação de necessidade de treinamento deve concentrar-se em três níveis: a organizacional, o trabalho e a pessoa. O nível organizacional está relacionado aos objetivos organizacionais estabelecidos e como são alcançados através do desempenho do colaborador. A análise dos objetivos, é indispensável ao definir o tipo de capacitação necessária, bem como o conteúdo a ser abordado e a maneira que será apresentado para os participantes. Dessa forma, a capacitação poderá atingir o seu propósito e produzir mudanças efetivas, à medida que tende a intervir no desempenho do colaborador de modo a refletir na execução de suas atribuições.

O nível do trabalho trata-se da natureza das tarefas que implicam em cada operação. Pode-se utilizar uma análise do trabalho, e posteriormente os CHAOs (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e outros) vitais para cada tarefa. A partir de uma análise dos CHAOs, uma série de necessidades de treinamentos podem ser estabelecidos. Este nível tem o foco principal na tarefa uma vez que busca identificar as necessidades para execução destas.

O nível da pessoa, no entanto, refere-se a capacidade do colaborador de desempenhar aquela tarefa, avaliando o CHAOs das pessoas, não das operações.

Ambas as análises da CHAOs, tarefa e colaborador, aponta a área de maior necessidade possível de capacitação, indicando assim, as deficiências mais latentes na organização, permitindo que concentrem-se esforços e recursos nestas áreas. Dessa forma, a área de treinamento e desenvolvimento precisa elaborar um programa contemplando as reais necessidades de suas áreas, dentro dos três níveis: organização, trabalho e tarefa.

**Quadro 02.** Níveis de concentração de uma avaliação de necessidade de treinamento

<b>Nível da Organização</b>	<b>Nível do Trabalho</b>	<b>Nível da Pessoa</b>
Objetivos da organização;	Natureza das tarefas.	Capacidade do colaborador;
Alcançar objetivos por meio do desempenho.		Avaliação dos CHAOs.

**Fonte:** Elaboração própria, 2017.

Apesar da grande relevância para as empresas, estas não avaliam a necessidade de treinamento com frequência, e acabam por desperdiçar recursos por oferecer capacitações que não condizem com a real insuficiência da organização, porque uma avaliação que poderia redirecionar a um determinado treinamento, não foi realizada. Mas além de realizar a avaliação de necessidade, é preciso analisar o programa executado no ano anterior, buscando relação entre as capacitações oferecidas e o alcance dos resultados esperados.

Com essa análise, a empresa poderá obter um diagnóstico das necessidades reais, e investir acertadamente, assim tende a atingir o retorno esperado com o programa. Por isso, entende-se a importância da avaliação de desempenho neste contexto, pois permite que tanto colaborador quanto superior, assimilem quais suas necessidades de melhorias e desenvolvimento, e assim possam elaborar um plano de desenvolvimento, que em alguns casos pode incluir capacitações, que são inseridas na LNT do colaborador.

As necessidades identificadas, devem ser compiladas e contempladas no plano de trabalho anual da empresa, para que sejam executadas no decorrer do ano. Para isso, podem ser inseridas em um arquivo simples, contendo nome do colaborador, cargo, gestor e a necessidade identificada, bem como situação, ou

seja, se realizado, executado pela organização ou se foi oferecido, mas o colaborador não participou, conforme exemplo do quadro 02.

**Quadro 03.** Compilação do Levantamento de Necessidade de Treinamento

Nome	Cargo	Gestor	Sugestão de capacitação	Situação
Maria Lins Gonçalves	Assistente Financeiro	Antônio de Lima Azevedo	Relacionamento Interpessoal	<b>Realizado</b>

**Fonte:** Elaboração própria, 2017.

Com essas informações, é possível identificar as maiores necessidades, que possuem maior demanda, e dar prioridade no programa de capacitação anual. Além disso, serve de base para a elaboração do programa, que irá conter informações detalhadas, com o intuito de promover ações que atendam a demanda e alcancem os resultados almejados.

### 3.2.3 Planejamento

Na etapa do planejamento, as informações coletadas no momento da avaliação de necessidades são trabalhadas de maneira apropriada, a fim de atingir os múltiplos objetivos. Para Spector (2012) nesta fase é fundamental a definição dos objetivos, pois sem isso é difícil projetar um programa para atingi-lo. Estes objetivos baseiam-se em critérios e devem abranger o que o treinando deveria ser capaz de fazer ou saber após a execução do treinamento.

Segundo Araújo e Garcia (2010) esse é o momento de conhecer a realidade que compreende a análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de decisão concernente às ações que serão implementadas. Os autores salientam ainda, que cabe estabelecer critérios que nortearão o planejamento. São eles:

- **Qual** a melhor maneira de treinar e desenvolver? Selecionar os recursos adequados para implementar o programa, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, materiais ou administrativos. Segundo Araújo e Garcia (2010) a

utilização da internet em ambientes de aprendizagem permite a idealização de maneiras mais do que adequadas para o treinamento e desenvolvimento de pessoas. Mas a escolha deste recurso dependerá e muito do objetivo, do público da capacitação, bem como qual sua área de atuação, por isso a importância de conhecer e manter registrado as informações da LNT;

- **Que** comportamentos devem ser modificados? Para Robbins (2005) os programas de treinamento podem influenciar o comportamento no trabalho, através do aprimoramento das habilidades necessárias para que o colaborador realize suas tarefas com sucesso e assim, aumente o potencial humano de desempenho de alto nível. Deste modo as pessoas tendem a aumentar suas potencialidades e sentirem-se motivadas. Mas não há dúvidas que está é uma etapa complexa, pois nesta fase pode-se deixar-se levar pelos sentimentos, e fica ainda mais difícil para profissionais que não dominam a psicologia (ARAÚJO e GARCIA, 2010). Por isso, é vital a cooperação entre as áreas de Administração e Psicologia para que se possa definir comportamentos, ideias e, a partir daí, adaptar as pessoas;
- **O que** deve ser ensinado? O conteúdo programático de uma capacitação deve derivar dos seus objetivos, ou seja, o que é preciso aprender para alcançá-los. Para isso, é imprescindível a relação com os profissionais da área para o qual será ministrado a capacitação, pois em casos que a área de Gestão de Pessoas, isoladamente, decide o conteúdo abordado em um treinamento, há grande risco de este não atender as reais necessidades, obtendo resultado negativo. Assim, ao elaborar um programa de treinamento, a área de Gestão de Pessoas precisa estar alinhada com as demais áreas para que os conteúdos, bem como a maneira que será abordado o assunto, gere efeito significativo no desempenho do colaborador, sendo reflexo nos processos que este conduz;
- **Como** deve ser ensinado? A fim de envolver os participantes de um treinamento no assunto abordado, é fundamental que seja analisado os meios e modos de ensinar. Isso porque nem todas as pessoas aprendem da mesma forma, e em muitos casos, ouvi-las quanto a metodologia a ser aplicada no treinamento é um grande diferencial, daí a importância da avaliação de reação. Mas o modo e os meios que será abordado o assunto, também pode ser definido antes do

treinamento, não necessariamente é preciso aguardar o feedback da avaliação para então efetuar a mudança. Antes, o que era decidido pelo instrutor ou pelo profissional de recursos humanos, hoje está totalmente nas mãos dos colaboradores, pois são a eles que direcionam-se às capacitações, devendo-se, assim, haver uma estrita relação de parceria entre o agente de recursos humanos e os participantes do treinamento;

- **Quanto** deve ser ensinado? A extensão do programa deve ter a medida exata, ou seja, sem excessos, mas também não insuficiente. Segundo Araújo e Garcia (2010), a profundidade deve atender aos objetivos do programa, e as gerências envolvidas devem ser ouvidas, bem como opinar sobre o quanto deve ser ensinado. Dessa forma, deve-se definir o conteúdo abordado, os meios e modos, e assim definir qual deve ser a extensão da capacitação, de modo que envolva os participantes e gere resultados;
- **Quando** deve ser ensinado? Nem sempre é fácil haver um consenso quanto a horários, períodos ou épocas, mas é possível acordar essas questões de maneira que não seja impedimento para a participação no treinamento;
- **Onde** deve ser ministrado? O local onde será desenvolvida a capacitação depende e muito dos meios e métodos que serão utilizados, bem como da dimensão dos que serão capacitados. Alguns treinamentos podem inclusive, ser realizados nas dependências da empresa, porém há casos que a capacitação possui um público alvo maior, ou que necessitam de práticas ao ar livre que requerem outros ambientes. O fator principal é que o participante se sinta confortável para assimilar os conteúdos da melhor forma possível;
- **Quem** deve treinar e desenvolver? Araújo e Garcia (2010) explica que há quem considere que o treinamento e desenvolvimento não deve ser realizado pela “prata da casa”, pois são pessoas do dia a dia, podendo o grau de intimidade incompatível com o que se espera. Mas ao selecionar profissionais para ministrar as capacitações, é fundamental que haja um alinhamento prévio para exploração quanto ao perfil dos que irão participar, assim o instrutor também poderá adequar-se à turma. Além disso, é essencial buscar referências do profissional com outras

instituições ou analisar as avaliações em capacitações realizadas anteriormente na empresa;

- **O que deve ser avaliado?** Cada etapa do programa de treinamento deve ser avaliada, bem como os agentes que executam as ações. Dessa forma, é possível realizar ajustes para os próximos programas e verificar qual o resultado alcançado pelo que foi executado.

Assim como o LNT, é possível compilar as informações do planejamento de um programa em um arquivo, a fim de facilitar a visualização conforme exemplo do quadro 03.

**Quadro 04.** Planejamento de um programa de treinamento e desenvolvimento.

Treinamento	Quantidade de Participantes	Objetivo	Local	Período de Realização	Carga Horária	Conteúdo Programático	Recursos
Relacionamento Interpessoal	30	Compreender o funcionamento dos relacionamentos interpessoais no trabalho e aprender a lidar de modo positivo com eles.	Auditório da Empresa	1º bimestre de 2018	24 horas	Auto diagnóstico de estilos de relacionamento; identificando todos os estilos e suas características; como lidar com cada estilo; buscando relações saudáveis e melhorando o clima.	<b>Materiais:</b> blocos de anotação, canetas, coffee break, projetor, apostila; <b>Humanos:</b> instrutor, agente de recursos humanos; <b>Financeiros:</b> pagamento da hora-aula, pagamento do Coffee break.

**Fonte:** Elaboração própria, 2017.

Dessa forma é possível agrupar as informações das ações planejadas para um determinado período de maneira enxuta. Cabe salientar que, como qualquer outro planejamento, ações, bem como outras informações podem ser alteradas no decorrer do programa, de modo que atenda às necessidades estabelecidas.

### 3.2.3 Implementação

A implementação ou execução de um treinamento é a realização da capacitação após o processo de levantamento e planejamento, assim todos esses aspectos já foram analisados e avaliados. Segundo Marras (2009) a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem constatadas na organização. Chiavenato (2003) ressalta que a execução do treinamento é composta por dois termos, sendo eles: “instrutor x aprendiz” e capacitar é o ato proposital de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Dessa forma, é essencial na execução de uma capacitação o alinhamento entre instrutor e treinando, a fim de harmonizá-los com os objetivos da organização para a capacitação, ou seja, o aprendizado do colaborador e conseqüentemente, o seu crescimento.

Segundo Araújo e Garcia (2010), essa etapa do programa de treinamento e desenvolvimento, tem a função de garantir que os procedimentos não se destoem dos objetivos planejados. Por isso, os autores ressaltam alguns fatores que afetam a implementação de programas de T&D.

