

TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO

Alessandra Teixeira Teófilo
lessandra.pirai@aloes.com.br
FASF

Suzimar Teixeira Teófilo
suziestreladalva@yahoo.com.br
FASF

Rhanica Evelise Toledo Coutinho
profarhanica@gmail.com
FASF

Marcus Vinícius Barbosa
marcus.barbosa@ig.com.br
FASF

Salete Leone Ferreira
salete_leone@yahoo.com.br
UniFOA

Resumo: O mundo está cada vez mais competitivo onde o mercado se encontra em uma metamorfose constante ocasionando mudanças no mundo dos negócios. A cada dia surgem novos métodos, ferramentas e processos, como também novas tecnologias. Com isso, as corporações precisam estar preparadas para se manterem nesse meio competitivo, se renovando e se reciclando a cada dia, buscando ferramentas e métodos adequados capazes de auxiliar em seu desenvolvimento, onde umas dessas ferramentas utilizadas pode ser o “treinamento”. Diante do exposto, o objetivo deste estudo consiste em verificar se através do treinamento podem-se desenvolver melhorias no processo corporativo, assim como também apurar qual a importância do treinamento para a capacitação do corpo funcional de uma organização, bem como suas vantagens competitivas através do treinamento. Sendo assim, neste estudo foi realizada uma pesquisa teórica a partir de revisão bibliográfica e em seguida um processo de seleção de Estudo de Caso já existente na internet da Empresa Correios, empresa que desde o início dos serviços postais até os dias atuais assumiu postura de elo, no qual aproxima às pessoas a uma organização de respeito. A partir da análise do estudo de caso percebeu-se que investir em qualificação da mão de obra por meio de treinamento representa um aspecto positivo para o desenvolvimento das empresas e de seus colaboradores, fortalecendo as organizações no cenário mercadológico atual, onde as empresas se voltam para transformações: globais, econômicas, sustentáveis, onde as pessoas, os clientes e a tecnologia vivem em constantes transformações e por meio do treinamento as empresas tendem a acompanhar essas mudanças. Especificamente na área de Recursos Humanos são internas as mudanças, onde predominam

como fator primordial o capital humano e intelectual, sendo o treinamento um instrumento de desenvolvimento contínuo.

Palavras Chave: Treinamento - Estratégia - Treinamento - Vantagem Competitiva -

1 - INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais competitivo, demonstrando um mercado que se encontra em uma metamorfose constante com mudanças incessantes nos negócios que a cada dia acarretam na necessidade de novos métodos, ferramentas, processos, como também novas tecnologias. Vai permanecer no mercado quem tiver competência, preparado para essas novas exigências, sejam as organizações ou os indivíduos. Com o processo econômico e social à “globalização” vem fazendo com que a concorrência cresça de forma acelerada obrigando as corporações reverem seus sistemas e a forma de como são gerenciados. Desse forma, este trabalho visa estudar o treinamento, uma vez que seu conceito se faz amplo, sendo por diversas vezes utilizado eventualmente de modo a demonstrar de maneira prática a forma na qual a organização estimula o conhecimento e aprendizado de seus colaboradores. (BOHLANDER e SNELL, 2010).

De fato o pensamento sobre o planejamento em relação à criação de instrumentos bem como métodos voltados a treinamento de pessoal, surgiu no começo do século XX (GIL, 2001). E a partir da evolução desse conceito que teve seu marco inicial nesse período, pode-se constatar atualmente que para cada clima organizacional existe a necessidade de uma estratégia de treinamento a ser aplicada (GIL, 2001).

Diante desses entendimentos surge uma reflexão, e a partir dela busca-se entender de que forma o treinamento poderá ser utilizado como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo?

Acredita-se que a literatura nos traga algumas respostas em relação aos os seguintes pressupostos; seria através do treinamento que se dá a aquisição do conhecimento, habilidade e competências como resultados de formação profissional; em uma corporação capacitação através do treinamento são formas de obtenção de resultados positivos; o treinamento oferece uma série de vantagens competitivas nas quais contribuem para o crescimento profissional do indivíduo como também da organização.

Diante do exposto nosso objetivo consiste em verificar se através do treinamento podem-se desenvolver melhorias no processo corporativo, assim como também apurar qual a importância do treinamento para a capacitação do corpo funcional de uma organização, bem como suas vantagens competitivas através do treinamento.

Para realização deste trabalho teórico far-se-á uma revisão bibliográfica para a fundamentação teórica, seguida de uma pesquisa qualitativa feita através da releitura de estudo de caso pré-existente (CRESWELL, 2007), da Empresa Correios.

