

CAPACITAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL ATRAVÉS DE TREINAMENTO, COMUNICAÇÃO, EMPOWERMENT E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO CONSÓRCIO MODULAR XPTO CAMINHÕES E ÔNIBUS

Rubens de Oliveira Botelho (UNESA) rubensbotelho@bol.com.br
Rua Zenaide Vilela, s/nº Jardim Brasília Resende – RJ CEP: 27515-010
Tels.: (24) 3355-3400 / 3355-3795

Ualison Rébula de Oliveira (UNESA) ualison@estacio.br
Rua Zenaide Vilela, s/nº Jardim Brasília Resende – RJ CEP: 27515-010
Tels.: (24) 3355-3400 / 3355-3795

RESUMO

Esta pesquisa possui como objetivo principal correlacionar a satisfação dos funcionários com algumas das principais práticas de recursos humanos, sendo elas: treinamento, comunicação, motivação e empowerment. Para tanto, efetuou-se em um estudo de caso em uma empresa automotiva de grande porte, onde se coletou, através de um questionário de perguntas fechadas do tipo escala Likert, a percepção dos funcionários quanto a cada uma dessas práticas. A relevância desse trabalho se concerne no fato de que em um ambiente de grande concorrência e que impõe às empresas novos desafios e demandas, a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores são exigências que estão na ordem do dia para o sucesso e para a sustentabilidade dos negócios. O resultado mostrou que na empresa pesquisada os funcionários trabalham num ambiente mais favorável à satisfação, onde se pode constatar que o treinamento, a comunicação, o empowerment e a motivação beneficiam a gestão de pessoas, mostrando informações importantes a serem consideradas na administração dos recursos humanos.

Palavras-chave: Treinamento. Motivação. Comunicação. Satisfação dos funcionários.

1. INTRODUÇÃO

O diferencial competitivo para as empresas se constitui de seu capital humano e intelectual, uma vez que o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas compõem a riqueza e o poder das organizações. As máquinas trabalham, mas não inventam. O recurso financeiro é poder, mas não inova. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações (ULRICH, 1998).

Como o ser humano é o principal insumo responsável pela competência e sucesso das organizações, torna-se necessário entender como extrair das pessoas seus mais altos níveis de criatividade, inovação, participação e engajamento. Pressupõe-se que a capacitação dos recursos humanos através do treinamento, motivação, comunicação e *empowerment* sejam primordiais para o sucesso na gestão de pessoas. Dessa forma, torna-se imprescindível o estudo dessas quatro práticas, sendo esse o principal objetivo do presente artigo.

2. A MOTIVAÇÃO PARA A CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

As organizações buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade, com boa penetração de mercado e com clientes satisfeitos e fiéis. Dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objetivo, destacam-se a motivação dos empregados.

É importante observar que a motivação gerará resultados positivos, se somente se, aplicada da forma que consiga movimentar com os funcionários positivamente. Essa atenção se deve pelo fato de que a motivação é um processo que exige cuidados em sua aplicação, pois os indivíduos são diferentes entre si, e cada um tem um jeito próprio de ser motivado, por isso a empresa tem que conhecer os seus funcionários e conceitos e aplicações sobre a motivação, para que com isso possa adequar o jeito certo de motivar a cada indivíduo.

Segundo Bueno (2002, p. 50):

É importante destacar que as necessidades humanas seguem padrões culturais. Cada pessoa tem sua própria estrutura de referência e traz consigo os seus padrões de comportamento e seu sistema de valores e crenças. Estes padrões e sistemas mentais são componentes importantes num processo de transformação pessoal e organizacional.

E, aliado a percepção de Bueno, Seiffert (2002, p. 110), também defende que:

No estudo da motivação deve ser considerada a sua complexidade de fundamentos, principalmente no que se relaciona à subjetividade humana, pois não considerar essa base, ou considerá-la de forma errônea, acaba levando a fracassos na abordagem desta temática nas organizações.