- **Qualidade dos participantes:** os participantes de um programa de T&D incluem o instrutor, bem como o treinando. A seleção deve ser criteriosa desde a avaliação de necessidade para que na fase de implementação os participantes estejam aptos para a capacitação, seja o instrutor que deve ser qualificado para abordar a temática, seja o treinando, que deve ter real necessidade em capacitar-se ou interesse;
- **Qualidade dos recursos:** os recursos, sejam quais forem, influenciam no desenvolvimento de um programa de T&D, pois são itens básicos para o sucesso da execução. A organização deve dispor de recursos financeiros para atender ao que foi planejado, deve fornecer materiais, adequados e de qualidade, além de disponibilizar um ambiente favorável para que a capacitação alcance seu objetivo;
- **Facilidades de comunicação:** é notável que as fases de um programa de T&D estão interligadas. Quanto a comunicação, por exemplo, caso o conteúdo programático, assim como também o instrutor, não estejam em sintonia com a real

necessidade do público, poderá ocorrer ruídos de comunicação, que poderá ocasionar em aversão ao programa;

- **Envolvimento da administração superior:** o envolvimento do gestor no processo é decisivo, pois é a cooperação entre todos os níveis organizacionais que irá viabilizar o sucesso do programa. Além do mais, tais programas não devem ser vistos como custo, mas sim, investimento;
- **Flexibilidade do programa:** o programa de T&D é elaborado mediante as necessidades atuais da organização. Portanto, tendo em vista que as demandas, em alguns casos, são temporárias ou ocasionais, o programa de T&D deve passar por constantes atualizações, que pode ser anual, ou pelo período que a organização julga ser necessário.

Dessa forma, considerando-se os fatores acima mencionados, a organização poderá obter resultados satisfatórios no desenvolvimento do programa de T&D, a medida que o processo de aprender é executado, possibilitando assim, a modificação do comportamento na direção do que foi instruído.

### 3.2.4 Avaliação

Segundo Spector (2012) a avaliação é um tipo de pesquisa para verificar se o programa resultou ou não nos efeitos desejados, um fator essencial, considerando que muitos programas de T&D são ineficazes. O autor salienta que a condução de uma avaliação de treinamento e desenvolvimento implica em cinco passos. Os quais estão apresentados na figura 03 e em seguida descritos.

**Figura 03.** Cinco passos para a avaliação de um programa de treinamento.



**Fonte:** Spector, 2012.

- **Definição de critérios** - os critérios servem como padrão para avaliar o treinamento, e podem ser classificados em dois níveis - do treinamento e do desempenho - o primeiro diz respeito ao que o treinando aprendeu e o segundo refere-se ao efeito do treinamento sobre o trabalho. Também pode-se classificar os critérios em quatro tipos: critérios de reação, trata-se a que extensão cada treinando ficou satisfeito e acredita que aprendeu com o treinamento; critério de aprendizagem, refere-se ao que a pessoa aprendeu no treinamento e é capaz de demonstrar por meio do seu comportamento; critério de comportamento, relaciona-se ao comportamento ser consequência do treinamento, ou seja, se está aplicando ou não os conhecimentos adquiridos; e o critério de resultado, objetivando verificar o efeito do treinamento;
- **Escolha do *design*** - trata-se da estrutura de um estudo que descreve como os dados serão coletados. Os dois *designs* mais comuns são o pré-teste/pós-teste e grupo de controle. O primeiro avalia o participante do treinamento antes e depois. Já o segundo *design* compara os treinando a um outro grupo de colaboradores que não participaram do treinamento;
- **Medidas para os critérios** - a escolha da medida depende do objetivo do treinamento. Se o objetivo é aprofundar o conhecimento, por exemplo, pode ser aplicado um teste de conhecimento. Mas se o objetivo é melhorar alguma habilidade, o método já não é o mesmo, e pode ser realizado um teste de simulação;
- **Coleta de dados** - os dados devem representar o público total da capacitação, para que seja possível obter conclusões válidas sobre a eficácia do programa de treinamento;
- **Análise e interpretação dos dados:** a análise dos dados depende do *design* utilizado. Mas nos casos em que é constatado que o treinamento atingiu os objetivos pretendido, pode ser considerado eficaz e ter continuidade, porém quando não atingi-los em nenhum nível, deve ser considerada ineficaz e ser descontinuado ou replanejado.

Diante das informações, a formulação de um programa de treinamento deve-se considerar sempre a avaliação realizada no programa anterior. Isso é fundamental para que não incorra os mesmos erros e o treinamento seja considerado ineficaz. O objetivo é aperfeiçoar as técnicas utilizadas e assimilar as informações fornecidas pelo colaborador, seja na avaliação formal, seja no comportamento observado no dia a dia.

Para obter uma avaliação fidedigna, é essencial que esteja claro os objetivos do treinamento, pois existem níveis de avaliação a depender da informação que é necessária para verificar a eficácia do programa. Segundo Campos e Guimarães (2008) se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender, pois reação positiva e satisfação pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa certamente reduz a possibilidade de aprendizado.

A avaliação de reação é o primeiro nível, e possibilita identificar a impressão dos participantes em relação ao instrutor, ao conteúdo abordado, a experiência da aprendizagem, bem como a importância do conhecimento adquirido para as atividades que desenvolve ou irá desenvolver.

A avaliação de reação pode ser aplicada ao final do treinamento, pois é necessário que o participante tenha a percepção de diversos fatores do treinamento, conforme demonstrado na figura 04.

**Figura 04:** Modelo de formulário de avaliação de reação

AVALIAÇÃO										
Evento: _____										
Data: ____/____/____ Participante: _____										
PROGRAMA DE METODOLOGIA				1	2	3	4	5		
				RUIM	REGULAR	INDIFERENTE	BOM	ÓTIMO		
Objetivos atingidos										
Equilíbrio entre teoria e prática										
Adequação do material didático ao programa										
ORGANIZAÇÃO				1	2	3	4	5		
				RUIM	REGULAR	INDIFERENTE	BOM	ÓTIMO		
Pontualidade										
Instalações										
Apoio administrativo										
Recursos audiovisuais										
INSTRUTOR				1	2	3	4	5		
				RUIM	REGULAR	INDIFERENTE	BOM	ÓTIMO		
Domínio do assunto										
Clareza e objetividade na exposição do assunto										
Capacidade de esclarecer dúvidas										
SEU CONHECIMENTO SOBRE OS TEMAS ABORDADOS				1	2	3	4	5		
				RUIM	REGULAR	INDIFERENTE	BOM	ÓTIMO		
Antes da capacitação										
Após a capacitação										
Avaliação Geral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sugestões e Observações:										
_____										
_____										
_____										
_____										

**Fonte:** Adaptado de Campos e Guimarães (2008).

No entanto, apenas a avaliação não é considerada um bom modelo de avaliação, tendo em vista que se perde a oportunidade para avaliar aspectos como comportamento, aprendizagem e outros resultados. Por isso, após verificar a percepção dos participantes por meio da avaliação de reação é preciso avaliar se ele gerou aprendizado, por meio da avaliação de aprendizagem. Para isso, ao planejar o programa de T&D, é necessário que este esteja atrelado aos objetivos de aprendizagem que podem adquirir novos conhecimentos, habilidades ou mudanças em relação a maneira como o participante percebe a realidade.

De acordo com Campos e Guimarães (2008) a aprendizagem pode ser avaliada através da observação, da entrevista, da auto avaliação, da avaliação do treinando por seu gestor ou por um profissional de recursos humanos. Mas, o melhor método é a avaliação através de testes, sendo importante a aplicação antes e após

a capacitação, pois possibilita a comparação e verificação da eficácia do treinamento.

Uma vez que os participantes alcançam os objetivos de aprendizagem que propõe o programa de treinamento e desenvolvimento, é preciso que coloquem em prática, para isso aplica-se a avaliação de comportamento. Segundo Santos e Gonçalves (2008) pode-se criar formulários para avaliar, de modo específico, os treinamentos que tenham como objetivo a mudança de comportamento, por meio da definição dos prognosticadores relacionados com os objetivos do programa. A figura 05, abaixo, exemplifica um modelo de auto avaliação.

**Figura 05** - Modelo de formulário de auto avaliação de comportamento.

Colaborador: _____	Data: __/__/__
<b>AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTO</b>	
1. Estou aplicando o que aprendi	
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Em parte
<input type="checkbox"/> Não	
Justifique: _____	
2. Tive ideias novas para implementar melhorias:	
<input type="checkbox"/> Sim e já foram colocadas em prática	
<input type="checkbox"/> Sim, tive ideias, mas não consegui coloca-las em prática	
<input type="checkbox"/> Sim, mas ainda não foram colocadas em prática, pelos seguintes pontos:	
<input type="checkbox"/> Faltam recursos	<input type="checkbox"/> Falta tempo
<input type="checkbox"/> Falta aprovação	<input type="checkbox"/> Falta apoio
<input type="checkbox"/> Insegurança	<input type="checkbox"/> Existem outras prioridades
<input type="checkbox"/> Outras razões: _____	
3. Mudei minha atitude, para melhor, em relação a:	
<input type="checkbox"/> Clientes internos	<input type="checkbox"/> Fornecedores internos
<input type="checkbox"/> Clientes externos	<input type="checkbox"/> Fornecedores externos
<input type="checkbox"/> Outras razões: _____	
Sugestões e críticas:	
_____	
_____	

**Fonte:** Adaptado de Santos e Gonçalves (2008).

A auto avaliação permite que o participante avalie se o programa de treinamento e desenvolvimento viabilizou melhorias no desenvolvimento de suas atribuições. No entanto, segundo Robins (2005), as pessoas tendem a se auto avaliarem de maneira favorável. Esse é um problema básico do auto avaliação, por isso, provavelmente a melhor maneira de utilizá-la é para promover o desenvolvimento.

Além disso, a avaliação do comportamento pode ser realizada pela observação, seja de um profissional do recursos humanos, mas principalmente do gestor imediato. Para isso, pode-se elaborar um formulário de verificação para registrar as observações de acordo com os prognosticadores, ou seja, características requeridas a depender do tipo de trabalho a ser desempenhado pela pessoa.

Por fim, a avaliação de resultados é a mais importante para a alta direção, pois avalia-se se o programa contribuiu para o resultado do negócio da organização. Para isso, é preciso definir indicadores que o programa poderá contribuir, como o aumento de vendas, redução de custos, melhoria no atendimento ao cliente, e a partir daí buscar métodos para analisá-los, seja por meio da pesquisa com clientes externos e internos, ou pelo preenchimento de formulário padrão para verificar o efeito do programa nos resultados, à depender dos indicadores estabelecidos.

### 3.5 T&D e sua relação com o desempenho pessoal

É notório a relação entre o processo de avaliar o desempenho de pessoal e as ações de treinamento e desenvolvimento em uma organização, tendo em vista que o primeiro é pressuposto para o segundo. A medida que o desenvolvimento humano vem se tornado o foco, é vital adequar o desempenho humano na organização.

Para Robbins (2005), o treinamento é uma maneira de influenciar a alta eficácia, pois permite que os colaboradores tornem-se mais dispostos a desempenhar suas tarefas e esforçar-se. Assim, as organizações veem seus colaboradores como parceiros, que por meio do nível elevado de desempenho desenvolvem a organização no qual estão inseridos. Por meio disso, as organizações têm investido cada vez mais em programas de treinamento e desenvolvimento, bem como na aplicação de avaliação de desempenho.

Araújo e Garcia (2010) enfatizam que algumas das razões pelas quais as organizações utilizam a avaliação de desempenho são alicerçar as ações do gestor, facilitar o feedback das pessoas, e principalmente, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, o nível de CHA, são responsáveis por determinar a orientação de um programa de treinamento e desenvolvimento. Além disso, por intermédio do feedback, proporcionado pela avaliação de desempenho, é possível avaliar as ações de T&D desenvolvidas pela área de recursos humanos,

pois é um momento que oportuniza avaliar as mudanças decorrentes de participações em capacitações.