2 – TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

2.1 CONCEITOS DE TREINAMENTO

Chiavenato (2009, p. 388), “[...] afirma que antes alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento como meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, e com isso, desenvolver a força de trabalho na organização a partir dos cargos ocupados”. Na área de Recursos Humanos o treinamento consiste no método de desenvolvimento da qualidade para

capacitá-los, aumentando a produtividade do indivíduo onde com isso o mesmo irá colaborar da melhor forma para obtenção dos objetivos organizacionais. Ampliar a capacidade produtiva dos indivíduos em suas funções, instigando suas condutas, sendo esta a finalidade do treinamento.

Para Marras (2009, p.145) “[...] o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. O treinamento representa o meio educativo no qual está concentrado em um tempo determinado, administrado de modo metódico por meio no qual os indivíduos assimilam aptidões visando propósitos já definidos.

De acordo com Chiavenato (2009, p.389), “[...] o treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

O treinamento tornou-se indispensável nas empresas modernas para o alcance dos objetivos onde se torna essencial adquirir conhecimentos como também experiências básicas para o desenvolvimento fazendo com que as empresas tenham vantagens sobre os concorrentes. “[...] treinamento consiste no conjunto de método utilizado para transmitir aos colaboradores novos e antigos as habilidades necessárias para desempenho do trabalho”. Dessler (2005, p.140)

Entende-se que treinamento e desenvolvimento são combinações importantes na quais aumentam a base de habilidades e desempenho dos funcionários para obtenção do sucesso. De acordo com Bohlander e Snell (2010, p. 250) “O termo treinamento muitas vezes é usado de forma casual a fim de descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento (mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenhar no curto prazo) e desenvolvimento (mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades).”

O conceito de treinamento se faz amplo, sendo por diversas vezes utilizado eventualmente de modo a demonstrar de maneira prática a forma na qual a organização estimula o conhecimento e aprendizado de seus colaboradores, vários profissionais, porém, diferem treinamento de desenvolvimento, pois de acordo com eles um busca resultados imediatos, o indivíduo é treinado para executar suas atividades em curto prazo de maneira rápida e eficaz em quanto o desenvolvimento prepara o indivíduo da melhor forma visando o crescimento profissional sua habilidade e desempenho para o futuro, porém ambos preparam o colaborador para que tenham resultados positivos, produtividade elevada, otimização da mão de obra, qualidade nos produtos e serviços visando à melhoria continua a competitividade do mercado obtendo com isso o sucesso da organização.

2.2 - HISTÓRICOS E EVOLUÇÕES DE TREINAMENTO

Baseado em Correra e Silva (2008, p. 3), no qual relatam que as práticas de treinamento e desenvolvimento nas empresas passam por um processo de evolução no decorrer da história, saindo de uma abordagem mecânica e técnica operacional para uma abordagem sistêmica, direcionada para a prática estratégica e transformadora, investindo em desenvolvimento para permanência e conquista no recente mercado competitivo.

A evolução do treinamento vem ocorrendo desde a origem do taylorismo até hoje, onde se evidencia que várias transformações como também inovações foram ocorrendo nas últimas épocas no que diz respeito às técnicas administrativas de recursos humanos, principalmente com desenvolvimento de métodos e técnicas para “treinamento”. Essas mudanças, ou seja, fases alvejam condições positivas as empresas que buscam competitividade. De acordo com Pontual (1994, p. 22), “[...] o treinamento passou por cinco fases que nas quais se referem à estratégia existente e o futuro do treinamento”.

As fases apontadas por Pontual são: 1ª fase Subdesenvolvimento; (completa utilização da mão de obra, início da capacitação da mão de obra de acordo com a demanda, a procura da mão de obra profissional); 2ª fase Em desenvolvimento (padronização de mão de obra e trabalho, estudo de tempos e movimentos, padronização do trabalho e avaliação de desempenho, o fortalecimento do treinamento em relação à mão de obra, instrução de treinamento, formação profissional e fortalecimento da base institucional), 3ª fase Após o início da industrialização avançada (responsabilidade social interna, planejamento de negócio através da mão de obra, avaliação da mão de obra e ênfase na eficiência e mobilidade interna); 4ª fase Industrialização avançada (formular planos de negócios há longo prazo para atendimento social, planejamento e desenvolvimento de RH, desenvolvimento da potencialidade da mão de obra para a futura força de trabalho, educação por meio das ciências do comportamento para fortalecer o desenvolvimento gerencial, benefícios diretos e promoção do bem estar) e 5ª fase Pós-Industrialização (aceleração da inovação gerencial, promoção do desenvolvimento organizacional e patrocínio de seminários de desenvolvimento gerencial).