Com isso, a motivação tem sido alvo de grandes experimentos e estudos por vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas.

A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico têm levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas sejam comprometidas com o seu trabalho, enquanto outros são tão indiferentes em relação à empresa em que trabalham.

A motivação no trabalho é um tema muito estudado por autores de diversas áreas, tais como a psicologia, administração e sociologia. Empresários também estão preocupados com a motivação de seus funcionários, com o intuito destes alcançarem mais dedicação e maior produtividade nas suas funções.

Segundo Castro (2002):

a motivação, um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional, é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamento e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (motivo + ação = motivação).

3. O TREINAMENTO PARA A CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Neste tópico apresenta-se o treinamento, quanto ao por que, quando, como é, onde é praticado e quem o pratica. Sua necessidade, e seus recursos aplicados para o total engrandecimento, tanto pessoal e profissional do colaborador, e organizacionais.

Segundo Boog (1999) “O treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo. Pode ser aplicado a todos os níveis e setores da empresa.”

Na maioria dos casos os treinadores são funcionários admitidos e mais experientes na linha de produção de algumas organizações.

Boog (1999) também afirma que:

É fundamental estabelecer pré-requisitos voltados a formação no momento de contratar novos colaboradores, o que, ao longo do tempo, resultará em diminuição das necessidades de treinamento e desenvolvimentos internos.

E que tenha disponibilidade para aprender e ensinar, e ter motivação, estabelecer visão de futuro, receptividade as novas idéias, flexibilidade, foco em resultados.

3.1. APRENDIZAGEM METÓDICA

Visa a assimilação do aprendiz no total domínio das funções, e o instrutor necessita ser concreto e preciso, corrigir em cima as falhas apresentadas durante o treinamento, repetir a operação várias vezes

Cagné (1994 *apud* BOOG, 1999) em “Como se realiza a Aprendizagem”, identifica e descreve 08 (oito) tipos de aprendizagem, sendo:

- Aprendizagem de Sinais:
O colaborador aprende dar uma resposta geral e difusa a um sinal.
- Aprendizagem de Estímulos e Respostas:
Este tipo é muito semelhante ao tipo descrito acima, portanto segue as mesmas premissas.
- Aprendizagem de Cadeias:
Pode ser entendida como a conexão de um conjunto de associações operacionais quanto verbais. O ensino de cadeias pode ser feito de duas formas:
 - ✓ Começar pelo início
 - ✓ Começar pelo últimoEm ambos os casos, também se exigem o uso da repetição, para que o aprendiz fixe a cadeia.
A última operação realizada, torna-se a primeira, e assim repassando o processo.
- Aprendizagem de Associações Verbais
Assemelha-se ao caso anterior em que se aplicam várias repetições e simulações, sendo então aplicado ao exemplo anterior.
- Aprendizagem de Discriminações Múltiplas
Significa dar respostas diferentes em relação a diferentes estímulos. O aprendiz precisa mostrar ou indicar a diferença entre vários processos de montagem, quando percebe esta diferença, está discriminando.
Esta situação deve levar o aprendiz a comparar duas ou mais situações.
- Aprendizagem de Conceitos
O aprendiz deve dar uma resposta comum a uma variedade de estímulos diferentes, como: leituras de painel, computadores e gráficos inseridos no processo de treinamento.
- Aprendizagem de Princípios
Representam todas as relações possíveis de existir entre os conceitos.
Somente quando o aprendiz for capaz de identificar os conceitos é que aprenderá princípios, que está relacionado com as instruções verbais através da evocação dos conceitos que o compõem.
- Aprendizagem de Resoluções de Problemas

É o mais complexo, requer operações mentais mais completas envolvendo todas as outras analisadas. O aprendiz quando identifica e resolve um problema, passa de uma situação desconhecida para uma de pleno domínio, ampliando sua carga de conhecimento.