Dessa forma, pode-se identificar como um dos principais objetivos do processo de avaliação de desempenho a viabilização do comprometimento dos colaboradores no aperfeiçoamento de suas competências em atingir, resultados organizacionais, ou até mesmo superá-los. Além do mais, oferece informações essenciais para a formação do plano de desenvolvimento individual do colaborador, além de apoiar o processo de reconhecimento e desenvolvimento de líderes.

Assim, é possível verificar a interligação das práticas de aprendizagem e T&D, objetivando a excelência no desempenho de colaboradores, por meio do desenvolvimento de competências e habilidades, que podem ser adquiridas pelas experiências vivenciadas, bem como conhecimentos adquiridos, e beneficiar o desenvolvimento organizacional, proporcionando resultados satisfatórios.

Segundo Paludo (2010) a avaliação é o confronto dos resultados alcançados (expostos pelos indicadores de desempenho) com o desempenho pretendido pela avaliação, que deve servir para analisar as causas e efeitos dos desvios entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam recomendar mudanças e ações corretivas. Assim, as recomendações, na maioria dos casos, preveem a realização de ações de T&D para atingir os resultados esperados.

### 3.6 Avaliação de desempenho

Marras, Lima e Tose (2012), conceituam avaliação como um acompanhamento sistemático do desempenho dos indivíduos no trabalho, que considera o seu comportamento no trabalho, além de avaliar as metas estabelecidas, os resultados alcançados, bem como o potencial da pessoa. Um outro conceito que Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) destacam é que ela pode ser compreendida como um dos mais respeitáveis e importantes instrumentos que a administração oferece em uma organização, para mensurar e analisar seus resultados sob a perspectiva de seus colaboradores e para presumir posteriores posicionamentos, levando em consideração a capacidade humana existente em seu quadro funcional.

Pontes (2010) enfatiza os objetivos gerais da avaliação de desempenho, os quais podem ser, resumidamente, destacados da seguinte forma:

- Permitir condições de medição do potencial humano, no sentido de determinar sua plena aplicação;
- Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração;
- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Dessa forma, o desempenho dos colaboradores de uma organização pode ser verificado por vários métodos, que objetivam avaliar o impacto do desempenho dos indivíduos nos resultados da empresa, tendo em vista que, geralmente, há investimentos, como por exemplo, os programas de T&D, e por isso requerem resultados satisfatórios. Alguns métodos de avaliação de desempenho tradicionais e modernos serão apresentados a seguir.

### 3.6.1 Escalas Gráficas

Pode-se considerar o método da escala gráfica como o mais simples, mas também mais utilizado. Segundo Coelho (2013) para a realização desse tipo de método é necessária uma tabela de dupla entrada, onde nas linhas da tabela estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Como demonstrado na figura 4, as colunas representam os fatores que serão avaliados, neste caso, comportamento ético e autodesenvolvimento, e nas linhas a escala Likert para verificar a variação entre os fatores.

O número de fatores de uma avaliação pode variar, assim como a escala, que também pode ser numérica. Além disso, para melhor entendimento, e resultado mais fidedigno, é importante que haja uma breve explicação para cada um dos fatores.

**Figura 6** - Exemplo de uma avaliação de desempenho por escala gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
1. Comportamento ético Atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, sendo de justiça, impessoalidade nas ações e valorização do conceito de cidadania e do bem público.					
2. Autodesenvolvimento Interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional com o objetivo de melhorar o desenvolvimento da atividade ou serviço.					

Fonte: Coelho (2013).

De acordo com Chiavenato (2010), este método de avaliação tem seus prós e contras. Ainda segundo o autor, o método é de fácil planejamento e construção, de fácil compreensão, além da facilidade para a comparação de resultados entre vários colaboradores. No entanto, produz efeito de generalização, é superficial e subjetivo, além de avaliar apenas o desempenho passado.

### 3.6.2 Escolha Forçada

Coelho (2013) explica que este método tem como característica avaliar os subordinados a partir de frases positivas ou negativas, onde estas descreverão o desempenho dos avaliados. Na avaliação, será focado em frases descritivas que enfoque elementos comportamentais. Cada bloco, conforme figura 5, é composto por duas ou mais frases, porém o avaliador deverá, forçadamente, escolher a frase que mais se aplica ao avaliado.

**Figura 7** - Exemplo de blocos da escolha forçada

Blocos de Frases	x	+	-
Apresenta produção elevada			
Comportamento dinâmico			
Tem dificuldades com número			
É muito sociável			
Nunca se mostra desagradável			
Produção razoável			
Tem boa memória			
Expressa-se com dificuldade			

Fonte: Coelho (2013).

Chiavenato (2010) também analisa os prós e contras deste método de avaliação de desempenho. O autor salienta que este método evita o efeito da generalização tira a subjetividade, e também não requer treinamento para sua

aplicação. No entanto, o planejamento deste método, bem como a sua construção são complexas, não permite comparações e não há nenhuma avaliação participação ativa do avaliado.

### 3.6.3. Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo é o método de avaliação de desempenho mais completo que existe entre os métodos tradicionais. Segundo Coelho (2013) este método caracteriza-se por uma análise de desempenho das pessoas de determinada área por intermédio da reunião de um profissional da área de RH, ou um consultor externo, com o gestor dessas pessoas. Assim, essa avaliação permite o envolvimento e responsabilidade do gestor da área.

Quanto a sua operacionalização, Marras (2012), destaca que a pesquisa de campo ocorre em algumas etapas:

1. O gestor levanta os pontos positivos e negativos de cada avaliado e faz sua avaliação, utilizando uma ficha de avaliação com escalas (de fraco a ótimo);
2. O gestor em conjunto com o profissional de RH, avaliam o desempenho em questão;
3. Nessa ocasião é necessário a elaboração de um planejamento conjunto entre o gestor e o profissional de recursos humanos em relação ao futuro do avaliado na organização, envolvendo objetivos, necessidades de treinamento e desenvolvimento, movimentação do avaliado dentro da organização e outros aspectos relevantes;
4. Nesse momento, o próprio gestor entrevista o avaliado e repassa o plano de ação preparado por ele;
5. Por fim, é necessário o acompanhamento dessas ações, cabendo ao gestor acompanhar o desenvolvimento por parte do avaliado.

### 3.6.4 Lista de Verificação

A lista de verificação é um método tradicional baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados (check-lists) para cada colaborador avaliado. Marras (ano), Lima (ano) e Tose (2012) destacam que o método consiste em uma lista de fatores pelo qual os indivíduos são avaliados, como por exemplo

assiduidade, cooperação, produtividade e organização. As escalas podem conter tanto conceitos, como bom ou ruim, quanto a escala numérica.

**Figura 8** - Exemplo do método por lista de verificação

ÁREAS DE DESEMPENHO	1	2	3	4	5
Comunicação eficiente					
Habilidade para decidir					
Práticas de segurança					
Suporta tensão e pressão					
Conhecimento do Trabalho					
Relacionamento com o gestor					
Tem características de liderança					
Dificuldade em lidar com números					

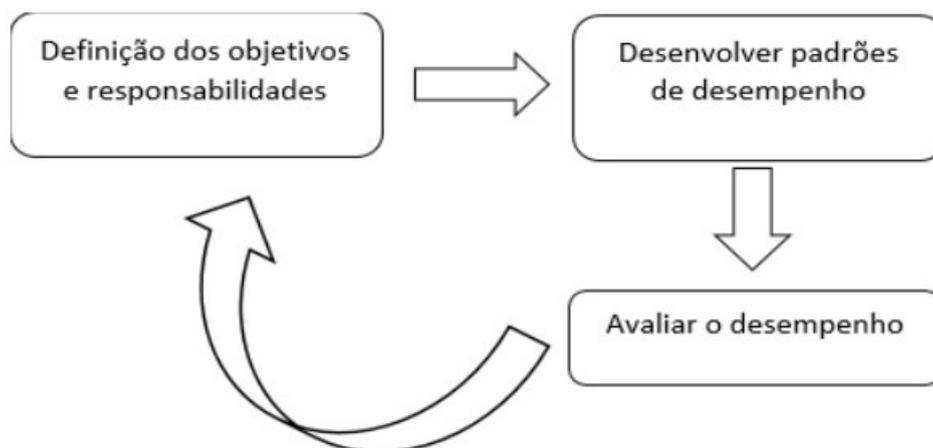
**Fonte:** Coelho, (2013).

Ainda segundo os autores, acima citados, a lista de verificação é um tipo de avaliação que pode ser utilizada em organizações pequenas, com poucos colaboradores, cujo níveis de escolaridade sejam entre médio e baixo. Esse método é bastante semelhante ao de escalas gráficas, por isso possui prós e contras bastante semelhantes.

### 3.6.5 Avaliação por Objetivos

Este é um tipo de avaliação de desempenho moderna, democrática, envolvente, motivadora e participativa. Segundo Bohlander e Snell (2009), a avaliação por objetivos tem origem na Administração de Objetivos, desenvolvida por Peter Drucker em 1954. Tem como propósito levar os colaboradores a estabelecer os objetivos, por meio da consulta de seus superiores e, então, esses objetivos são usados como base para a avaliação. Dessa forma, permite uma participação mais ativa do colaborador e gestor, objetivando um estreitamento do relacionamento e visão proativa da empresa.

Para que fique mais claro o processo de avaliação de desempenho por objetivos, segue um esquema na figura 9.

**Figura 9** - Ciclo da avaliação por objetivos

Fonte: Coelho, (2013).

Coelho (2013) destaca que para a utilização deste tipo de avaliação, se faz necessário que o processo seja desenvolvido em etapas, as quais estão definidas a seguir:

**Etapa 1:** Estabelecimento das metas e objetivos semelhantes da organização para o alcance dos resultados pelo colaborador;

**Etapa 2:** Estabelecimento das metas e objetivos da área onde este avaliado está inserido;

**Etapa 3A e Etapa 3B:** Cada gestor e cada subordinado estabelecem as metas e objetivos a serem alcançados, assim como as medidas que terão para avaliar o desempenho;

**Etapa 4:** As metas discutidas pelos colaboradores são discutidas com o supervisor, revisadas e adaptado conjuntamente até que ambas as partes estejam satisfeitas com elas. As metas estabelecidas são acompanhadas por um relato detalhado das iniciativas que o funcionário propõe tomar para atingi-las. É indispensável a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e o seu comprometimento em alcançá-los;

**Etapa 5A e Etapa 5B:** Revisões periódicas para retirada de metas desnecessárias e modificação dos insumos fornecidos. As metas podem ser mudadas nessa fase à medida que dados novos possam surgir. É a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo. A medição constante dos resultados precisa ser feita com base quantitativa e que traga confiabilidade nos resultados, fornecendo assim, uma ideia clara e objetiva de como está o alcance dos resultados e o esforço do avaliado em atingi-los.

**Etapa 5:** Revisão provisória dos objetivos alcançados;

**Etapa 6:** Nessa fase é utilizada a entrevista entre o gestor e o subordinado para que possam ser avaliados de forma plena os ganhos no processo.