As etapas do treinamento como também suas tendências projetadas no decorrer do tempo apresentadas nas cinco fases demonstram as necessidades de treinamentos bem como a importância da capacitação e desenvolvimento da mão de obra. O treinamento passa a ofertar ao indivíduo oportunidades de crescimento e a organização ser competitiva no mercado adquirindo capital intelectual, da mesma forma que o indivíduo em sua existência está submetido à aprendizagem as organizações se submetem ao mesmo processo, isto é, estão condicionadas a aprenderem. Segundo Pontual (1994, p. 22) “[...] é primordial verificar, em uma região geoeconômica, em certa categoria empresarial ou mesmo empresa, qual a fase ou fases do modelo analisado que predominam como indicadores de necessidades de treinamento, as quais são também indicadores do comportamento administrativo que poderá caracterizar a cultura na qual as necessidades específicas vão ser consideradas.”

Torna-se evidente conforme o relato do autor a dificuldade de se projetar a evolução do treinamento nas empresas conforme os parâmetros normais de desenvolvimento, ou seja, comparados à classificação cronológica exposta por Pontual. As necessidades de treinamento assim que surgem, devem ser selecionadas as condições técnicas como também tecnológicas em conformidade com os aspectos e requisitos de desenvolvimento das empresas.

Com base em Prazeres (2005, p. 49), onde relata que, a inépcia dos colaboradores para atuar em uma organização fabril caracterizou-se no século XVIII como um empecilho irrefragável a eficiência, no qual se presumiu já no começo da Era Industrial a relevância para se aplicar mais, ou seja, investir na qualificação de profissionais.

O cuidado que naquele tempo onde se dedicava a aptidão profissional no qual foi aprimorada pelo expressivo aumento do trabalho especializado a partir de 1880. A fim de suprir a essa recente novidade, deu-se início aos métodos do treinamento. De acordo com Boog (1994, p.17), “[...] o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel

generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do sistema de fábrica”.

De fato o pensamento sobre o planejamento em relação à criação de instrumentos bem como métodos voltados a treinamento de pessoal, surgiu no começo do século XX, devido à ingerência da Escola Clássica de Administração. O propósito evidente desses instrumentos tinha como razão de aprontar os colaboradores a alcançar a excelência de seus resultados. Gil (2001, p. 119) aponta que na verdade “[...] a preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal vem desde início de século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração. O objetivo expresso desses programas era o de preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível.”

A boa convivência entre os indivíduos no ambiente de trabalho, não significa simplesmente recepcionar ou ser apenas cordial. Consiste em antecipar-se às necessidades de forma a interagir com o meio buscando melhorar o ambiente, a interação do indivíduo em seu espaço de trabalho, essa questão também era um dos fatores preocupantes nas décadas passadas. Cada indivíduo possui diferentes princípios bem como propósitos, seu modo de agir ou pensar independe do outro, mas suas ações, reações no meio organizacional tem que ser a melhor possível, buscando viver harmonicamente, tendo comprometimento e cumplicidade. Tal necessidade fez com que o treinamento nas organizações começa-se a atingir também o contexto psicossocial dos indivíduos, os métodos de treinamento, não só destina-se a habilitar os colaboradores a desenvolverem as atividades, mas também a inserir os propósitos envolvidos na relação interpessoal buscando com isso a interação com a organização. Segundo Gil (2001, p. 119) “Com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento nas empresas passou a abranger também os aspectos psicossociais dos indivíduos. Dessa forma, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração á organização.”

Nesse contexto, se apresenta a importância de treinamento eficaz, que agregue valor ao indivíduo preparando-o para ser mais tolerável as mudanças, oportunizando uma comunicação clara e um relacionamento com o meio mais harmônico. As empresas preocupadas com a evolução assustadora nos tempos atuais buscam ferramentas estratégicas dentro da organização para manter-se no mercado competitivo como também para desenvolver-se adquirindo qualidade em sua mão de obra, produtos e serviços. O treinamento ganha destaque no decorrer dos anos passando a ser um diferencial entre as corporações no desenvolvimento da qualidade, tendo em vista os benefícios como também os resultados satisfatórios que se obtém.

2.3 - ESTRATÉGIAS DE TREINAMENTO

Primeiramente cabe salientar origem da palavra “estratégia” que vem do grego strategos que quer dizer chefe do exército, que de acordo com o Dicionário Michaelis, significa arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. Segundo Quinn (2001, p. 19), este vocábulo foi utilizando por longos anos pelos militares, quando queriam explanar o rumo a seguir para guerra, alvejando a vitória dos militares.