Diante de tantas técnicas de aprendizagem e instrutores habilitados com conhecimentos detalhados, todo o processo de treinamento exige uma instalação adequada, ambiente e instalações físicas, que devem passar aos treinados uma imagem de qualidade para alcançar os resultados desejados com bastante segurança e flexibilização.

4. A COMUNICAÇÃO PARA A CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A comunicação humana é um processo complexo. Transmitir uma mensagem para outra pessoa e levá-la a agir coerentemente com esta mensagem, parece algo muito simples, mas é um processo que pode ser influenciado em vários momentos e por diversos motivos, visto que nele intervêm, habilidades e competências, técnicas, sistemas de comunicação, atitudes e emoções dos interlocutores envolvidos.

Na área da pesquisa é um assunto novo, que recebeu atenção por parte dos pesquisadores e cientistas do comportamento por volta de 1950, na era neoclássica, com seu começo nas abordagens humanísticas.

Instruir e aprender envolvem comportamentos intimamente relacionados, em que as ações de um provocam ou desencadeiam as do outro. Instrutor e colaborador afetam-se mutuamente.

Chiavenato (1999) revela que:

Uma das mais importantes estratégias para gestão de pessoas reside na intensa comunicação e retroação com os funcionários. O sistema de informação proporciona a visibilidade adequada para gerentes de linha e funcionários possam navegar e trabalhar frente metas e objetivos mutáveis e complexos.

A linha de produção e montagem é um espaço de interação, diálogo, onde a maturidade emocional, a comunicação, o prazer motiva “estar” ali podendo possibilitar uma relação sem defesa, barreiras ou inseguranças.

Poucos são os autores ou pesquisadores que aprofundam a questão comunicação.

A comunicação influencia um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e o resultado nas relações humanas.

O estudo da comunicação entre instrutor e colaborador com a finalidade de preservar uma linguagem homogênea e integrada, para obter a eficácia no processo de treinamento, é essencial.

Chiavenato (1999):

Toda organização deve ser construída sobre uma base sólida de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade.

Todas as pessoas, desde a base até a cúpula da organização, devem assumir suas responsabilidades através de disseminação da informação.

Para relacionar-se, para criar ambientes favoráveis ao treinamento, instrutor e colaborador precisam estar sintonizados, precisam ter prazer em estar sintonizados, necessitam ter prazer em fazer juntos. A forma como se comunicam, como interagem, pode ser um início para o resgate do prazer e para a obtenção de bons resultados no processo produtivo.

5. O EMPOWERMENT PARA A CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Diversas organizações, atualmente, têm se mostrado dispostas a investir na gestão participativa, pois a partir da globalização, nesse mundo tão competitivo a centralização do poder, a falta de autonomia dos colaboradores, impede a sua valorização como capital humano na organização. Por isso investe-se no talento oculto existente no ser humano, talento este buscado através da garantia da autonomia e afirmação através de conhecimento adquirido; as organizações estão descobrindo que o sucesso pode estar atrelado a sua capacidade de acreditar em metodologia diferenciada, métodos com a participação dos colaboradores com idéias e sugestões para melhoria contínua.

As empresas precisam ser desburocratizadas, ágeis e flexíveis e, para tanto, precisam adotar o *empowerment* junto aos seus colaboradores. Precisam enxugar velhos conservadorismos, pois correm o risco de não sobreviverem às tendências e mudanças do mercado.

Crawford (1994):

As organizações estão sendo reestruturadas no sentido de eliminar estratos de uma hierarquia estabelecida para administrar grande número de trabalhadores numa produção física não especializada; e também no sentido de criar novas estruturas que facilitem a flexibilidade nas comunicações entre trabalhadores altamente qualificados e especializados da sociedade do conhecimento.

6. METODOLOGIA DO ESTUDO

Para Richardson (1999) o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite com segurança alcançar o objetivo que são os conhecimentos válidos e verdadeiros. O método traça o caminho a ser seguido, auxiliando os cientistas nas suas decisões.

