

Gestão de pessoas através do treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso em uma empresa de laticínios de Campina Grande – PB

Jaqueline Guimarães Santos (jsantos.adm@gmail.com)

Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

Lamunyel Luis de Souza (lamunyel@gmail.com)

Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

RESUMO

Diante do cenário competitivo em que as organizações estão inseridas, torna-se imprescindível a busca por modernização e/ou adequação ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos, seja pela via tecnológica, seja pela via gerencial. Assim sendo, a capacitação dos funcionários é um elemento muito importante para o sucesso organizacional, e para tanto, as organizações devem estar sempre preocupadas com a qualificação profissional das pessoas envolvidas em sua empresa. Neste sentido, o objetivo desse estudo é analisar as técnicas utilizadas no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores de uma indústria de laticínios localizado na cidade de Campina Grande – PB. A pesquisa é caracterizada como exploratória, quantitativa e descritiva, conduzida sob a forma de um estudo de caso em uma indústria de laticínios de Campina Grande – PB. Os dados foram coletados através da aplicação de questionários com os colaboradores da empresa e complementadas com a análise de dados secundários e da observação não participante. Os resultados obtidos apontam que a empresa é caracterizada como favorável para o seu desenvolvimento, já que oferece treinamentos periódicos ministrados por profissionais da própria empresa ou advindos de instituições externas.

Palavras chaves: Treinamento. Desenvolvimento. Qualificação Profissional.

1. INTRODUÇÃO

O cenário competitivo e incerto em que as organizações estão inseridas demonstram a necessidade de constante adaptação e diferenciação, de modo a garantir maior competitividade e manutenção das atividades.

O perfil profissional requerido pelas empresas tem exigido não apenas a capacidade de execução das atividades rotineiras, mas também a aplicação de habilidades cognitivas, de modo que este não se configure apenas como executante, mas também como um sujeito ativo, ou seja, um colaborador que possua uma visão sistêmica da organização na qual ele está inserido.

Assim sendo, é necessário que o corpo funcional das organizações se adeque às exigências do ambiente intra e extra-organizacional, seja através observações não participante ou de ações induzidas de treinamento e desenvolvimento.

Em função da busca pela aquisição e manutenção de competências, as organizações têm investido cada vez mais em T&D (treinamento e desenvolvimento), sendo treinamento a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em melhoria do desempenho no trabalho (GOLDSTEIN, 1991), e desenvolvimento, ações de

aprendizagem voltadas para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico (NADLER, 1984).

Desta forma, as empresas têm investido em ações de aprendizagem a curto, médio e longo prazo, as quais possam ser aplicadas de imediato em suas atividades operacionais bem como possam levar o colaborador ao crescimento pessoal e profissional.

Neste sentido, o objetivo deste estudo é analisar as técnicas utilizadas no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores de uma indústria de laticínios do município de Campina Grande – PB, assim como avaliar a sua aplicabilidade às atividades operacionais na mesma.

A pesquisa utilizou a escala de Likert para a mensuração dos dados, se mostrando mais adequada para o estudo, sendo caracterizada como exploratória, quantitativa e descritiva, sendo conduzida sob a forma de um estudo de caso em uma indústria de laticínios de Campina Grande – PB. Os atores sociais pesquisados constituíram-se dos colaboradores da empresa, envolvendo a realização de entrevistas a partir de um questionário.

Como forma de reconhecer as características da empresa em análise, esse artigo está dividido em cinco seções. Além da presente introdução, a segunda seção trabalha os conceitos referentes a trabalho e qualificação, treinamento e desenvolvimento bem como apresenta algumas características do setor de laticínios. A seção três apresenta os aspectos metodológicos para a realização da pesquisa. Em seguida, verifica-se a análise e apresentação dos resultados e, por fim, a quinta seção trata das considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TRABALHO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Na literatura consegue-se identificar que as organizações estão inseridas em um cenário turbulento de reestruturação produtiva e globalização, o que requer maior qualificação dos trabalhadores para que as empresas possam expandir suas atividades, bem como manter-se competitiva no mercado.