Com os anos, a palavra estratégia passou a ter uso comum, passando a significar a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos. De acordo com Gil (2001, p. 136-137) “[...] são várias as estratégias de treinamento disponíveis, onde para ele as mais importantes são: **exposição**, consiste em uma preleção verbal dos instrutores tem

como finalidade transmitir o conhecimento aos treinandos; **discussão em grupo** favorece a reflexão a cerca de conhecimento obtidos através da leitura ou exposição; **demonstração** para ensinamento de habilidades manuais ou processos de rotina; **estudo de caso** depende de uma apresentação de fatos ou resumos narrativos de situações ocorridas em organizações tendo em vista sua análise pelos treinandos; **dramatização** representação de situações de uma maneira simulada; **jogos** atividades espontâneas realizadas por mais de uma pessoa, onde dirigida por critérios de perda ou ganho; **leituras** estratégia mais usada para transmitir informações nos programas de treinamento; **instrução programada** estratégia que consiste na apresentação aos treinandos de partes de informações na qual necessita de respostas certas a determinadas perguntas para poder dar sequência a leitura do texto.”

Para cada clima organizacional como também as necessidades existe uma estratégia de treinamento a ser aplicada, cabe os gestores ou setores responsáveis avaliar qual a melhor forma a ser utilizada.

3- OBTENÇÃO DE RESULTADOS POR MEIO DE TREINAMENTO

3.1 OBJETIVOS DO TREINAMENTO

O treinamento tem por objetivo capacitar os indivíduos a desempenhar de forma rápida as várias atividades pertinentes à função ocupada, favorecer chances para constante crescimento individual, não somente na atual função, mas em diversas outras funções com elevado grau de complexidade. Modificar o costume dos indivíduos consiste em conceder um ambiente agradável no meio deles ou para acrescentar-lhes estímulos tornando-os sensíveis aos novos métodos de gerenciamento. Para Chiavenato (2009, p. 390) “Os principais objetivos do treinamento são: 1. Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; 2. Proporcionar oportunidades para contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas; 3. Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torna-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.”

O treinamento visa o crescimento, bem como o desenvolvimento do indivíduo proporcionando-lhes oportunidades e tornando-os toleráveis as mudanças. Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 186), “[...] os objetivos de capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados”.

O treinamento, no entanto consiste na atividade responsável que se destina a transmitir o conhecimento tendo como objetivo alcançar a eficiência, desenvolvendo as habilidades alvejando o crescimento no aspecto profissional bem como o cultural do individuo como também da organização no que diz respeito à aquisição e manutenção de uma mão de obra qualificada mais apta para compreender e superar os desafios. Para Marras (2009, p. 148), o treinamento distingue-se em dois tipos de objetivos; o específico e o genérico. Entre os objetivos específicos mais relevantes, destacam-se:

Tabela 1: Objetivos específicos do T&D

Formação profissional	Atingir um grau adequado de capacidade laboral para determinada profissão, passando adiante todos os conhecimentos e práticas específicas imprescindíveis ao desempenho da função.
-----------------------	--

Especialização	Proporcionar ao treinando uma área de conhecimento ou prática específica dentro de um campo de trabalho para otimizar os resultados.
Reciclagem	Rever os conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho com renovação ou atualização conforme as necessidades.

De forma equilibrada com prática, a formação, a especialização como também a reciclagem são fatores importantes para obtenção dos objetivos, entretanto se torna ainda mais relevante o que o indivíduo faz de prático para modificar suas atitudes bem como seu comportamento com o que aprendeu. Já entre os objetivos genéricos mais importantes, encontram-se:

Tabela 2: Objetivos genéricos do T&D, Marras (2009:148).

Aumento direto da produtividade	Conforme o treinamento possibilita a realizar ações mais precisas e corretas, ocorrerão melhorias nos movimentos, tempos de produção, bem como, na relação entre fatores de produção, insumos e resultados no trabalho.
Aumento direto da qualidade	A qualidade do trabalho tende a maximizar de acordo com o conhecimento sobre aquilo que é realizado e também de acordo com o grau de responsabilidade que cabe a cada indivíduo no processo produtivo.
Incentivo motivacional	Todo ser humano tem como meta ser eficiente e eficaz, treiná-los os oferece essa possibilidade.
Otimização pessoal e organizacional	É pelo treinamento que o indivíduo se desenvolve profissionalmente, trabalhadores, satisfeitos, e motivados transformam os ambientes das organizações, tornando-os adequados para o alcance da excelência em termos de desenvolvimento da organização.
Atendimento de exigências das mudanças	As constantes transformações ocorridas no decorrer dos anos nas quais as organizações vêm enfrentando, como mudanças tecnológicas, de processo, comportamentos entre outras, nas quais pressiona diretamente o todo o corpo estrutural da organização. As organizações convencionais utilizam o treinamento como ferramenta principal para enfrentar e acompanhar os resultados dessas transformações que as atingem. Já as organizações de ponta para a prevenção de eventuais mudanças ocorridos no ambiente fazem o uso do treinamento.