Já metodologia é uma disciplina a serviço da pesquisa, tendo como função básica orientar o caminho da pesquisa, sendo de extrema necessidade o conhecimento dos métodos e suas características para a escolha do caminho adequado para a construção do pensamento científico e do alcance dos objetivos desejados.

6.1. TIPO DE PESQUISA

Gil (1995 *apud* TENÓRIO, 1998) define pesquisa científica como uma realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência, sendo um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Quanto a seus objetivos, as pesquisas são segmentadas em três grandes tipos: exploratórias, que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícitos ou construir hipóteses; descritivas, que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis; explicativas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofunda mais o conhecimento da realidade porque explica a razão e o porquê das coisas (GIL, 1995 *apud* TENÓRIO, 1998).

6.2. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa social, é utilizado em muitas situações em que se é necessário uma análise mais profunda, podendo-se fazer comparações entre dois ou mais enfoques específicos (YIN, 2001).

Diante do disposto esse trabalho se enquadra na classe de pesquisa exploratória, porque envolve a pesquisa bibliográfica enquanto se busca ampliar e aprofundar conhecimentos.

Segundo Yin (2001) o método de estudo de caso é uma abordagem rica e investigatória que apresenta cinco vantagens acima das outras técnicas de pesquisa:

- Os resultados fornecem direções e guias para pesquisas futuras e constroem a base do conhecimento.
- É um projeto altamente interativo e flexível.
- Permitem o uso de fontes e técnicas múltiplas com a habilidade de incorporar vários tipos e fontes de comprovação, inclusive entrevistas, observações e documentos.
- Possui uma variedade de usos e de aplicações.

6.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados na empresa XTPO, trabalhou-se com um questionário de perguntas fechadas do tipo Likert, com níveis de satisfação que variam entre concordo plenamente e discordo plenamente. A seguir, segue o modelo do questionário de satisfação.

1 - Informações Relevantes

Queira, por favor, assinalar com **X** as alternativas que correspondem às suas características pessoais

a) Qual o tempo de empresa?

1 ano 2 a 3 anos 3 a 4 anos 4 a 5 anos 5 a 6 anos 6 a ...

b) Qual a sua idade?

20 a 25 anos 26 a 30 anos 31 a 35 anos 36 a .

2 - Instruções para as respostas

Para cada um dos itens relacionados no questionário a seguir, informe o quanto você concorda ou discorda, assinalando com **X** em uma das colunas do título “Grau de Satisfação” numerada de 1 a 5, onde:

GRAU	Significa que você...	Observação:
1	...Concordo plenamente	O grau 3 responde a que poderia ser o clássico “Mais ou Menos”, diante de uma pergunta qualquer por não existir mais ou menos nas respostas.
2	...Concordo	
3	...Nem concordo, nem discordo	
4	...Discordo	
5	...Discordo plenamente	