Segundo Bastos (2006), a qualificação profissional pode ser compreendida como poderosa explicação para o êxito ou as restrições das pessoas e mesmo dos países em transitarem por esse cenário turbulento de reestruturação produtiva e da globalização. O autor defende a idéia de que Indivíduo, Escola, Empresa e Estado estão implicados no diagnóstico e equacionamento dos desafios de qualificação que emergem na contemporaneidade.

O crescimento do uso das tecnologias da informação nos processos gerenciais e produtivos têm tornado o trabalho mais complexo, o que requer maior qualificação profissional dos trabalhadores. Assim, o conteúdo do trabalho passa a envolver não apenas as experiências adquiridas pela execução de atividades, mas também habilidades cognitivas.

Segundo Howard (1995), apesar da sua inegável heterogeneidade, as transformações têm tornado o trabalho, de forma geral, mais complexo, mais cognitivo, mais fluido, mais invisível, com maior incerteza e interligado. Neste contexto, as organizações atualmente demandam trabalhadores que possuem características como inteligência, responsabilidade, adaptabilidade, habilidade relacional e capacidade de crescimento.

A qualificação pode ser mensurada a partir de três aspectos distintos, que constituem na realidade, formas alternativas de defini-la, quais sejam: ligadas aos atributos do indivíduo, definida pelas habilidades aprendidas em experiências laborais anteriores; vinculada às exigências do próprio posto de trabalho, caracterizada pelos níveis de conhecimentos, habilidade e responsabilidade atribuídos ao cargo e por fim relacionado à estrutura

organizacional, estabelecida pelas empresas de acordo com as exigências da produção e com seus princípios de organização do trabalho.

2.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As organizações estão cada vez mais conscientes de que seu sucesso será influenciado pela qualificação de seus colaboradores, e por isso passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de pessoas, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências humanas e profissionais.

Assim sendo, pode-se entender que as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal vêm se tomando cada vez mais vitais para as organizações devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário nacional e internacional.

Segundo Vargas (1996) treinamento e desenvolvimento são aquisições sistemáticas de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Dessa forma, os colaboradores devem agregar todo o conhecimento adquirido, através da capacitação, de forma a mudar seu comportamento e otimizar a execução de suas atividades para o alcance dos objetivos organizacionais, assim como os objetivos individuais.

O treinamento e o desenvolvimento, apesar de suas diferenças, são formas de desenvolver pessoas. Conforme ressalta Borges-Andrade (2002), as ações de treinamento visam produzir melhorias no desempenho das pessoas, enquanto as ações de desenvolvimento são mais abrangentes, compreendendo aspectos que vão além do desempenho no trabalho e estão relacionadas ao crescimento dos treinandos.

Os processos de aprendizagem organizacional podem ser classificados como humano, onde o indivíduo agrega novos conhecimentos através da experiência e da observação, e induzido, àquele obtido por meio de situações cuidadosamente planejadas e estruturadas (Abbad & Borges-Andrade, 2004). A aprendizagem induzida pode ser implementada a curto, médio e longo prazo, conforme podemos observar na figura abaixo:



Figura 01: Ações de Indução de Aprendizagem em Organizações

Fonte: adaptado de Vargas e Abbad (2006).

Os programas de educação correspondem aos cursos técnicos, profissionalizantes assim como os de graduação e pós-graduação, sendo geralmente de média e longa duração. Já o desenvolvimento tem por objetivo a qualidade de vida no trabalho, e inclui em suas atividades palestras, cursos, seminários, oficinas entre outros.

O treinamento, por sua vez compreende à ações educacionais de curta e média duração que objetivem melhorias imediatas de desempenho. A instrução inclui orientações com base em objetivos instrucionais e, em geral, é realizada com apoio de cartilhas, roteiros, manuais etc. Por fim, a Informação apenas refere-se às ações educacionais de curta duração, desde aulas, a manuais e roteiros.