O treinamento vem sendo compreendido como ferramenta que prepara o indivíduo a desempenhar de forma eficaz as tarefas designadas ao cargo que ocupa ou que irá ocupar, com o treinamento se torna possível o desenvolvimento da capacidade, bem como, a competência dos indivíduos tornando-os mais produtivos, criativos e inovadores, com o propósito que contribuam para o alcance dos objetivos da organização.

3.2 – O PROCESSO DE TREINAMENTO

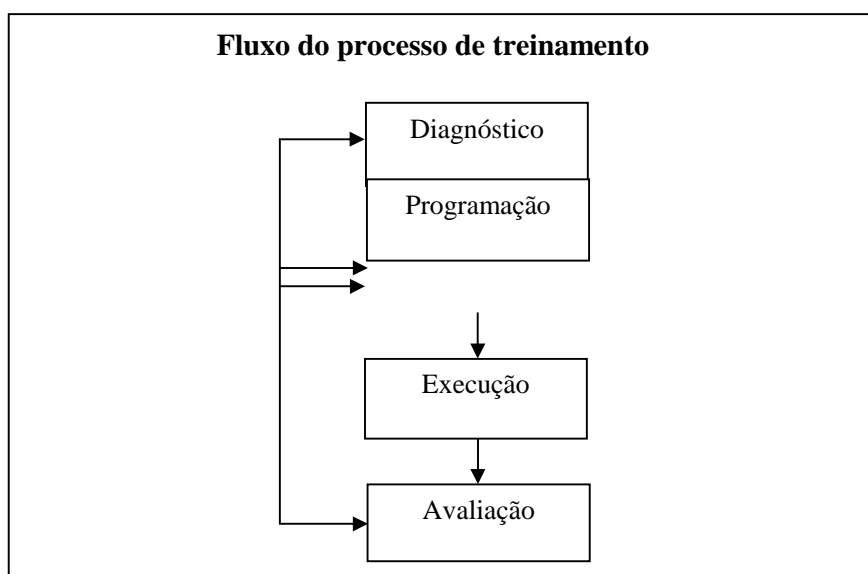
Para que um treinamento seja bem sucedido se faz necessário um processo de etapas a ser seguida para obtenção de um resultado positivo. De acordo com Dessler (2009, p.141), “[...] o primeiro passo para o processo de treinamento será determinar se o treinamento se faz necessário ou não, uma das formas abordada por ele é o levantamento das necessidades de treinamento nas quais são; identificar as necessidades específicas dos cargos, analisar o público para garantir de que o programa seja adequado como também especificar os objetivos do treinamento”.

O programa de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) consiste em um processo contínuo, no qual se deve manter constantemente no ambiente organizacional. Salienta Marras que: “O LNT é um programa contínuo, isto é, deve estar presente de forma constante na organização, exatamente para entender à sua demanda elástica. Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada entre a área de T&D e todas as demais da empresa.” (MARRAS, 2009, p.153)

A análise inicial feita para conhecer o perfil do colaborador bem como a necessidade da organização será realizada nessa primeira etapa pela área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento). Para Chiavenato (2009, p. 153), “[...] o Levantamento de Necessidades de Treinamento é a primeira etapa do treinamento na qual corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito”.

O LNT consiste em um programa incessante dele parte as outras ações necessárias para o conhecimento como também corrigir as carências existentes na organização tendo em contra mão descobrir o que o funcionário tem a oferecer. De acordo com Marras (2009, p.150), “[...] o processo de treinamento aplicado nas organizações segue basicamente o seguinte fluxo; diagnóstico, programação, execução e avaliação”:

Figura 1: Etapas do processo de T&D



3.2.1 PRIMEIRA ETAPA: DIAGNÓSTICO DO TREINAMENTO SOBRE A LUZ DE MARRAS (2009:150)

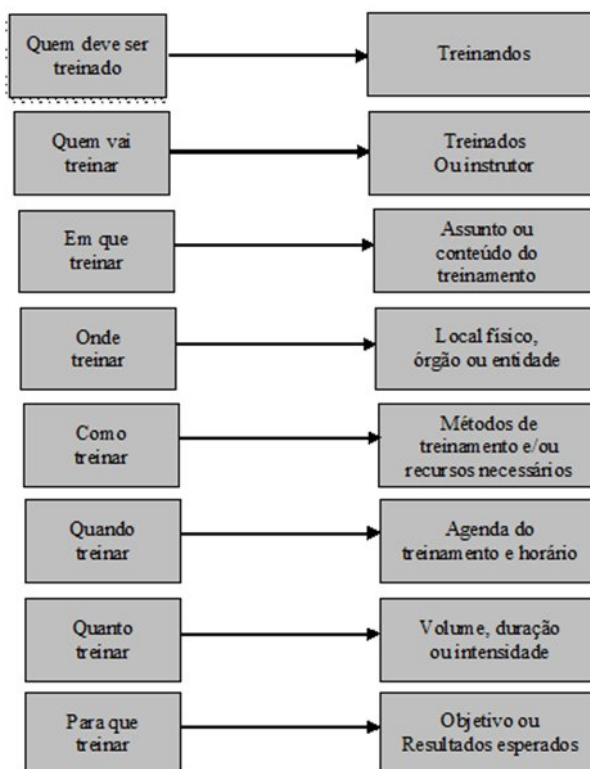
O diagnóstico da situação nessa primeira etapa onde se faz o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento. O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais; quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido.

3.2.2 SEGUNDA ETAPA: PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO

Na visão de Gil (2001, p. 129), “[...] planejamento consiste em um processo de desenvolvimento que se baseia na realidade na qual se tem pelo diagnóstico, que visa

assegurar com a máxima eficácia possível acarretar ações essenciais para atingir os objetivos desejados”. No entanto a forma de se pensar antes de agir no qual se traça o rumo a seguir da melhor maneira para o alcance do objetivo proposto se dar pelo planejamento. De acordo com Chiavenato (2009, p. 399), “[...] o LNT deve fornecer as seguintes informações para que seja traçado a programação de treinamento nas quais as informações são; o que deve ser ensinado, quem deve ser ensinado, quando, onde, como e quem deve ensinar”. Conforme destaca na figura 2:

Figura 2: Principais itens de uma programação de treinamento



O meio de se escolher o treinamento a ser seguido para atingir o objetivo da organização se dar pela a programação de treinamento, onde se sabe quantos colaboradores participarão do treinamento, instrutor, conteúdo, local, metodologia, data, carga horária e objetivo.

Para Marras (2009, p. 156), “[...] a programação de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, previamente planejado”. Afim de que um programa de treinamento se torne eficaz e adequado o planejamento deve ser preparado de forma lógica, seguindo todas as etapas, com objetivo claro no qual se faz determinante para o alcance de um resultado satisfatório.

3.2.3 TERCEIRA ETAPA: EXECUÇÃO

No ponto de vista de Marras (2009, p. 157), “[...] a execução do treinamento consiste na aplicação prática daquilo que foi planejado como também programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Nessa etapa que se executa o treinamento onde se coloca em prática o que foi planejado e programado. Para Chiavenato

(2009, p. 398), “[...] em função das necessidades diagnosticadas, uma vez elaborado o programa de treinamento, o próximo passo é sua execução. A execução ou implementação do treinamento pressupõe o binômio instrutor X aprendiz”.

Na etapa de realização/ execução do treinamento se atende o que foi planejado onde o objetivo proposto se conclui. O público alvo são os aprendizes que podem ser de qualquer nível hierárquico da organização no qual necessitam adquirir ou aperfeiçoar seus conhecimentos, já o instrutor será a pessoa qualificada ou especializada no assunto a ser abordado no treinamento podendo também ser de qualquer nível hierárquico da organização.

3.2.4 QUARTA ETAPA: AVALIAÇÃO

Marras (2009, p.159) ressalta que, “[...] a avaliação é a última etapa do processo de treinamento, onde tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização”. A avaliação tem o propósito de certificar se o treinamento foi eficaz, ou seja, se o treinamento supriu as necessidades da empresa, colaboradores e cliente, onde para Chiavenato (2009, p. 405) “O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos: 1. Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados. 2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.”

De acordo com o contexto, as etapas de treinamentos manifestam-se com uma ferramenta administrativa de grande significância onde se eleva a produtividade, minimiza perdas, sendo do mesmo modo fator de satisfação do treinando e treinador com a obtenção dos resultados propostas.

3.3 TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO (TLT)

O treinamento no Local de Trabalho se desenvolve no decorrer da execução das tarefas de produção, isto é, no próprio local de trabalho. Essa modalidade de aplicação também propicia ao empregado mais aprendizado de modo que ele aprende enquanto trabalha, esse método consiste no ensinamento mais simples de ser aplicado aos empregados. Salientam Snell e Bohlander (2010, p. 263) que, “Treinamento no Local de Trabalho é o método mais comum utilizado para treinamento de funcionários não gestores”.