**Etapa 7:** Compreende em verificar a relação individual e da organização.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

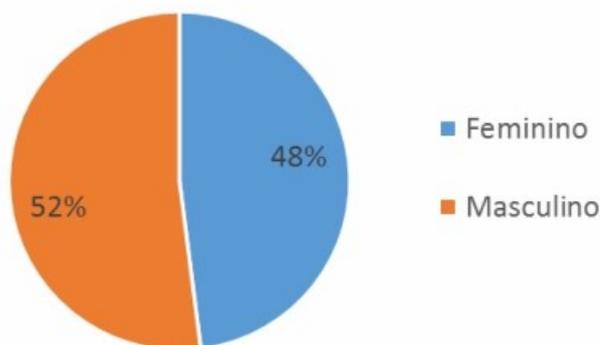
A sessão de análise dos dados, objetiva responder aos objetivos específicos estabelecidos, e conseqüentemente ao objetivo geral. Dessa forma, buscou relacionar os resultados obtidos com o que citam os autores sobre o assunto abordado, a fim de relacionar a teoria à prática.

O questionário foi aplicado a 50 colaboradores entre os níveis de auxiliar e assistente e de liderança, entre Coordenadores e Gerentes, o que representa cerca de 46% do total de colaboradores da Cooperativa.

##### 4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Com o intuito de responder ao primeiro objetivo específico de “verificar o perfil sócio demográfico dos colaboradores” foram elencadas 5 (cinco) questões categóricas. Quanto ao gênero, verificou-se que há um certo equilíbrio entre os participantes da pesquisa, sendo 48% do sexo feminino e 52% masculino. Dessa forma, não há predominância de um gênero em detrimento de outro, conforme demonstrado no gráfico 1 abaixo.

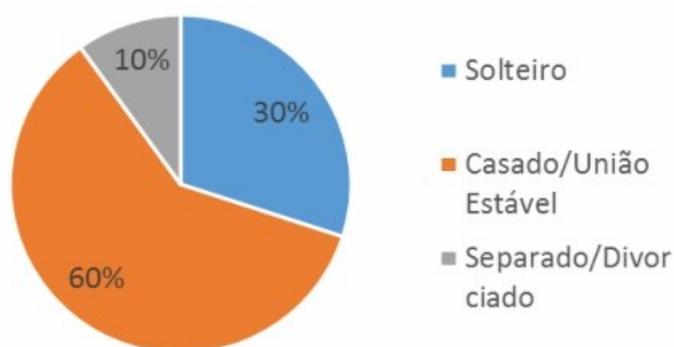
Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação ao estado civil, conforme o gráfico 2 abaixo, a grande maioria, cerca de 60% dos pesquisados, são casados ou possuem união estável. Os demais, 10% e 30% dos colaboradores, são separados ou divorciados e solteiros, respectivamente. Portanto, pode-se inferir que colaboradores que formam famílias são mais envolvidos e interessados com o trabalho, tendo em vista a atender necessidades básicas de segurança a si e a família.

Gráfico 2 – Estado civil

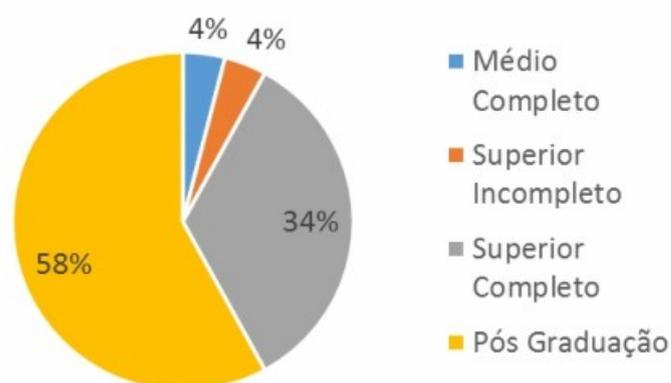


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quanto ao nível de escolaridade, mais da metade dos pesquisados, cerca de 58%, possuem pós-graduação, os que não realizaram algum tipo de especialização, mas são formados, representam 34% dos pesquisados. O alto índice de colaboradores graduados e pós-graduados, pode ser reflexo do processo de recrutamento e seleção adotado pela Cooperativa que, em sua maioria, exige formação em área específica.

Além disso, pode-se concluir que os colaboradores são preocupados com sua qualificação e desenvolvimento intelectual, o que representa um fator positivo para a Cooperativa, pois possui em seu quadro de pessoal profissionais atualizados, que detém informações importantes, e com isso, podem contribuir para o desenvolvimento organizacional. Os colaboradores que possuem nível médio completo ou superior incompleto, representam cerca de 8% dos pesquisados, conforme gráfico 3.

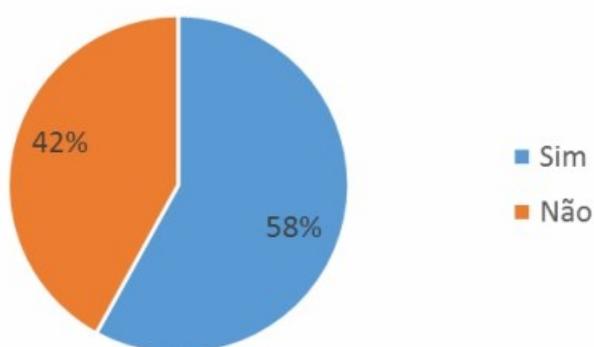
Gráfico 3 – Nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Sobre a quantidade dos que têm filhos, cerca de 58% dos pesquisados possuem filhos, índice equilibrado em relação ao estado civil, representado por 60% dos colaboradores participantes da pesquisa. Esse também pode ser considerado um fator positivo para a Cooperativa, tendo em vista que, normalmente, pessoas que possuem filhos trazem consigo uma responsabilidade maior, que pode se refletir no desenvolvimento das atividades na organização. Os demais participantes, 42%, não possuem filhos, conforme gráfico 4.

Gráfico 4 – Pesquisados que possuem filhos

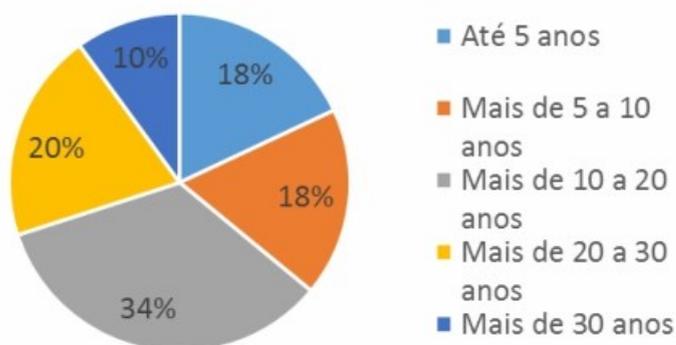


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quando questionados quanto ao tempo de atuação profissional, cerca de 34% afirmam possuir entre 10 a 20 anos de atuação e 30% possuem entre 20 a mais de 30 anos. Dos colaboradores pesquisados, apenas 18% afirmam possuir menos de

até 5 anos de atuação, podendo-se considerar que a Cooperativa possui, em seu quadro de pessoal, colaboradores experientes.

Gráfico 5 – Tempo de atuação profissional



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

#### 4.2 AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A fim de responder ao segundo objetivo específico de “verificar o nível de satisfação dos colaboradores quanto às ações de T&D”, foram elencadas 10 questões, entre categóricas, subjetivas e de escala. Inicialmente, os pesquisados foram indagados acerca das ações de treinamento da Cooperativa. Para isso, foram relacionadas afirmações para que respondessem na escala Likert, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas de ações de treinamento

AFIRMAÇÕES	MÉDIA	MODA	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO
As habilidades que desenvolvi, por meio das ações de treinamento, fizeram com que eu cometesse menos erros	4,12	4	4	2	5
Aproveito as oportunidades para colocar em prática as novas técnicas e ferramentas que me foi apresentado	4,06	4	4	2	5
Minha participação nas ações de treinamento me proporcionou maior confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com qualidade	3,98	4	4	1	5
Ao participar de capacitações, passo a sugerir mudanças nas rotinas de trabalho com maior frequência	3,64	4	4	1	5
Utilizo, com frequência, em meu trabalho, o que é apresentado nas capacitações	3,58	4	4	2	5
A qualidade do meu trabalho está relacionada ao conteúdo das capacitações que participo	3,4	4	4	1	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No que se refere a relação entre o desenvolvimento de habilidades, através de treinamento, com a diminuição ou eliminação de erros, no dia-a-dia de trabalho, os resultados demonstram uma média de 4,12, representando que os participantes concordam com a afirmação, ou seja, passam a desenvolver melhor suas atividades quando participam de treinamentos. Em relação a aproveitar as oportunidades para colocar em prática as novas técnicas e ferramentas, obteve-se uma média de 4,06, indicando concordância a esta afirmação, representando a aplicação dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos, na execução do trabalho na Cooperativa.

Quanto a participação nas ações de treinamento proporcionarem maior confiança na capacidade de executar o trabalho com qualidade, obteve-se uma média de 3,98, próximo a 4, o que representa que a maioria concorda com a afirmação. Segundo Lacombe (2011), treinamento pode ser entendido como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer suas funções, para aumentar a sua capacidade para exercê-las melhor ou prepará-la para exercê-la de forma eficiente. Ou seja, os conhecimentos adquiridos afetam a confiança dos colaboradores para desenvolver suas funções, pois tendem a melhor exercê-la.

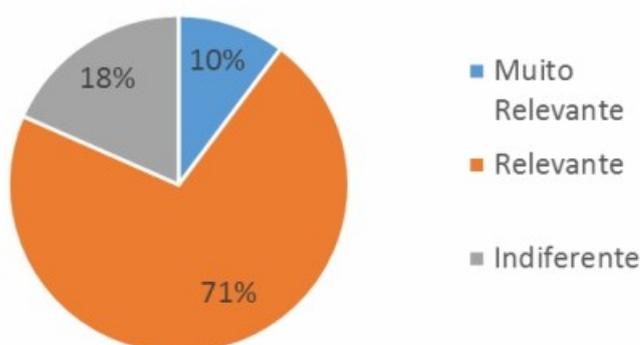
Os colaboradores ainda foram questionados quanto a utilizar as informações, com frequência, no trabalho, o que é apresentado nas capacitações e ao participar de capacitações, passar a sugerir mudanças nas rotinas de trabalho com maior frequência, o que resultou em uma média de 3,58 e 3,64, respectivamente. Os resultados aproximam-se de 4, representando que os colaboradores concordam com as afirmações, assim, alegam utilizar as habilidades desenvolvidas nos treinamentos, em seu ambiente de trabalho, bem como passando a propor melhorias no dia a dia.

De acordo com Chiavenato (2009), o conteúdo dos programas de treinamento e desenvolvimento envolvem quatro tipos de mudanças de comportamento, dentre elas o desenvolvimento de habilidades. Dessa forma, tendem a demonstrar melhoria na execução da atual função, ou até mesmo em futuras atividades.

Quanto a qualidade do trabalho estar relacionada ao conteúdo das capacitações que participam, resultou-se uma média de 3,4, o que representa indiferença a esta afirmação. Dessa forma, os colaboradores alegam que a qualidade do trabalho executado independe dos treinamentos que participam, o que converge com o resultado obtido referente a obter maior segurança ao participar das ações.

Quanto ao grau de relevância dos treinamentos oferecidos pela Cooperativa, obteve-se os dados do gráfico 6 abaixo. A maioria dos colaboradores, 81%, consideram as ações de treinamento como relevantes e muito relevantes, enquanto 18% são indiferentes quanto ao questionamento.

Gráfico 6 – Grau de relevância dos treinamentos oferecidos



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Analisando os dados obtidos, verifica-se que, quanto à ordem de importância, a obtenção de conhecimento e interesse pelo assunto abordado, obtiveram classificação 1, seja pela média de 2 e 2,16, respectivamente, mas principalmente pela moda de 1 para ambas variáveis. O desenvolvimento de habilidades obteve média 2,41 e modas 1 e 2, sendo considerado uma razão importante para a participação nos treinamentos. A solicitação do gestor foi considerada a razão menos importante, sendo verificado pela obtenção da média de 2,87 e moda 4. Portanto, pode-se inferir que os colaboradores consideram importante a participação nas ações de T&D para crescimento pessoal e profissional, sem necessidade de solicitação ou cobrança dos seus superiores.