Nesse contexto, as ações de treinamento e desenvolvimento não estão focadas apenas no colaborador, mas também na estrutura organizacional, visto que este processo de aprendizagem visa uma alteração positiva do comportamento do profissional direcionada aos requisitos físicos e psicológicos do cargo e da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi caracterizado como pesquisa exploratória pelo fato de caracterizar o problema a fim de defini-lo melhor, e promover critérios de compreensão de dados e informações. Além disso, é descritiva, na medida em que objetiva descrever as características de determinado fenômeno. Quanto à tipologia optou-se por um estudo de caso, visto que este tipo, segundo Santos (1997, p.27), caracteriza-se pela seleção de “objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”.

Em se tratando da abordagem, a pesquisa pode ser considerada de ordem quantitativa, obtida pela aplicação de um questionário contemplado por 27 variáveis, informações estas coletadas junto aos colaboradores da empresa. O período de coleta de dados teve seu curso entre 10/06/09 e 30/07/09, ao realizar-se uma pesquisa de campo, com o universo composto por todos os colaboradores da empresa, constituindo-se um total de 56 funcionários sendo a amostra do tipo não-probabilística por acessibilidade e representa aproximadamente 36,00% do universo populacional existente na empresa.

A pesquisa utilizou a escala tipo Likert, pois se mostrou a mais adequada. Para Sellitz (2005) a escala Likert é um método bem aceito nas pesquisas de relações sociais. Esta consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos da pesquisa que externem suas opiniões, escolhendo um dos cinco pontos da escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico (que, em ordem crescente varia de 1 a 5), no qual estão dispostos cinco valores distintos, quais sejam: (01) discorda plenamente, (02) discorda parcialmente, (03) nem concorda, nem discorda, (04) concorda parcialmente e (05) concorda plenamente.

Para tanto, utilizou-se uma medida de tendência usada em estatística, a média. Assim, obtém-se valores para cada variável de acordo com os respondentes, e o somatório das médias de cada variável indicará a relação ao objeto, ou representação simbólica que está sendo avaliada.

Para a realização da análise foram levantados dados a partir da coleta de informações dispostas nos questionários aplicados com os colaboradores da empresa e complementadas com a análise de dados secundários e da observação não participante. Esta compreensão pode ser facilitada com a avaliação das variáveis que foram elaboradas a partir da percepção dos pesquisadores acerca do assunto, dispostas no quadro a seguir.

Dimensão	Variáveis
Medidas de Aprendizagem	Intenção de aplicar os conhecimentos no trabalho
	Probabilidade de melhorar o desempenho no trabalho
	Oportunidade de aplicar no trabalho
	Possibilitar integração com outros profissionais
	Capacidade de transmitir os conhecimentos a outros
	Assimilação do conhecimento
	Depois de um treinamento sei que estou capacitado para enfrentar novos desafios
	Eu gosto do trabalho que executo
Comportamento após treinamento	Mostro aos meus colegas de trabalho quais os benefícios de utilizar o que aprendi em treinamento
	Mostro a minha chefia/supervisão quais as vantagens da aplicação, no trabalho, do que aprendi em treinamento.
	Preocupo-me quando é difícil aplicar, no trabalho, o que aprendi
	Acredito que é possível aplicar no trabalho o que aprendi em treinamento
	Busco informações necessárias para aplicar o que aprendi
	Avalio como estou aplicando no trabalho o que aprendi em treinamento
	Consulto material do treinamento para aplicar no trabalho
	Modifico a forma de fazer meu trabalho para aplicar o que aprendi em treinamento
	Depois de um treinamento me sinto mais preparada
	Sinto que depois do treinamento fico mais motivada para o trabalho
Medidas organizacionais	A empresa em que trabalho avalia o treinamento como um instrumento para aumentar as vendas.
	A empresa em que trabalho se preocupa com o nível de conhecimento absorvido após o treinamento.
	A empresa em que trabalho oferece boas oportunidades de treinamento.
	A empresa em que trabalho sempre faz avaliações periódicas para identificar os conhecimentos adquiridos após a realização do treinamento.
Desempenho do Instrutor	Qualidade da apresentação
	Uso de estratégias para motivar o treinando
	Ritmo de apresentação dos conteúdos
	Conhecimento dos temas
	Esclarecimento de dúvidas