Nr	Item	Grau de satisfação				
		1	2	3	4	5
1	O treinamento como capacitação apontam habilidades e competências.					
2	A Comunicação entre Monitor /Iniciante esta de acordo com o treinamento.					
3	Sua equipe no posto de trabalho esta motivada coletivamente.					
4	O Treinamento torna-o apto a ter autonomia na sua função.					
5	Na empresa, o diálogo é aberto, flexível e tolerante, quanto às mudanças.					
6	O treinamento adotado pela empresa esta sendo aplicado para todos na linha de montagem.					
7	A Contribuição com idéias na melhoria do posto de trabalho é assistida de imediato pela empresa.					
8	É necessário fazer uma reciclagem no treinamento aprendido.					
9	A Informação para melhoria do conhecimento é bem divulgada pela empresa.					
10	A autonomia ajuda o colaborador a ter autoconfiança e ajuda na formação de líderes.					
11	O seu conhecimento atual o permite ministrar um treinamento para novos colaboradores.					
12	O colaborador instruído agrega valor para empresa.					
13	O Colaborador treinado possui condições de exercer suas função em qualquer posto de trabalho.					
14	Ao Colaborador com conhecimento adquirido, a empresa deve conceder autonomia para inovação e geração de idéias.					
15	Quanto maior a autonomia concedida ao colaborador, maior será a rapidez da produção.					
16	O processo de melhoria constante baseado na utilização de métodos, motiva-o para o surgimento de mudanças.					
17	As vagas oferecidas pela empresa, através de informativo, constituem estímulo para a busca de promoção.					
18	À autonomia concedida ao funcionário ajuda a melhorar a produção.					
19	A empresa adota critérios válidos em sua avaliação de desempenho.					
20	O colaborador que dispõe de autonomia tem a oportunidade de demonstrar que é capaz de resolver problemas.					
21	A política de administração de pessoal no que se refere a criação e manutenção de um clima de amizade e colaboração entre funcionários estimula a formação de equipes.					
22	A política de qualidade da empresa lhe dá clareza sobre os objetivos a serem alcançados em seu trabalho.					
23	Em seu trabalho, você pode contar com a colaboração por parte de outros departamentos.					
24	O sistema de promoção adotado pela empresa é justo.					
25	A empresa põe a sua disposição, os meios e recursos necessários para que você possa realizar o seu trabalho.					
26	Você recebe informações a respeito da contribuição do seu trabalho no resultado da empresa					
27	Você recebe elogios e incentivos pela qualidade do seu trabalho.					
28	Você obtém com facilidades e rapidez às informações necessárias à atividade que vai executar.					
29	A empresa lhe oferece oportunidades freqüentes de formação (cursos, treinamentos).					
30	A empresa estimula a ética do relacionamento entre a empresa e empregado					

7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta parte do trabalho apresenta à análise dos resultados obtidos através de estudo de caso no Consórcio Modular XPTO Caminhões e Ônibus. Os resultados alcançados foram baseados unicamente nos dados obtidos pela aplicação do instrumento de coleta de dados junto aos respondentes.

7.1. ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO QUANTO AO TREINAMENTO

Considerando-se, conforme especificado no subitem 6.4, no quadro 1 em que o colaborador irá responder, concorda plenamente, concorda, nem concorda e nem discorda, discorda e discorda plenamente, correspondente ao grau de satisfação.

Apresentaram um grau alto de satisfação, em relação à aprendizagem, mostrando estar bastante envolvidos na questão do treinamento aplicado, revelando apresentar uma média favorável a todas as afirmações, destacando uma homogeneidade nas respostas dos colaboradores.

Com destaque a homogeneidade das afirmações, foi escolhida aleatoriamente uma das afirmações para comprovação da satisfação dos colaboradores quanto ao treinamento, onde se deve destaque aos instrutores e iniciantes na busca pelo objetivo proposto pela empresa, na formação pessoal e profissional de seus colaboradores e melhoria contínua.

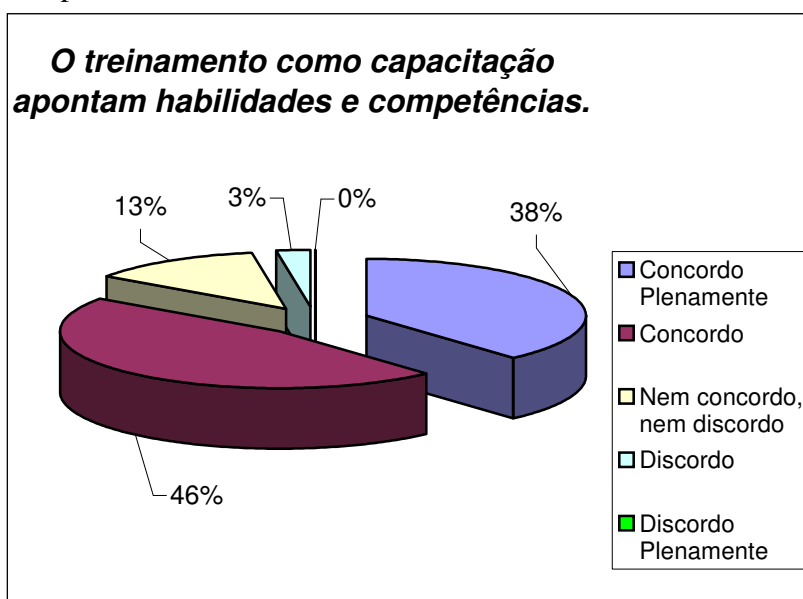


Gráfico 1: O Treinamento, capacitação apontam habilidades e Competências.