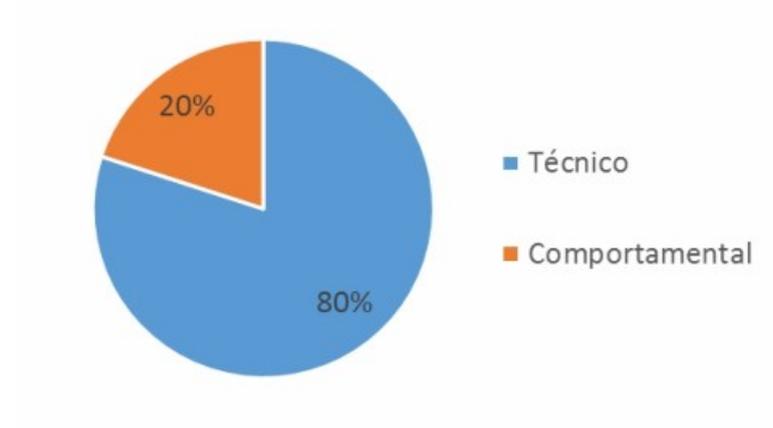
Tabela 2 – Importância atribuída para a participação nos treinamentos

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MODA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
<b>Obtenção de conhecimento</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Interesse pelo assunto a ser abordado</b>	<b>2,16</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Desenvolvimento de habilidades</b>	<b>2,41</b>	<b>1 e 2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Solicitação do Gestor</b>	<b>2,87</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quando questionados acerca da natureza da maioria das capacitações executadas, os dados obtidos demonstram que os treinamentos, em sua maioria, tratam de temas técnicos, enquanto que apenas 20% abordam assuntos comportamentais. De acordo com Chiavenato (2009), o conteúdo dos programas de T&D envolvem alguns tipos de mudanças de comportamento, dentre eles o desenvolvimento de habilidades, ou seja, a utilização de novas ferramentas, novas técnicas, como também o desenvolvimento de atitudes, comportamento. Dessa forma, é essencial o equilíbrio entre a natureza das capacitações, tendo em vista a relevância de diversos temas para o crescimento da Cooperativa, não apenas os assuntos técnicos e comportamentais, como também tecnológicos.

Gráfico 7 – Natureza dos assuntos abordados nos treinamentos



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Sobre a questão aberta relacionada as ações de treinamento: **“Em sua opinião, há necessidade de melhorias no processo de levantamento de necessidade de treinamento? Justifique”**, as respostas obtidas foram categorizadas, conforme demonstrado no quadro 4 abaixo.

Quadro 5 – Opinião quanto a necessidade de melhoria no processo de LNT

<b>QUESTIONÁRIOS</b>	<b>CATEGORIAS</b>
<b>4; 5; 10; 13; 14; 17; 20; 25; 26; 27; 29; 31; 32; 33; 36; 37; 38; 42; 50</b>	Identificar a real necessidade dos setores, principalmente os mais específicos;
<b>2; 28</b>	Capacitações voltadas exclusivamente para a Cooperativa de Crédito Central;
<b>6</b>	Melhor controle das capacitações da realização das capacitações;
<b>16; 44</b>	Atualizar os assuntos abordados nas capacitações;
<b>3</b>	Manter a quantidade de capacitações oferecidas, sem redução;
<b>7; 19; 22</b>	Equilibrar a execução de cursos em relação a necessidade dos setores, buscando beneficiar a maioria ou todos os setores;
<b>15; 49</b>	Maior participação do colaborador na elaboração do LNT;
<b>23</b>	Inovar;
<b>24</b>	Melhor qualidade do serviço e diminuição de erros;
<b>34</b>	Estabelecer capacitações obrigatórias por cada área;
<b>40</b>	Disponibilizar o histórico de capacitações realizadas pelo colaborador e sugerir novas para a avaliação do gestor;
<b>45</b>	Trabalhar atrelado ao orçamento da empresa;
<b>47</b>	Disponibilizar ferramentas para acompanhamento das capacitações disponíveis;
<b>48</b>	Melhoria na aplicabilidade;
<b>1; 8; 11; 18; 35; 41; 43; 46</b>	Não identifica necessidade de melhorias

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com as respostas obtidas, pode-se observar uma multiplicidade de opiniões quanto a melhorias no processo de LNT da Cooperativa. Para melhor compreensão dos resultados, as respostas foram categorizadas, de acordo com as sugestões, ou não, que foram elencadas pelos pesquisados.

A maioria das respostas concentraram-se na sugestão de identificar a real necessidade dos setores da Cooperativa, em especial quando relacionados a áreas mais específicas, como os setores de tecnologia, e os que lidam com a legislação ou ferramentas específicas. Pode-se observar nas respostas dos pesquisados 5 e 31, respectivamente, abaixo transcritas:

**“Sim. Entre a real necessidade de treinamento e a execução do treinamento existe disparidade entre o almejado e executado”;**

**“Sim. Os treinamentos deveriam estar mais voltados para as necessidades diárias das pessoas”.**

Vale salientar que o LNT é o documento base para a execução das ações de treinamento em uma organização. Dessa forma, deve ser analisada cuidadosamente, a fim de atender as reais necessidades das áreas e conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento organizacional. Segundo Santos (2008) o LNT é o primeiro passo no processo de T&D, tendo em vista que dele partem as demais ações, do que é necessário realizar e se conhece e ajusta as deficiências existentes entre o que a empresa necessita e o que os colaboradores têm a proporcionar.

As demais respostas foram diversificadas, porém bastante relevantes. Dentre elas, a sugestão de equilibrar a execução de cursos em relação a necessidade dos setores, buscando beneficiar a maioria ou todos os setores. Entende-se que a sugestão é de evitar preferências na liberação de recursos para participação de treinamentos, conforme a resposta do pesquisado 7:

**“Sim. Deve-se haver uma seleção melhor dos cursos específicos para cada área. Pois as vezes, em um setor, pessoas são beneficiadas com cursos importantes para a área, enquanto outras fazem cursos que não são tão importantes para o setor”.**

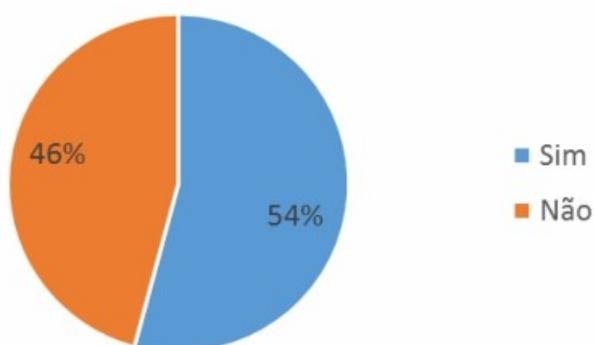
Dessa forma, há necessidade de equilibrar as disponibilidades de capacitações entre as áreas. Pode-se considerar que o equilíbrio entre essas capacitações pode, inclusive, motivá-los a desenvolver-se continuamente, aplicando as melhorias na Cooperativa.

Outra sugestão trata-se da aplicabilidade do LNT, não do diagnóstico em si. Trata-se de um fator extremamente importante, pois realizar um excelente diagnóstico de necessidades de treinamento de nada adianta se a organização não tem conhecimento do que deve ser realizado em posse dessas informações. Dessa forma, pelo comentário do Pesquisado 48: “No levantamento não, melhorias na aplicabilidade”, pode-se considerar que é identificado na Cooperativa uma má aplicação das informações do LNT, o que colabora com a insatisfação quanto ao equilíbrio das disponibilidades de treinamentos por área, bem como em relação as reais necessidades dos setores.

Segundo Araújo e Garcia (2010) a etapa do planejamento da elaboração de um programa de T&D, é o momento de conhecer a realidade que compreende a análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de decisão concernente às ações que serão implementadas. Vale destacar a importância da etapa pós diagnósticos, o planejamento, para a tomada de decisão quanto as ações que serão executadas. Esta etapa é fundamental para a melhor execução e conseqüentemente, melhor avaliação das ações.

Sobre as ações de Desenvolvimento, os pesquisados também foram questionados e para isso foram elencadas 5 questões, entre subjetivas, categóricas e de escala. A princípio questionou-se se os colaboradores conheciam as ações de desenvolvimento da Cooperativa, obtendo-se os dados do gráfico 8 abaixo.

Gráfico 8 – Conhece as ações de desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os dados demonstram que a maioria dos participantes, representado por 54%, conhecem as ações de desenvolvimento oferecidos pela Cooperativa. No entanto, um índice bastante relevante de 46% não conhece essas ações, sendo este um aspecto que deve ser levado em consideração, pois se a Cooperativa promove ações de desenvolvimento, mas não são reconhecidas por uma quantidade significativa de colaboradores, pode representar deficiência no programa, e por consequência, os benefícios dessas ações podem não alcançar o público a quem se destina.

Quanto as ações de desenvolvimento oferecidos pela Cooperativa, foram relacionadas afirmações para que os pesquisados respondessem na escala Likert, conforme tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas das ações de desenvolvimento

AFIRMAÇÕES	MÉDIA	MODA	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO
Mantenho-me atualizado buscando o autodesenvolvimento	4,08	4	4	2	5
As ações de desenvolvimento que participo me permitem adquirir conhecimentos aplicáveis nas tarefas executadas	3,56	4	4	2	5
Tenho oportunidade de aplicar as novas habilidades adquiridas nas ações de desenvolvimento que participo	3,51	3 e 4	3,5	1	5
Tenho incentivo do meu superior na busca do desenvolvimento de forma contínua	3,44	4	4	1	5
Sinto que não são explorados os meus conhecimentos para a resolução de problemas ou tomada de decisões diárias	2,8	3	3	1	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quanto a manter-se atualizado buscando o autodesenvolvimento, obteve-se uma média de 4,08, demonstrando a concordância para a afirmação. Dessa forma, considera-se que os colaboradores buscam desenvolver-se continuamente e mantêm-se atualizados, o que gera um reflexo positivo para a Cooperativa, tendo em vista que o autodesenvolvimento promove o crescimento pessoal, mas também profissional. Em relação as ações de desenvolvimento permitirem adquirir conhecimentos aplicáveis as tarefas executadas, a média de 3,56 demonstra que os colaboradores concordam com a afirmação, pois aproxima-se da média 4 e moda 4. Assim, segundo os pesquisados, a participação em ações de desenvolvimento permite desenvolver habilidades e adquirir conhecimento que, na maioria dos casos, são aplicáveis na execução de suas funções.

Spector (2012) menciona que ao concentrar-se no nível organizacional do diagnóstico da necessidade de T&D, as ações estarão relacionadas aos objetivos organizacionais estabelecidos, podendo atingir o seu propósito e produzir mudanças efetivas, à medida que tendem a refletir no desempenho do colaborador de modo a intervir na execução de suas atribuições.