Quadro 01: Variáveis para análise do T&D.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Percebe-se que há muitas variáveis para a análise do treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional, de modo a mensurar, através das médias, se o treinamento modifica o comportamento dos colaboradores, levando-os ao desenvolvimento, e assim melhorar sua atuação.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE LATICÍNIOS

Em meados da década de 90, houve um aumento significativo pelo interesse de grandes empresas internacionais em investirem no segmento de laticínios. Isso aumentou o poder de negociação dessas empresas junto a produtores e consumidores, inclusive na determinação de preços. Essas multinacionais vêm se destacando no mercado, com

lançamentos e novidades que ganham a preferência do consumidor, num mercado com tendência de demanda crescente (EMBRAPA, 2002).

Nesse contexto, houve uma mudança no mix dos produtos ofertados e com isso substancial redução de preços, o que trouxe também uma elevação dos padrões de qualidade advindos da comparação entre produtos nacionais e importados, e maior conscientização do consumidor a respeito de saúde e segurança alimentar.

O crescimento da demanda por leite e derivados tem sido influenciado por diversos fatores, entre eles o aumento da população, crescimento da renda, redução de preços relativos de produtos concorrentes ou substitutos e mudanças nos hábitos alimentares.

Os agentes que atuam na cadeia de laticínios devem promover modificações rápidas para se adequar as exigências do mercado globalizado. As mudanças mais importantes são a definição dos padrões de qualidade, aumento da oferta de produtos de maior valor agregado, concentração da indústria, requerimentos de escala e profissionalização da produção primária.

Há uma crescente produção de leite em todo o Nordeste, anualmente uma média de 2,7 bilhões de litros de leite de vaca por ano, e a Paraíba possui uma produção leiteira de 137 milhões de litros/ano de leite, fazendo com que o Estado ocupe o 21º lugar no ranking nacional do setor, com produtividade média de 753 litros anuais por cada vaca.

Percebe-se que o mercado de laticínios é bastante promissor, o que desperta nas organizações possibilidades de expansão de suas atividades para outros países e estados. Sendo assim, as empresas devem investir na qualificação de seus profissionais, de modo que estes venham a se adequar às exigências do mercado e das organizações em si.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo dados do SEBRAE (2009), o Brasil ocupa hoje a sétima posição no ranking mundial de leite de vaca, com uma produção estimada em 27 bilhões de litros/ano de leite, e possui cerca de 1,2 milhões de propriedades leiteiras.

Atualmente a Paraíba tem nas regiões do Sertão e Cariri, 77 municípios produtores de queijo de manteiga, queijo de coalho e manteiga da terra embalada em garrafas. Na produção de queijo nos setenta e sete municípios, de acordo com pesquisa da Secretaria do Desenvolvimento Econômico e de Turismo, são utilizados atualmente cerca de 4 milhões de litros de leite. A grande maioria das queijeiras são artesanais e a Agevisa e o Lacen, estão assegurando o controle de qualidade do leite produzido na Paraíba através do Centro Integrado de Monitoramento da Qualidade do Leite (CQUALI), um programa do governo federal.

O ambiente de negócios é bastante complexo e desta forma, a organização deve sempre buscar adquirir vantagens competitivas perante seus concorrentes. Para tanto, é necessário ter colaboradores que tenham uma qualificação profissional a fim de superar as exigências do mercado.

Nesse contexto, de acordo com Boog (1999) o treinamento quando bem definido é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa. Nele as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo. O processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento. O treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades, potencialidades visando a um crescimento tanto no aspecto profissional, cultural do indivíduo como da empresa, no que tange à obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios. Este conceito necessariamente implica uma mudança de atitudes

e de comportamentos. A própria evolução da administração de recursos humanos nos dá uma idéia bem clara disto, em que pese à necessidade de mantermos uma preocupação constante quanto aos fatores formais e motivacionais do homem.

Para efeito desse estudo, os empregados da indústria de laticínios consideram os treinamentos como uma excelente oportunidade, já que este permite adquirir e/ou atualizar seus conhecimentos e habilidades, e com isso melhorar seu desempenho nas atividades desenvolvidas, tanto intra como extra organizacional.