O TLT utiliza de uma metodologia na qual o funcionário adquire conhecimento prática com instruções de seus superiores ou por funcionários com experiência no cargo. Para Dessler (2009, p. 144) “Há vários tipos de treinamento no trabalho. O mais familiar é o método de coaching ou método de substituição. Nele o funcionário é treinado no cargo por um trabalhador com experiência ou pelo supervisor dos treinandos, Nos níveis mais baixos, os treinandos podem, por exemplo, adquirir a capacidade de operar uma máquina observando o supervisor.”

A utilização de algumas ferramentas, técnicas bem como alguns recursos tem sido fundamental para o desenvolvimento corporativo, devido a alguns métodos ser comum dentro de uma corporação, fazendo com que o Treinamento no Local de Trabalho se torne uma maneira formal de aprendizado dos funcionários. *Coaching* de acordo com o Dicionário Michaelis significa treinamento, instrução. De acordo com Snell e Bohlander (2010. P. 263) “O TLT tem vantagens de fornecer experiência práticas sob as condições de trabalho normais e uma oportunidade para o treinador – um gerente ou funcionário sênior – construir bons

relacionamentos com novos funcionários. À medida que o tempo se torna um recurso fundamental – e o “treinamento just in time” é mais necessário – O TLT é visto por alguns como o meio mais efetivo de potencialmente facilitar o aprendizado no local de trabalho.”

Aplica-se o Treinamento no Local de Trabalho visando o desenvolvimento mais rápido da mão de obra para a execução de tarefas específicas pertinentes ao cargo, os instrutores são devidamente qualificados podendo ser o supervisor ou empregado mais experiente ou dependendo da organização pode-se ter um instrutor de treinamento interno em tempo integral.

3.4 TREINAMENTO COMO VANTAGENS COMPETITIVAS.

De acordo com a competitividade e exigência do mercado se faz necessário que as organizações desenvolvam planos de ações para a motivação de seus colaboradores, onde os mesmos possam estar satisfeitos com a organização onde trabalham contribuindo assim com um clima organizacional harmônico onde umas das ferramentas utilizadas para que isso aconteça será o treinamento. Salienta Chiavenato (2009. P. 398) “É importante que uma organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho. O sucesso do treinamento não é medido apenas por que as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também porque elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional.”

O ritmo em que as mudanças ocorrem está cada vez mais acelerado, o crescimento é constante, a organização tem que estar preparada para as mudanças, pois em uma economia cada vez mais globalizada, estar preparado para a competitividade do mercado se torna o meio mais fácil para encarar os desafios. Enfatiza Drucker (1997, p. 86) que, “[...] a atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência, mesmo porque o passado não vai se repetir, onde o sucesso de ontem não garante mais o sucesso de hoje sendo assim não sustentará o sucesso de amanhã”.

Baseado em Sales (2002, p. 14), no qual se refere que, “[...] a nova economia se torna o capital intelectual diferencial, sendo cada vez mais valorizado; o conhecimento, que anteriormente era conceituado como objetivo final se tornou recurso para a conquista positiva nos resultados dos negócios”. Os recursos físicos ou financeiros das organizações deixaram de ser primordial considerando assim o capital humano como um recurso valioso, a importância desse recurso, se torna proporcional à globalização da economia, fazendo também com que a concorrência no mercado cresça tornando a capacitação da mão de obra vantagem competitiva bem como diferencial no mercado.

4- ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Foi em 25 de janeiro de 1663 que os Correios tiveram sua origem no Brasil, desde então busca a modernização constante gerando e oferecendo serviços de qualidade com o intuito de corresponder às expectativas dos seus clientes. Os Correios disponibilizam soluções, com tecnologias modernas para atendimento das necessidades de comunicação das corporações e instituições em um cenário cada vez mais competitivo.

Em 2011, estimulados pelas transformações tecnológicas, sociais e econômicas os Correios iniciaram um importante sistema de modernização. Com a aprovação da lei 12.490/11, o campo de atuação da empresa foi ampliado e munido de ferramentas modernas de gestão

organizacional para confrontar-se com a concorrência prestando serviços mais ágeis e eficientes para a sociedade.

Essa nova postura contribuiu para que a ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos) torna-se uma organização de categoria mundial, destacada por seus resultados e práticas. Os Correios têm como Missão disponibilizar soluções confiáveis e acessíveis para unir pessoas, corporações e negócios, no Brasil e no mundo; a Visão da empresa é ter soluções que aproximam seus clientes; tem como Valores a Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade, enfim, como Negócio soluções que aproximam.