Fonte: O próprio autor

7.2. ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO QUANTO À COMUNICAÇÃO

Nesse momento, a pesquisa revela que a comunicação apresenta seu destaque, integrando treinamento e motivação, e revelando o grau de satisfação dos colaboradores.

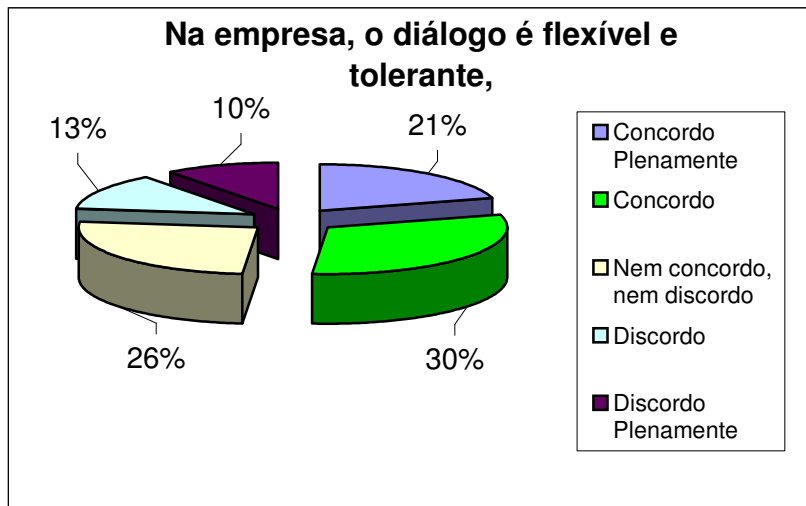


Gráfico 2: Quanto à Comunicação na empresa
Fonte: Empresa XPTO Caminhões e Ônibus.

Destaque para a afirmação nº 5 em que o colaborador revela o seu grau de satisfação quanto à comunicação na empresa, vale ressaltar a presença dos gerentes, supervisores e instrutores, nas constantes informações desprendidas pela organização às mudanças quanto à produção e ritmo que a empresa tem que tomar mediante ao mercado e suas variações de demanda. As informações são passadas de forma a não comprometer a produção dos colaboradores e os mesmos acompanharem o ritmo crescente de produção.

7.3. GRAU DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR QUANTO A MOTIVAÇÃO

Referente a satisfação do colaborador, quanto à motivação, revela dados contrastantes em relação à motivação na empresa, vai desde a motivação em equipe até a promoção, pois o colaborador revela que a motivação é dado que mexe com o emocional do mesmo diante do treinamento administrado e o momento em que se apresenta, e o fato da pesquisa revelar durante sua coleta um aumento na curva de aceleração da produção e revelar o contentamento dos colaboradores. Mas a pesquisa mostra índices favoráveis e com êxitos satisfatórios, referentes à motivação em equipe.