No primeiro item foram analisados a aplicabilidade do treinamento oferecido, ou seja, as medidas de aprendizagem que foram absorvidas para posterior aplicação em suas atividades, podendo ser observado no gráfico abaixo:

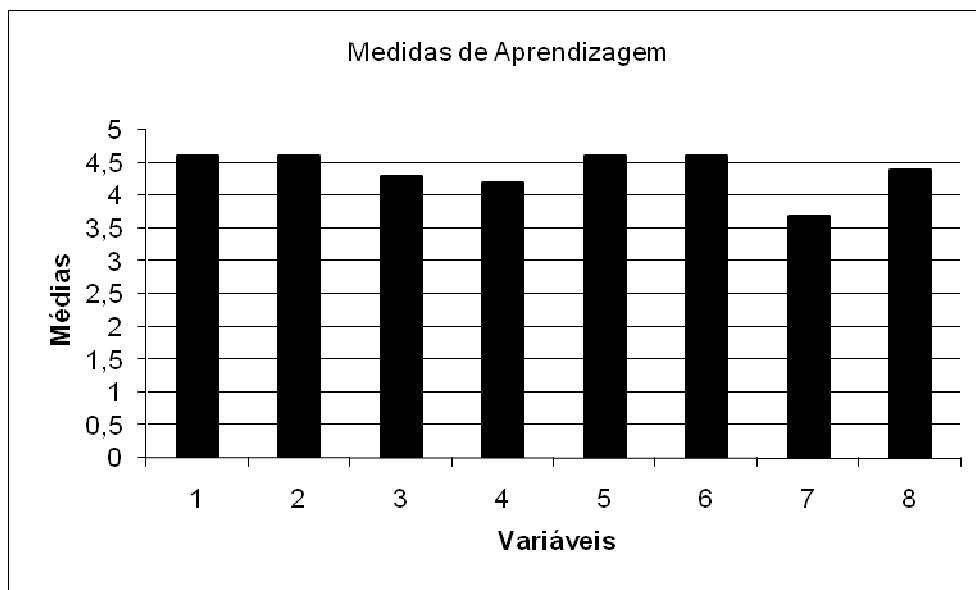


Gráfico 1: Medidas de aprendizagem.

Fonte: Pesquisa direta (2009)

Verifica-se que a maioria dos funcionários está de acordo que o conhecimento adquirido após o treinamento pode ser aplicado diretamente em suas atividades, possibilitando um melhor desempenho e surgimento de diversas vantagens competitivas para a organização. Desta forma, esses aspectos podem ser confirmados de acordo como Shinyashiki (1998) “O investimento em treinamento visando desenvolver profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução neste processo de transformações”

Segundo Carvalho (1995) há muitas vantagens para a empresa ao implementar o T&D, quais sejam: **ganho em competitividade e em qualidade, identificação dos pontos fortes e fracos** das pessoas e da organização, visando beneficiar ambas as partes, **capacitação** das pessoas de modo a aumentar a **produtividade** e como consequência disso elevar os níveis de **lucratividade**, dentre outros pontos que são relevantes para a organização.

Observa-se ainda, como um ponto de destaque para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores dessa indústria, que apesar do processo de aprendizagem permitir uma alteração positiva no comportamento do empregado, estes ainda têm receio de enfrentar novos desafios. Isso pode ser explicado por diversos fatores, dentre eles a influência de sua cultura, as limitações individuais e as exigências organizacionais, por exemplo.

Em relação à análise do comportamento após a realização do treinamento, de maneira geral, foi verificado que os colaboradores reconhecem que seu comportamento é modificado

após os treinamentos. Sentem-se mais estimulados, identificam-se com a tarefa que executam, melhoram o relacionamento interpessoal, como podemos verificar no gráfico abaixo:

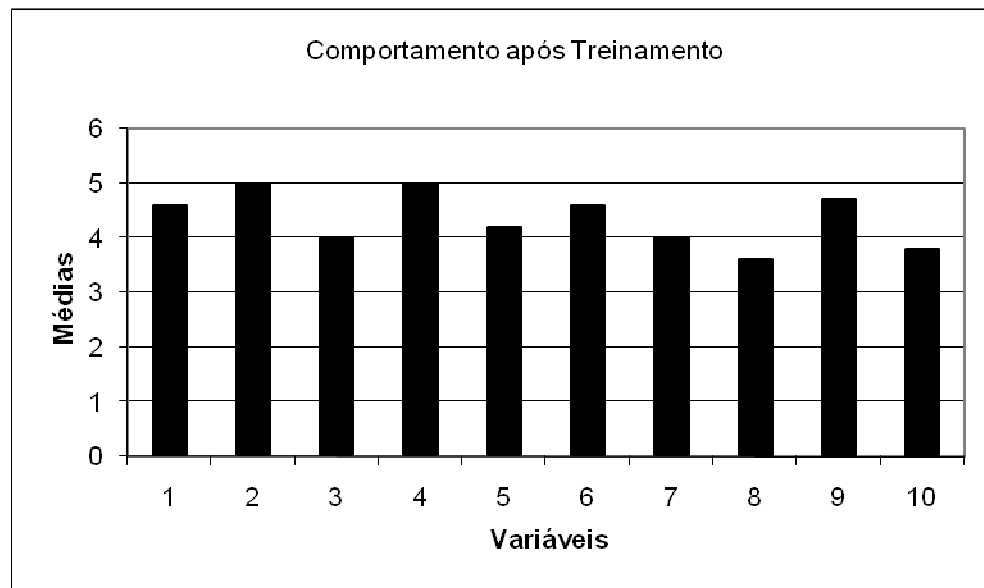


Gráfico 02: Comportamento após treinamento.

Fonte: Pesquisa direta (2009).

Depois de treinados, os funcionários sentem-se mais seguros para desempenhar suas funções na organização, adequando-se à cultura organizacional, o que permite uma maior integração do funcionário à realidade da empresa. Além disso, os programas de T&D tendem a alterar as atitudes antiquadas das pessoas para posturas mais inovadoras e modernas.

Por outro lado, observamos que, apesar de ser útil o que aprenderam, os colaboradores apresentam certa resistência em executar integralmente o que lhes foi transmitido. Da mesma forma que, não há tanta preocupação em aplicar o que realmente aprenderam, podendo ser explicado pela dificuldade em perceber o próprio crescimento.

Pelo fato do aperfeiçoamento ser um processo a longo prazo, é natural que as pessoas questionem o que levou a área de gestão de pessoas a fazer a sua convocação para participar de determinado programa.

Outro fator que deve ser levado em consideração está relacionado com as medidas organizacionais. Estas se preocupam em analisar o comportamento do funcionário após a capacitação, através de avaliações periódicas, para identificar se os conhecimentos adquiridos estão sendo aplicados eficientemente e quais os benefícios que estes geram para a organização.

Dessa forma, pode-se observar que a empresa em estudo oferece os treinamentos aos seus colaboradores como forma de melhorar o seu desempenho e assim atingir seus objetivos, a fim de torná-los mais rentáveis. Como se verifica abaixo:

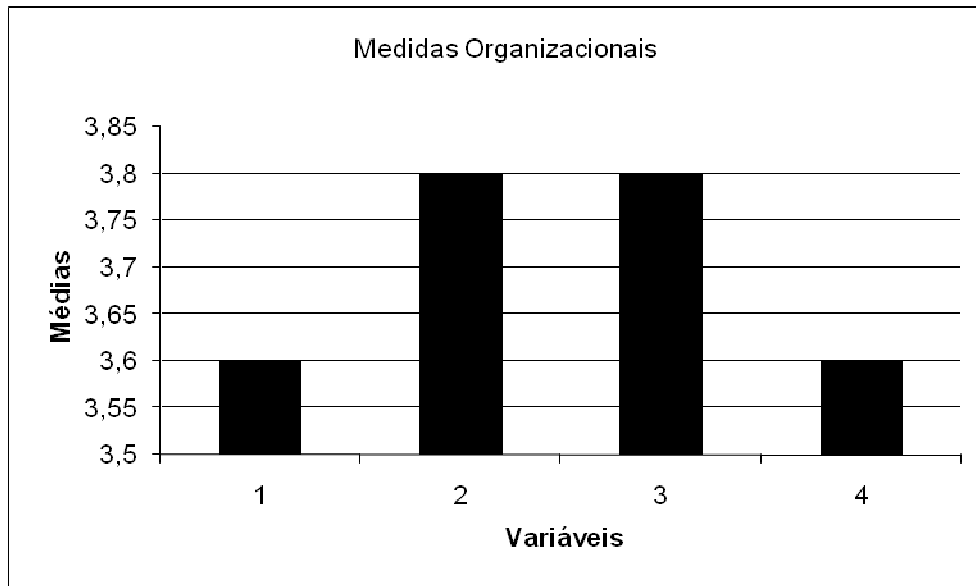


Gráfico 03: Medidas Organizacionais.

Fonte: Pesquisa direta (2009).

Como podemos averiguar a empresa preocupa-se em oferecer, periodicamente, capacitação ao seu corpo funcional como instrumento para melhorar o desempenho dos colaboradores. Para tanto, a mesma possui um cronograma de cursos e palestras que são ministradas, tanto por profissionais residentes, quanto por consultores externos.

Esse é um ponto bastante positivo para a organização em análise, visto que o aumento do nível de instrução do profissional, seja relacionado à sua atividade ou a sua profissão, leva a empresa não apenas a melhorias das práticas de gestão de pessoas, mas também a uma redução de custos, de desperdícios e retrabalho, dentre outros benefícios.

Observa-se ainda que, a empresa não avalia os resultados do T&D periodicamente, mas apenas quando os objetivos pré-estabelecidos, não forem alcançados ou quando as atividades operacionais apresentam disfunções.

Por se tratar de uma indústria, ao aplicar os processos de treinamento e desenvolvimento, a empresa tem como principais interesses a redução dos riscos de acidente de trabalho, proporcionando uma melhor qualidade de vida. Sendo está uma estratégia indireta para se elevar os índices de produtividade.

Outra dimensão a ser analisada é a capacidade e qualificação do instrutor. Para um treinamento que resulte em sucesso se faz necessário um instrutor com qualificação e que use estratégias que motivem os colaboradores a aprender, de forma a executarem corretamente suas atividades, para assim alcançarem seus objetivos pessoais e organizacionais.

O instrutor pode ser classificado de acordo com o tipo de serviço prestado aos funcionários, a saber: o **coach** atua como um treinador que procura transmitir capacidades ou técnicas que melhorem as capacidades profissionais ou pessoais de seu instruído, visando à satisfação de objetivos definidos por ambos; já o **mentor** estabelece uma cumplicidade para o desenvolvimento, um compromisso com a verdade, potencializando o humano e o profissional. Ou seja, estabelece uma relação de parceria para o sucesso, num contexto apoiador e potencializador das capacidades do outro.

Para tanto, o profissional que desenvolveu os treinamentos foi avaliado de forma positiva, pois foi apresentada uma metodologia atual e coerente com as necessidades dos funcionários e da empresa. Como se verifica abaixo:

Desempenho do Instrutor

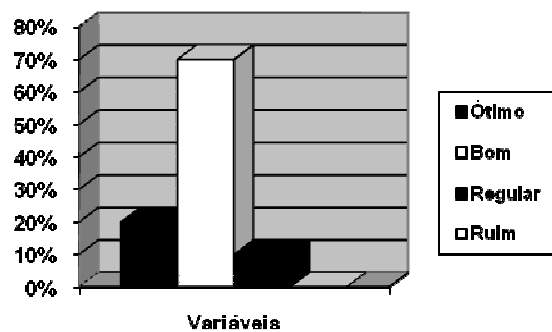


Gráfico 04: Desempenho do instrutor.

Fonte: Pesquisa direta (2009).

Diante desse resultado, observa-se que o instrutor responsável pelo treinamento na empresa em estudo, transmite capacidades e técnicas que permitem a otimização dos processos organizacionais, de forma clara e precisa, apresentando um índice de aprovação (ou aceitação) de 70% dos avaliados.