Em relação a ter oportunidade de aplicar as novas habilidades adquiridas nas ações de desenvolvimento que participa, o resultado foi uma média de 3,51, com moda 3 e 4, o que representa um equilíbrio entre os colaboradores que são indiferentes quanto ao questionamento e os que concordam com a afirmação. O resultado é coerente com a quantidade de colaboradores que alegam não

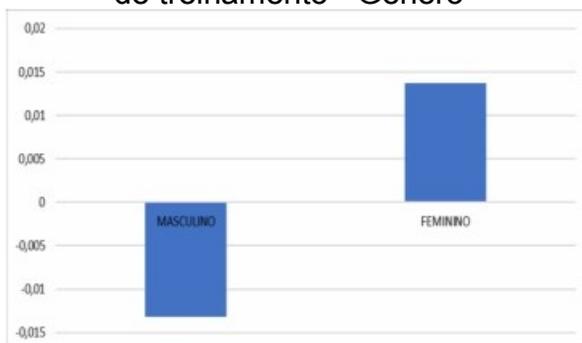
conhecerem as ações de desenvolvimento, dessa forma não podem concordar ou discordar da afirmação.

Quanto a ter o incentivo do superior na busca do desenvolvimento de forma contínua, obteve-se média de 3,44, resultado próximo a 3, o que demonstra indiferença quanto ao questionamento. Araújo e Garcia (2010) ressaltam alguns fatores que afetam a implementação de programas de T&D, dentre eles o envolvimento da administração superior, tendo em vista a necessidade de cooperação entre os níveis organizacionais, para o sucesso da implementação das ações de desenvolvimento. Dessa forma, o incentivo na busca do desenvolvimento deve ser algo frequente entre superior e subordinado, apresentando as ações que a Cooperativa disponibiliza, bem como acompanhando a participação nessas ações pela sua equipe.

Em relação a sentir que não são explorados os conhecimentos para a resolução de problemas ou tomada de decisões diárias, o resultado é uma média de 2,8, o que representa indiferença quanto a informação. Ou seja, os colaboradores demonstram uma experiência neutra quanto a afirmação, não indicando pontos baixos ou altos.

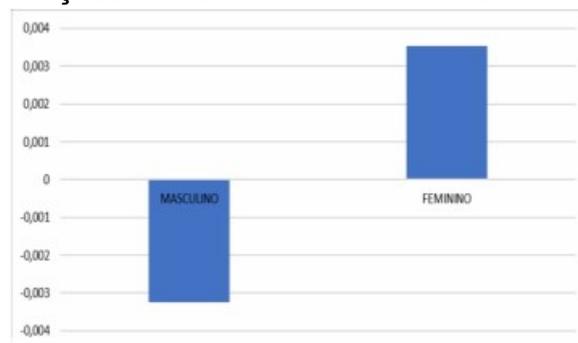
Foi rodada análise fatorial com as afirmações de satisfação quanto as ações de treinamento e de desenvolvimento. O resultado foi cruzado com duas variáveis de perfil: gênero e estado civil. Os dados apresentados nos gráficos 9 e 10, indicam que os pesquisados do gênero feminino, são mais satisfeitos quanto às ações de treinamento e desenvolvimento, em relação ao gênero masculino.

Gráfico 9 – Satisfação quanto às ações de treinamento - Gênero



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

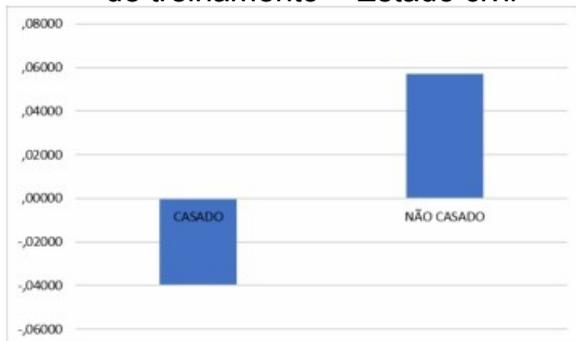
Gráfico 10 – Satisfação quanto às ações de desenvolvimento - Gênero



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação ao estado civil, os dados obtidos estão demonstrados nos gráficos 11 e 12. Os pesquisados não casados mostraram-se mais satisfeitos quanto às ações de treinamento. No entanto, em relação as ações de desenvolvimento, o resultado foi contrário. Os não casados mostraram-se menos satisfeitos quanto as ações de desenvolvimento.

Gráfico 11 – Satisfação quanto às ações de treinamento – Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa, 2018

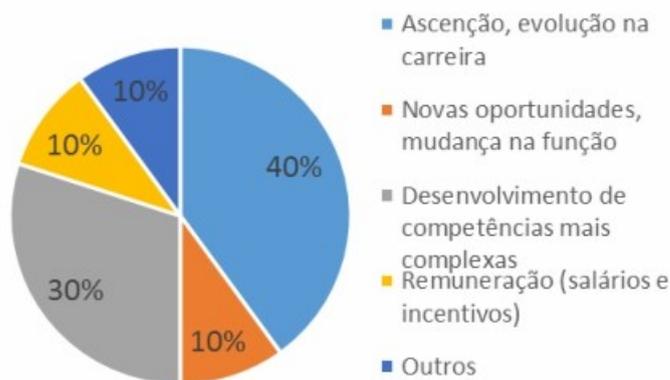
Gráfico 12 – Satisfação quanto às ações de desenvolvimento – Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os pesquisados foram questionados quanto à principal razão que os levam a participar de ações de desenvolvimento, conforme demonstrado no gráfico 13 a seguir.

Gráfico 13 – Razão para a participação nas ações de desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

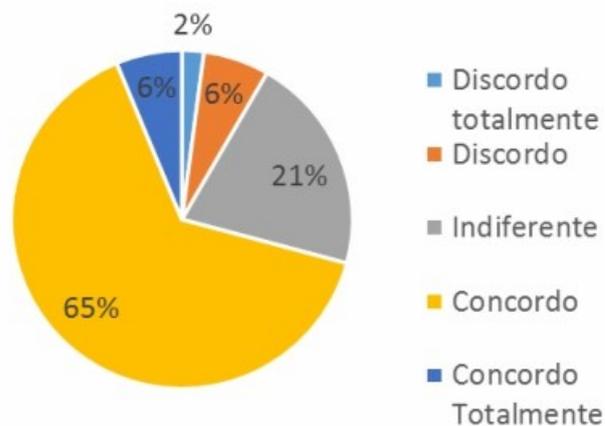
Os dados demonstram que 40% dos colaboradores participam das ações de desenvolvimento em busca de **ascensão profissional**, evolução na carreira, seguido de 30% que buscam o desenvolvimento de competências mais complexas. Estas razões estão relacionadas a aprendizagem organizacional que, segundo

Bitencourt (2004), tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem constantemente construídos a fim de se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e principalmente disseminação de conhecimento.

Outras razões estão relacionadas a remuneração e **novas oportunidades, mudanças de funções**, representado por 20% dos participantes da pesquisa, além de 10% que responderam outros, alegando não conhecer as ações de desenvolvimento ou não participarem das existentes.

Em relação a afirmação: “Associo mudanças de comportamento/atitude a participação em alguma ação de desenvolvimento”, foram obtidos os dados do gráfico 14.

Gráfico 14 – Associação entre mudanças de comportamento/atitude à participação em alguma ação de desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O resultado deste questionamento demonstra que 71% dos participantes concordam ou concordam plenamente com a afirmação, ou seja, associam as mudanças de comportamento as ações de desenvolvimento que participam. Outros 21% mantêm-se neutros quanto a afirmação, enquanto 8% discordam ou discordam totalmente.

De acordo com Chiavenato (2009), o desenvolvimento de atitude está relacionado ao desenvolvimento ou modificação de comportamento, principalmente no tocante a gestão de pessoas, sendo crucial em uma época de constantes mudanças e inovações.

Foi solicitado aos participantes que opinassem em relação as ações de desenvolvimento da Cooperativa, conforme quadro 5 abaixo. As respostas foram categorizadas para melhor compreensão.

Quadro 6 – Opinião quanto as ações de desenvolvimento

<b>QUESTIONÁRIOS</b>	<b>CATEGORIAS</b>
<b>1</b>	<b>Amplia a capacidade de raciocínio e análise</b>
<b>2; 3; 6; 9; 11; 14; 17; 23; 24; 27; 28; 29; 31; 37; 43; 45; 47; 50</b>	<b>Necessárias para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional; Melhoria contínua</b>
<b>4; 19; 33</b>	<b>Não conheço as ações</b>
<b>5; 26</b>	<b>Válidos quando valorizados pela organização</b>
<b>7; 13</b>	<b>Não relaciona alterações no comportamento, apenas com as ações de desenvolvimento</b>
<b>10; 20; 22</b>	<b>Deveria ser mais abrangente</b>
<b>15</b>	<b>Falta interesse por parte dos colaboradores para desenvolver-se</b>
<b>16</b>	<b>Não participei/participo de ações de desenvolvimento</b>
<b>18</b>	<b>São incentivados pela Cooperativa</b>
<b>25</b>	<b>Necessário melhor planejamento das ações</b>
<b>35; 41; 42; 44; 46</b>	<b>Satisfatório/essencial/necessária</b>
<b>48</b>	<b>Importante quando aplicado corretamente.</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A maioria das opiniões giram em torno da importância das ações de desenvolvimento para o crescimento e aperfeiçoamento profissional, bem como proporcionar a melhoria contínua na organização. Pode-se observar nas respostas dos pesquisados 28 e 2, a seguir transcritas:

**“São importantes para o conhecimento e crescimento profissional dos colaboradores” e;**

**“Relevantes para o crescimento e aperfeiçoamento tanto profissional, quanto pessoal”.**

Essas respostas demonstram que os colaboradores têm ciência da necessidade de participação nas ações, bem como os pontos fortes de estarem sempre atualizados e desenvolvendo-se continuamente.

Para Boog (2006) o desenvolvimento é o processo de crescimento integral da pessoa, a ampliação de sua habilidade de utilizar totalmente as suas experiências para a solução ou resolução de novas e variadas situações. Dessa

forma, o profissional desenvolve-se tanto pessoal quanto profissionalmente, ou seja, de forma integral, podendo utilizar suas experiências e habilidades adquiridas para a resolução de conflitos.

Outros respondentes foram objetivos nas suas respostas resumindo a opinião em: satisfatório, essencial ou necessário. Ainda outros, pesquisados 5 e 26, alegam que as ações são válidas quando valorizadas pela organização:

**“Só são válidos a partir do momento que são de fato valorizados pela empresa” e;  
“A ações são importantes, porém pouco atribuídas e não valorizada em muitos casos”.**

Segundo Fischer (apud Pierre e Tose, 2002), a cultura de uma organização deve fundamentar-se na valorização do ser humano, de seu trabalho, bem como da inteligência que ele aplica, e na geração de conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoas/saber/organização.

Entre os respondentes, alguns alegam não conhecer as ações ou não participarem de nenhuma delas. Também consideram que deveria ser mais abrangente, ou até mesmo que falta interesse de muitos colaboradores, conforme o comentário do pesquisado 15:

**“Por parte da empresa há uma busca e incentivo no aprimoramento, mas acho que falta um maior interesse dos próprios colaboradores se capacitarem e ir em busca do seu desenvolvimento’.**

Pode-se deduzir, que alguns colaboradores possuem a consciência de que as ações devem ser uma via de mão dupla entre organização e colaboradores, ambos devem estar interligados, a fim de serem beneficiados com as ações de desenvolvimento.

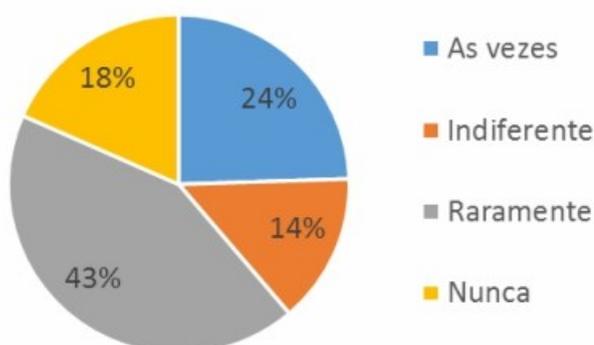
#### 4.3 ENTENDIMENTO DOS COLABORADORES QUANTO AOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com o intuito de responder ao terceiro objetivo específico de “verificar o entendimento dos colaboradores quanto aos resultados obtidos por meio da aplicação da avaliação de desempenho”, foram elencadas 3 (três), além da

utilização de dados do resultado da avaliação de desempenho aplicada na Cooperativa, a fim de verificar a correlação entre variáveis.