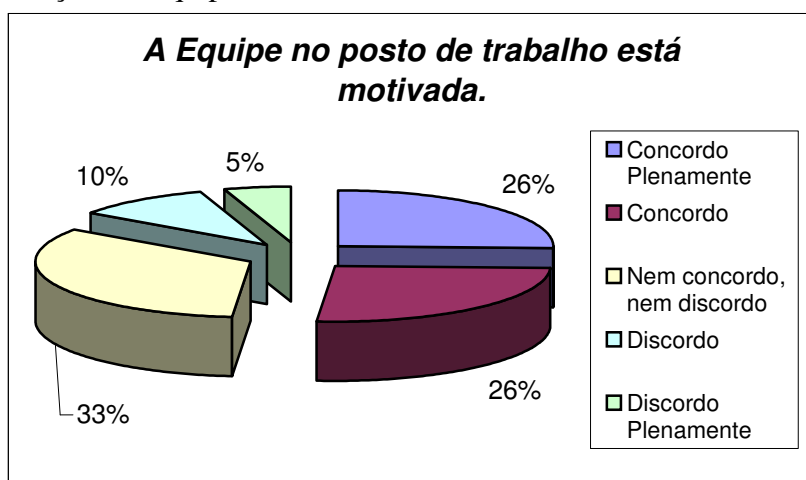


Gráfico 3: Quanto à motivação em equipe na empresa
Fonte: Empresa XPTO Caminhões e Ônibus.

7.4. GRAU DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR QUANTO AO *EMPOWERMENT*

E com relação ao grau de satisfação dos colaboradores quanto ao *empowerment*, temos os seguintes dados:

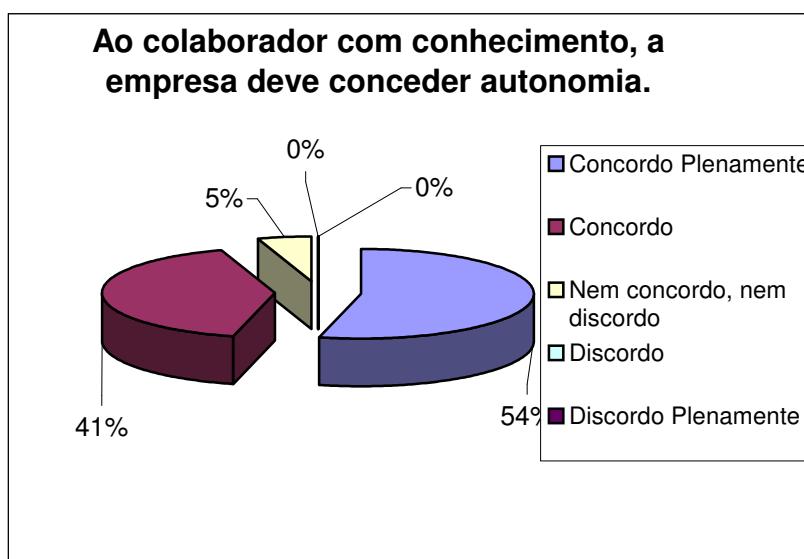


Gráfico 4: Grau de satisfação do colaborador quanto ao *Empowerment*.
Fonte: Empresa XPTO Caminhões e Ônibus.

Quanto ao *empowerment*, a pesquisa revela, que todos estão cientes quanto à autonomia cedida pela empresa, pois pode ser benéfica para organização a sua concessão, devido ao fato do empenho dos instrutores em ampliar o conhecimento do iniciante, e assim ao agregar bastante conhecimento o mesmo possui autonomia na geração de idéias, para a redução de custos e proporcionar investimento em curto prazo.

8. CONCLUSÃO

As variáveis, treinamento, comunicação, motivação e *empowerment*, são um tema muito complexo.

Os especialistas se dividem nessa questão: uns acham que agregam valor ao colaborador, enquanto outros acham que as variáveis não funcionam agregando valor aos colaboradores para fazer aquilo de que gostam ou que lhe dêem o sentido de realização profissional.

As empresas com visão de futuro e que não equiparam seus funcionários como máquinas e sim como parceiros de seu negócio, estão no rumo certo de crescimento e de lucro, de fatia de mercado e de capital humano comprometido, criativo e inovador.

Para se chegar a esses resultados foi primordial saber, desde o início do trabalho, o que resulta na competitividade das empresas e, sem sombra de dúvida, o ser humano foi considerado o ativo mais importante das organizações.