Desta forma, o instrutor pode ser considerado como coach pelo fato de apoiar o corpo funcional da empresa na consecução de suas atividades e na busca do alcance de metas de curto, médio e longo prazo, através do uso das competências desenvolvidas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual ambiente de negócios tem exigido ainda mais adaptabilidade e agilidade das empresas no que diz respeito à reestruturação produtiva e globalização. As modificações podem ser consideradas como resposta às tendências e práticas adotadas e aceitas pelas organizações e pela sociedade.

As empresas têm investido nos processos de Treinamento e Desenvolvimento como medidas estratégicas, onde a qualificação de seus profissionais possa resultar em aumento da produtividade e rentabilidade, assim como atender as demandas e necessidades de seus consumidores, funcionários e sociedade em geral.

Para tanto, os investimentos em qualificação profissional não são suficientes para a manutenção da empresa, mas representa um aspecto positivo para a mesma, sendo ainda necessário ponderar se os resultados obtidos, seja em produtividade ou rentabilidade, estão de acordo com o planejamento da empresa, assim como avaliar se houveram mudanças positivas no comportamento do profissional

Contextualizando, torna-se imperiosa a necessidade de reflexão ao processo de aprendizagem, que fica evidente quando se observa o conhecimento agregado adquirido através de treinamento, educação e desenvolvimento contínuo que buscam atender as mudanças requeridas das pessoas e organizações eficazes, flexíveis e inovadoras.

No mundo de hoje, as preocupações das organizações se voltam para a globalização de: pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultado e tecnologia. As mudanças e transformações na área de RH são internas e predomina a importância do capital humano e intelectual. É nesse contexto que se insere a indústria de laticínios campinense, no qual se preocupa bastante em oferecer treinamentos e desenvolvimentos e que esta ação certamente agrega valor para a organização.

De forma geral, a pesquisa revelou que a indústria de laticínios localizado no município de Campina Grande se apresenta favorável à aplicação do T&D, visto que ao se analisar as variáveis pertencentes ao tema em estudo o resultado encontrado leva ao entendimento do contexto onde se está envolvido. Além disso, percebe-se a influência direta das características inerente ao setor, já que o mercado favorece o desenvolvimento da atividade.

A dinâmica dos negócios cada vez mais “obriga” que as organizações estejam continuamente em busca de acompanhar as tendências do mercado. Diante desse aspecto, oferecer treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta que contribui para alcance desse objetivo, já que o T&D tem no seu conteúdo matérias específicas para as pessoas enquanto seres humanos, ou seja, habilidades duráveis, auto-desenvolvimento, auto-estima, estratégia de vida.

Nesse sentido, as ações de saúde estão diretamente ligadas ao bem-estar dos colaboradores, produtividade, desempenho e redução de custos, sendo estes fatores importantes para a empresa, no qual são obtidos com a aplicação do treinamento em busca do desenvolvimento, como empregado e como pessoa. Nesta perspectiva, conclui-se que a indústria de laticínios campinense tem destaque no mercado local e regional por oferecer T&D, além de demais aspectos que torna a empresa bastante competitiva.

7. REFERÊNCIAS

ABBAD, G., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

BASTOS, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

BOOG, Gustavo Gruneberg. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: _____. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 15-34.

BORGES-ANDRADE, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Revista Estudos de Psicologia*, 7(Especial), 31-43.

CARVALHO, M. M. M. J. (1995). *Orientação Profissional em grupo: Teoria e técnica*. Campinas: Editorial Psy.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA), 2002.

GOLDSTEIN, I. L. (1991). Training in work organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 507-619). California: Consulting Psychology Press.

HOWARD, A. *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Carvalho, M. M. M. J. (1995). *Orientação Profissional em grupo: Teoria e técnica*. Campinas: Editorial Psy.

NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York, Wiley, 1ª ed., 1984. p.1.1-1A7.

SANTOS, Antônio R. Dos. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) 2009.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Editora E.P.U, 2005.

SHINYASHIKI, G. T. T&D de recursos humanos: posição e papel da área num grupo de empresas da região de Ribeirão Preto-SP. 1998.

VARGAS, M. R. M. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, 31(2), 126-136.

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