Quanto ao questionamento acerca da frequência com que os resultados da avaliação de desempenho resultam em promoção, obteve-se os dados demonstrados no gráfico 11. Cerca de 61% dos participantes da pesquisa considera rara ou nunca a frequência com que o resultado da ocasiona em promoção na Cooperativa. Outros 14% são indiferentes quanto ao questionamento, e outros 24% consideram que as vezes resulta em alguma promoção.

Gráfico 15 – Frequências com que o resultado da avaliação de desempenho resulta em promoção



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com Pontes (2010) dentre os objetivos gerais da avaliação de desempenho, está a possibilidade de permitir condições de medição do potencial humano, no sentido de determinar sua plena aplicação. Ou seja, possibilitando que os colaboradores sejam realocados, ou recebam maiores reponsabilidades de acordo com o potencial verificado.

Os colaboradores também foram consultados acerca do grau de satisfação com o modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente pela Cooperativa, obtendo um resultado de 41% dos colaboradores insatisfeitos e muito insatisfeitos com o modelo atual, além de outros 35% que mantiveram-se neutros quanto a afirmação, demonstrando indiferença. Consideram-se satisfeitos e muito satisfeitos com o modelo de avaliação apenas 20% dos pesquisados.

Correlacionando essa variável ao estado civil, demonstrado no gráfico 2, identificou-se que há uma relação positiva e significativa, de 95% de confiança, da avaliação de desempenho resultar em promoção com o estado civil, de forma geral:

Tabela 4 – Estado civil X Promoção como resultado da Avaliação de desempenho

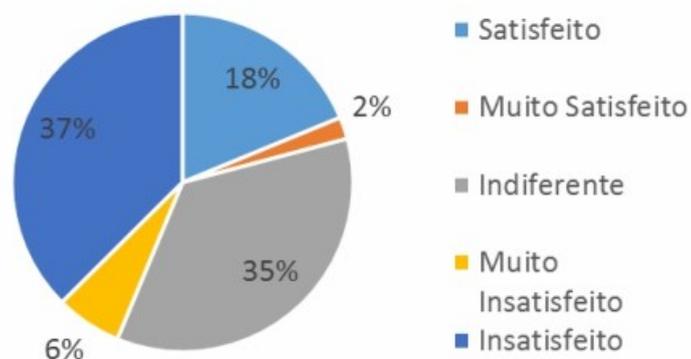
				ESTADO CIVIL	FREQUÊNCIA COM QUE O RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO RESULTA EM PROMOÇÃO
Spearman's rho	ESTADO CIVIL	Correlation Coefficient		1,000	,307
		Sig. (2-tailed)		.	,034
		N		49	48
	FREQUÊNCIA COM QUE O RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO RESULTA EM PROMOÇÃO	Correlation Coefficient		,307	1,000
		Sig. (2-tailed)		,034	.
		N		48	48

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Diante disso, entende-se que, os casados consideram que obtêm menos promoções/ascensão na Cooperativa, em resultado da avaliação de desempenho aplicada. Dessa forma, pode-se considerar que na Cooperativa, os não casados consideram que possuem mais oportunidades de ascensão na Cooperativa. Isso pode estar relacionado ao fato de que, geralmente, os não casados estão mais disponíveis para mudança de cidade ou até mesmo de rotina.

Gráfico 16 – Satisfação em relação ao atual modelo de avaliação de desempenho utilizado



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Dessa forma, pode-se considerar que existe certo grau de insatisfação na Cooperativa com o modelo utilizado, o que tende a desinteressá-los a responder a avaliação no período em que é aplicada, o que pode comprometer os resultados obtidos. É fundamental que a metodologia utilizada seja pensada para o público e seja considerado suas sugestões a fim de promover a melhoria do processo.

Quando questionados sobre os resultados da aplicação da avaliação de desempenho, obtiveram-se os dados do gráfico 12 abaixo. A maioria dos participantes não escolheram entre as opções elencadas no questionário, quais sejam: contrair atividades complexas, transferir funções e incentivos. Estes foram considerados por 10%, 2% e 27% dos participantes, respectivamente.

Correlacionando a avaliação de desempenho ao grau de relevância dos treinamentos oferecidos, demonstrado no gráfico 6, identificou-se que uma afirmação explica a outra em 33% e há uma relação positiva e significativa, de 95% de confiança, da irrelevância dos treinamentos oferecidos com a satisfação em relação ao modelo de avaliação de desempenho, de forma geral:

Tabela 5 –Relevância dos treinamentos X Satisfação quanto a avaliação de desempenho

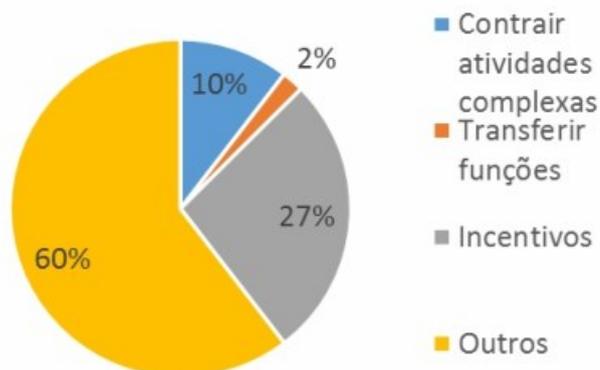
			Grau de Relevância dos treinamentos oferecidos	Grau de satisfação quanto ao modelo de avaliação de desempenho utilizada
Spearman's rho	Grau de Relevância dos treinamentos oferecidos	Correlation Coefficient	1,000	,339*
		Sig. (2-tailed)	.	,021
		N	48	46
	Grau de satisfação quanto ao modelo de avaliação de desempenho utilizada	Correlation Coefficient	,339*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,021	.
		N	46	47

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Segundo Robins (2005), as pessoas, de modo geral, tendem a se auto avaliarem melhor do que elas realmente são. Por isso, pode haver a tendência de considerar que as capacitações oferecidas não são necessárias para o seu desenvolvimento, ou seja, podendo considerá-las como irrelevante.

Gráfico 17 – Em que resulta a aplicação da avaliação de desempenho na Cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Considerando a categoria “outros”, proposta como alternativa para a questão demonstrada no gráfico 17, foi constatado que cerca de 60% dos participantes da pesquisa optaram por esta opção. Para sua análise essas respostas foram categorizadas e suas frequências foram calculadas em percentual, como demonstrado no quadro 6, a seguir.

Quadro 7 – Compilação das respostas para opção “outros”

Pesquisados	Respostas	%
3; 5; 6; 8; 10; 14; 16; 20; 22; 27; 28; 32; 33; 38;	Sem resultados; Não consigo identificar melhorias; Não observo mudanças; indefinido; nada; não sei;	60,86%
13; 19; 35; 45; 49	Feedback; Verificar a performance das atividades delegadas anteriormente ao colaborador; Feedback do superior; Conhecer e trabalhar: pontos fortes e fracos; Em feedback, na maioria dos casos	21,73%
7	Nenhum incentivo	4,35%
9	Não fica claro como é a regra	4,35%
48	Nenhuma delas	4,35%
50	Muito repetitivo	4,35%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Muitos respondentes, ou seja 60,86%, declaram que não conseguem identificar em que resulta a aplicação da avaliação de desempenho na Cooperativa, o que demonstra que o processo de avaliação de desempenho parece desarticulado das ações de T&D e não estar atendendo a necessidade de ser utilizada como uma

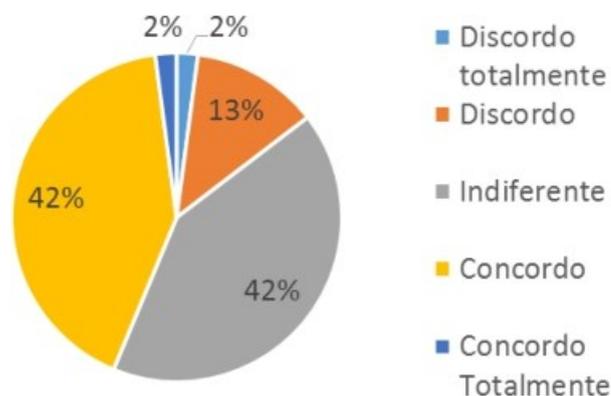
estratégia que, como apontado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), é um dos mais respeitáveis e importantes instrumentos que a administração oferece em uma organização, para mensurar e analisar seus resultados sob a perspectiva de seus colaboradores e para presumir posteriores posicionamentos, levando em consideração a capacidade humana existente em seu quadro funcional.

Ainda outros, cerca de 21,73%, responderam que resultam em feedback, entre superior e subordinado, fator que corrobora com o que enfatizam Araújo e Garcia (2010), que a utilização da avaliação de desempenho nas organizações objetiva, também, alicerçar as ações do gestor e facilitar o feedback das pessoas.

#### 4.4 RELAÇÃO ENTRE AS AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A fim de responder ao objetivo específico quatro de “verificar a percepção dos colaboradores internos quanto à relação existente entre treinamento, desempenho profissional e resultados da avaliação de desempenho”; os colaboradores foram questionados acerca da afirmação: “Considero que há relação entre as ações de Treinamento e Desenvolvimento e a Avaliação de Desempenho”, obtendo os dados do gráfico 13 abaixo.

Gráfico 18 – Relação entre T&D X Avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os resultados obtidos demonstram que 44% consideram que concordam que há relação entre as ações de T&D e a avaliação de desempenho aplicada. Outros

42% mantiveram-se neutros quanto ao questionamento, enquanto 15% discordam ou discordam totalmente da afirmação.

Foi solicitado ainda que os participantes da pesquisa justificassem as suas respostas, sobre suas percepções quanto a relação existente entre treinamento, desempenho profissional e resultados da avaliação de desempenho, as quais estão organizadas em categorias e demonstradas conforme quadro 7 a seguir.

Quadro 8 – Opinião sobre a Relação entre T&D X Avaliação de desempenho

<b>Pesquisados</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
<b>5; 6; 7; 8; 9; 10; 19; 23; 26; 33;38;41</b>	<b>Não existe relação entre as ações de T&amp;D e Avaliação de desempenho</b>	<b>36,36%</b>
<b>1; 3; 20; 35; 47</b>	<b>Indiferente</b>	<b>15,15%</b>
<b>13; 15; 18; 24; 25; 28; 29; 30;40;42;43;44;45; 46; 48; 49</b>	<b>Existe relação entre as ações de T&amp;D e Avaliação de desempenho</b>	<b>48,48%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Como pode ser verificado pelos dados apresentados no quadro acima, 48,48% dos colaboradores comentaram, principalmente, que por meio das ações de T&D os colaboradores desenvolvem-se e refletem melhor desempenho no dia a dia da Cooperativa e, como consequência, no resultado da avaliação de desempenho, conforme as respostas, abaixo exemplificadas:

**P 13 - “Normalmente quando há treinamento o colaborador se desenvolve em sua função e ele será avaliado através da avaliação de desempenho que também poderá lhe trazer uma melhoria no cargo e uma melhor remuneração”.**

**P 24 – “O treinamento passa segurança na realização das atividades e consequentemente melhorar o desenvolvimento, isso traz um resultado positivo na avaliação de desempenho”.**

**P 48 – “Pessoas melhor treinadas proporcionam maior visibilidade para a avaliação de desempenho”.**

Assim, para esse percentual de pesquisados existem uma relação significativa entre as ações de T&D e os resultados alcançados na Avaliação de desempenho. Entretanto, por outro lado, outros justificam, 36,36%, suas respostas alegando que:

**P7 – “Na empresa não vejo relação nenhuma com as capacitações e a nossa avaliação de desempenho”.**

**P 34 - “...as ações de T&D não são fatores decisivos para avaliar o desempenho individual, creio que a execução as atividades laborais tenham mais "peso" na avaliação”.**

Para outro pesquisados 15,15%%, as respostas declinaram para um nível de Indiferença e que trouxeram comentários relacionados com a superficialidade dos treinamentos e da avaliação de desempenho

Segundo Lacombe (2011), as ações de T&D contribuem para aumentar a capacidade e o aperfeiçoamento do desempenho funcional, por meio de um processo contínuo e/ou em curto prazo. Assim, os indivíduos se capacitam em suas funções e mantém-se atualizados quanto as mudanças ocorridas no cenário em que estão inseridos, buscando a efetividade.