Quanto ao treinamento, o grau de satisfação, foi bastante alto nas questões, em relação à aprendizagem, mostrando envolvimento por parte dos colaboradores, revelando uma média alta bastante considerável, evidenciando homogeneidade nas respostas, e indicam que 84% dos respondentes afirmaram que o grau de satisfação na questão em que apontam habilidades e competências quanto ao treinamento aplicado é bem visto.

Quanto à comunicação, 51% afirmaram entre concordar e concordar plenamente com o grau de satisfação à comunicação aplicada na empresa alvo pesquisado, em relação aos objetivos que a empresa visa para seu crescimento.

Quanto à motivação, revelou que 52% entre concordam e concordam plenamente, demonstraram que o conceito de motivação é bem empregado, principalmente na questão do trabalho em equipe que se torna benéfico e bem assistida pela organização.

Quanto à autonomia, 95% entre concordam e concordam plenamente, afirmaram que, com o conhecimento adquirido, a empresa deve conceder autonomia, para uma busca na eficácia na linha de produção, na redução de custos e aumento da produtividade.

Quanto às hipóteses, todas foram confirmadas integralmente pela empresa alvo pesquisado sobre a capacitação, pois:

- A grande maioria, cerca de 71% dos respondentes está ciente que é necessário fazer reciclagem após o treinamento aprendido.
- A maioria, cerca de 95%, afirmaram que a empresa alvo pesquisada deve conceder autonomia após o treinamento adquirido.
- 81% dos colaboradores concordam que quanto maior a autonomia concedida, maior a rapidez na produção.

Quanto aos objetivos específicos, julgam-se todos atendidos, uma vez que:

- Efetuou-se uma pesquisa bibliográfica com condições de atender os diferentes tipos de capacitação estratégica, principalmente a capacitação através das variáveis, treinamento, motivação, comunicação e *empowerment*.
- Diagnosticou-se que os funcionários estão satisfeitos com o sistema de capacitação adotado pela empresa alvo pesquisada pelo estudo de caso.
- Demonstrou-se através de pesquisa bibliográfica, a importância de se treinar os colaboradores de uma empresa de forma estratégica, haja vista repercutir positivamente nos resultados da organização.

Quanto ao objetivo geral, concluiu-se que pela pesquisa efetuada na empresa alvo do estudo de caso, existe correlação entre a capacitação e a satisfação dos colaboradores, uma vez que essa prática de capacitação melhora a satisfação dos funcionários em suas necessidades físicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização.

Salienta-se que a presente pesquisa e os seus resultados não são isoladamente suficientes para se tomar qualquer tipo de decisão quanto a adoção de uma política de capacitação. Serve como uma orientação que aponta no sentido de que uma nova pesquisa deva ser realizada.

Por fim, conclui-se que temos subsídios teóricos suficientes para afirmar que a capacitação através das variáveis, comunicação, motivação, treinamento e *empowerment* é: auto sustentável em termos financeiros e quanto mais se aplica entre os funcionários, mais retorno representa para empresa; incentiva a busca pela qualidade; melhora o desempenho da produtividade, pois funciona como agente motivador, dando ênfase à auto realização pessoal; ajusta a capacitação às diferenças individuais das pessoas e o alcance de metas; permite uma avaliação por parte da empresa e uma auto avaliação por parte do colaborador, melhorando desempenhos futuros.

E, que temos subsídios práticos do estudo de caso, para afirmar que a capacitação pelas variáveis, treinamento, motivação, comunicação e *empowerment*, são agentes motivadores e de satisfação dos funcionários.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

_____. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

BUENO, Marcos. **Programas de qualidade no setor avícola brasileiro: o caso da granja planalto**. 2002. 197f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

CASTRO, Alfredo Pires de C. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CRAWFORD, Richard. **Na era do Capital Humano: O talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas; seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RICHARDSOM, Robert J. **Pesquisa Social: Método e Técnica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Modelo de Gestão Humana para empresas intensivas em capital intelectual: Um ensaio na Embraer S.A.** 2002. 350f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Pessoal: Metodologia e casos**. FGV, 1998.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.