E, quanto a relação entre os processos de gerenciamento de pessoas, Araújo e Garcia (2010) enfatizam que algumas das razões pelas quais as organizações utilizam a avaliação de desempenho é para nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento. Ou seja, segundo os citados autores, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho são variáveis que apresentam uma relação significativa de integração e interdependência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Capacitar e desenvolver pessoas em uma organização é aspecto fundamental para tornar-se competitiva, tendo em vista as constantes modificações do mercado, podendo, inclusive, tornar-se diferencial ao captar profissionais, pois mão de obra qualificada tende a buscar organizações, que não apenas oferecem significativos benefícios financeiros, mas também os não financeiros, em especial as que investem no desenvolvimento de seu quadro de pessoal.

Dessa forma, e considerando a problemática Central a qual refere-se a repercussão das ações de treinamento e desenvolvimento no desempenho dos colaboradores e como fator determinante para a avaliação de desempenho, conclui-se que as variáveis possuem uma relação significativa entre si.

Conforme já discutido, algumas das razões pelas quais as organizações utilizam a avaliação de desempenho são alicerçar as ações do gestor, facilitar o feedback das pessoas, e principalmente, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento. (ARAÚJO E GARCIA, 2010).

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, destaca-se que os colaboradores afirmam aplicar os assuntos abordados nas capacitações em seu ambiente de trabalho, proporcionando-lhes mais confiança, bem como melhorias na execução dos processos, por isso consideram como relevantes para a organização, os treinamentos oferecidos pela Cooperativa. Por isso, é fundamental que haja equilíbrio entre as capacitações técnicas e comportamentais oferecidas para que ambos conhecimentos sejam aplicados na organização, buscando a utilização de melhores técnicas e ferramentas, mas também proporcionando um ambiente de trabalho agradável, sendo este também um diferencial para a organização.

Além disso, quanto as ações de desenvolvimento, cabe a organização tornar conhecido a maioria, senão a todos os colaboradores, as ações que desenvolve e que podem beneficia-los. Para isso é essencial o apoio de gestores, por possuírem o contato diário com sua equipe, além de terem a possibilidade de identificar potencialidades e incentivá-los a desenvolvê-las. Mas também, é fundamental que a organização proporcione meios para a evolução na carreira dentro da organização, sendo este um dos principais motivos para a participação em ações de desenvolvimento.

Além disso, de acordo com os dados resultantes da pesquisa, cabe uma análise quanto a metodologia utilização para aplicação da avaliação de desempenho, tendo em vista que os colaboradores alegam insatisfação quanto ao atual modelo, ou posicionam-se com neutralidade. Dessa forma, pode-se utilizar o processo de *benchmarking* como estratégia para buscar melhorias na técnica para aplicação da avaliação, haja vista a crescente aplicação do processo nas organizações.

A relação entre ações de T&D e a avaliação de desempenho, é notada pelos colaboradores, em especial por afirmarem que a participação em treinamentos e ações de desenvolvimento lhe permitem obter índices maiores na avaliação de desempenho. Dessa maneira, a organização mantém uma relação essencial entre os processos, sendo primordial esta relação para o acompanhamento dos resultados obtidos por ambas ações.

Por fim, é indispensável afirmar que o estudo do treinamento e desenvolvimento, bem como processo de avaliação de desempenho é de incontestável importância para a melhoria no desenvolvimento das atividades laborais, bem como do ambiente de trabalho, considerando que o desenvolvimento de habilidades, obtenção de conhecimentos, bem como avaliação da sua aplicação no ambiente organizacional, é indispensável para a obtenção dos resultados organizacionais pretendidos.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico. Rede e-Tec Brasil, 2015.

BITENCOURT. C. **Gestão de Competências Gerenciais: - A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Porto Alegre, 2001. Tese de doutorado apresentada na Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001.

BOOG. G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson, 2006.

CAMPOS, Jorge de Paiva; GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo. 2008. Disponível em:

<https://qualidadeonline.files.wordpress.com/2010/03/em-busca-da-eficacia-em-treinamento.pdf>. Acesso em: 04/12/2017.

CARVALHO, Francisco Ricardo Duarte. **Análise fatorial**. Dissertação (Mestrado em Estatística, Otimização e Matemática Financeira) – Universidade de Coimbra. Portugal, p. 61. 2013. Disponível em:

[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/33696/1/Analise%20fatorial\\_FranciscoCarvalho.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/33696/1/Analise%20fatorial_FranciscoCarvalho.pdf) . Acesso em: 24/02/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

COELHO, Daniela. **Recursos Humanos: Avaliação de Desempenho**.

Pernambuco: Secretária da Educação, 2013. Disponível em:

[https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHAvalia\\_C\\_eodeDesempenhoRDDI.pdf](https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHAvalia_C_eodeDesempenhoRDDI.pdf). Acesso em: 05/12/2017.

DeCENZO, David A. ROBBINS, Stephen P. VERHULST, Susan L. **Fundamentos da Administração de Recursos Humanos**. 11ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DEL-MASSO, Maria Candida Soares; COTTA, Maria Amélia de Castro; SANTOS, Maria Aparecida Pereira. **Ética em pesquisa científica: conceitos e finalidades**.

Acervo digital UNESP. São Paulo: UNESP. 1ªed, 2014. Disponível em:

[https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead\\_reei1\\_ei\\_d04\\_texto2.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead_reei1_ei_d04_texto2.pdf). Acesso em: 07/11/2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MALVEZZI, Sigmar. **Do Taylorismo ao Comportamento – 90 Anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos**. In: BOOG, Gustavo G. (coord). Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo. Atlas, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Neófita Maria; VANALLE, Rosangela Maria. **Treinamento com Dimensão Competitiva das Organizações**. Revista Ciência e Tecnologia, nº 14, p. 85-92, 1999.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências equipes**. São Paulo: LTr, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Ariana. **Diagnóstico de Treinamento e Motivação: Estudo de caso na New Risks Análise de Riscos e Sinistro Ltda**. Santa Catarina: Universidade do Vale do Itajaí, 2008. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Ariana%20dos%20Santos.pdf>. Acesso em: 17/11/2017.

SANTOS, Izequias Estevam. **Textos Selecionados de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica**. 3 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

SANTOS, Jorge Luiz dos; SAMPAIO, Renelson Ribeiro. **Redes sociais informais e difusão do conhecimento: Uma proposta de modelagem em um ambiente de desenvolvimento de projetos de software**. Scielo: Belo Horizonte. v.21. nº3, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2634>. Acesso em 13/11/2017.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.



novas técnicas e ferramentas que me foi apresentado					
As habilidades que desenvolvi, por meio das ações de treinamento, fizeram com que eu cometesse menos erros	1	2	3	4	5
A qualidade do meu trabalho está relacionada ao conteúdo das capacitações que participo	1	2	3	4	5
Minha participação nas ações de Treinamento me proporcionou maior confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com qualidade	1	2	3	4	5
Ao participar de capacitações, passo a sugerir mudanças nas rotinas de trabalho com maior frequência	1	2	3	4	5

7. De forma geral, avalie o grau de relevância dos treinamentos oferecidos para o aperfeiçoamento das atividades que você executa.

Muito Relevante	Relevante	Indiferente	Irrelevante	Muito Irrelevante

8. Quanto as razões que lhe motivam a participar dos treinamentos, enumere em grau de importância, considerando 1 a mais importante e 4 a menos importante:

Interesse pelo assunto a ser abordado		Solicitação do Gestor	
Obtenção de conhecimento		Desenvolvimento de habilidades	

9. Quanto aos assuntos abordados nos treinamentos, indique qual a sua natureza, na maioria das ocasiões.

- Técnico
  Novas ferramentas  
 Comportamental
  Outro: \_\_\_\_\_  
 Tecnológico

10. Em sua opinião, há necessidade de melhorias no processo de levantamento de necessidade de treinamento? Justifique.

---



---



---

2. b) **DESENVOLVIMENTO** (ações a longo prazo)

11. Você conhece as ações de desenvolvimento oferecidas pela Cooperativa?

( ) Sim      ( ) Não

12. Sobre as afirmações abaixo, marque a alternativa que melhor o define. Responda na escala: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Indiferente; (4) Concordo e (5) Concordo plenamente:

Mantenho-me atualizado buscando o autodesenvolvimento	1	2	3	4	5
Tenho oportunidade de aplicar as novas habilidades adquiridas nas ações de desenvolvimento que participo	1	2	3	4	5
Tenho incentivo do meu superior na busca do desenvolvimento de forma contínua	1	2	3	4	5
As ações de desenvolvimento que participo me permitem adquirir conhecimentos aplicáveis nas tarefas executadas	1	2	3	4	5
Sinto que não são explorados os meus conhecimentos para a resolução de problemas ou tomada de decisões diárias	1	2	3	4	5

13. Qual a principal razão para a sua participação em ações de desenvolvimento?

- Ascensão, evolução na carreira  
 Novas oportunidades, mudança de função  
 Desenvolvimento de competências mais complexas
- Remuneração (salários e incentivos)  
 Outro: \_\_\_\_\_

14. Sobre a afirmação: Associo mudanças de comportamento/atitude a participação em alguma ação de desenvolvimento. Responda na escala.

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo plenamente

15. Qual a sua opinião quanto as ações de desenvolvimento?

---



---



---

III - RELACIONAR A SATISFAÇÃO COM O T&D COM O RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO MAIS RECENTE

16. Com que frequência os resultados da avaliação de desempenho

Sempre	As vezes	Indiferente	Raramente

caso não em promoção:  
Odilon  
2018-02-26 22:07:45

\_\_\_\_\_  
Nra  
frequência, caso  
dem.

17. Qual seu grau de satisfação quanto ao modelo de avaliação de atualmente?

Satisfeito	Muito Satisfeito	Indiferente	Muito Insatisfeito

modelo utilizado  
Odilon  
2018-02-26 22:07:17

este é insatisfeito codificado  
se a taxa do grau de insatisfação.  
na mesma ordem  
análise.

18. A aplicação da avaliação de desempenho na Cooperativa resulta em:

- Contrain atividades complexas  
 Transferir funções  
 Incentivos  
 Outro: \_\_\_\_\_

IV - VERIFICAR A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES INTERNOS QUANTO À RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE TREINAMENTO, DESEMPENHO PROFISSIONAL E AUMENTO DE RESULTADOS

19. Quanto a afirmação: Considero que há relação entre as ações de Treinamento e Desenvolvimento e a Avaliação de Desempenho. Responda na escala.

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo plenamente

Justifique a afirmação ou faça sugestões:

---



---



---