A estrutura organizacional dos Correios compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos. Há 28 Diretorias Regionais na Administração Regional. O Estado de São Paulo é dividido em duas diretorias: São Paulo Metropolitana (com atuação na capital, Grande São Paulo, Vale do Ribeira, Baixada Santista, Litoral Sul e Alto Tietê) e São Paulo Interior, responsável pelos demais municípios. Devido ao Estudo de Caso destacado ter sido direcionado para uma Diretoria específica que é a Diretoria Regional de São Paulo Interior, a partir daqui será discorrido alguns pontos relevantes sobre a mesma.

4.1.1 DIRETORIA REGIONAL DE SÃO PAULO INTERIOR (DR/SPI)

A Diretoria Regional de São Paulo Interior sediada em Bauru e responsável por 583 municípios do interior do Estado de São Paulo, com população de 17.117.910 habitantes residentes nos municípios, atualmente o diretor regional da DR/SPI é Joseph de Faro Valença, 58 anos, natural de Aracaju, formado em direito é funcionário dos Correios há 38 anos. A sede da DR/SPI encontra-se localizada na cidade de Bauru, na Praça D. Pedro II, 4/55, 5º andar, Centro, CEP 17015-905. Bauru é um município brasileiro localizado no interior do estado de São Paulo, o município tem elevado Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M), a cidade é considerada promissora, o setor de serviços e comércio é a principal atividade econômica do município.

O efetivo da empresa (DR/SPI) conta com aproximadamente 10.500 funcionários, dos quais consiste em mão de obra direta (empregados próprios), mão de obra alternativa (adolescentes assistidos portadores de necessidades especiais e estagiários) bem como funcionários temporários e prestadores de serviços terceirizados. Encontra-se integrado ao efetivo cerca de 180 profissionais de nível superior, 480 de nível médio entre outros, além destes, a DR/SPI conta com demais profissionais conforme o plano de cargos e carreiras dos correios. Os profissionais que integram a força de trabalho são qualificados e capacitados de acordo com suas funções.

4.2 RELATO DO CASO

“No ano de 1995, o Treinamento no Local de Trabalho (TLT), foi implantado nos Correios. Em 2000 a Empresa ganhou o prêmio Top de RH oferecido pela ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, por ocasião do investimento realizado e dos resultados alcançados. Em 2005, o TLT passou por um processo de atualização e revitalização, adequando-se ao conceito de organização que aprende, pois é uma modalidade de ensino que utiliza técnicas simples, levando informação e conhecimento a todos os colaboradores dos Correios. Trata-se, principalmente, de uma ferramenta para auxiliar o gestor na orientação de sua equipe, pois reúnem, em seus diversos temas, orientações básicas sobre correção e prevenção de falhas, reciclagem operacional, eliminação de retrabalho, aumento da produtividade, implementação de rotinas simples e integração. O TLT é a modalidade de treinamento realizado no próprio local de trabalho, em um espaço alternativo e adequado à atividade a ser desenvolvida, sendo ministrado pelo Gestor da Unidade. Por ser considerada uma metodologia

simples, prática e objetiva, o TLT tem contribuído muito para o desenvolvimento da equipe, pois facilita a comunicação direta dos envolvidos no processo produtivo, pois disponibiliza aos Gestores ferramentas concretas na Tomada de Decisão e aos funcionários maior eficácia nos serviços prestados por eles. Conforme o conteúdo abordado e suas especificações, as Sessões de Ensino do TLT poderão ser divididos em 2 (duas) sessões, com 50 (cinquenta) minutos cada. Essas Sessões de Ensino do TLT deverão ter, no mínimo, 2 (duas) vezes por mês, onde os Gestores deverão fazer um acompanhamento dos resultados obtidos nestas sessões. Quando da criação do programa, seu registro de presença, bem como os indicadores de resultados eram feitos manualmente através de Fichas de Acompanhamento de Resultados que posteriormente eram enviados ao Gestor Regional do TLT. Recentemente criado pela área de Recursos Humanos da empresa, o PD-TLT – Programa de Digitação do TLT possibilita aos Facilitadores de TLT agilidade no processo de inclusão dos participantes, além de possibilitar aos responsáveis pelo processo um acompanhamento mais preciso dos TLT's ministrados de acordo com a meta estabelecida de duas sessões de ensino por mês. Por se tratar de uma ferramenta de suma importância no processo de Gestão, os responsáveis pelo processo foram assim divididos; Pela hierarquia do treinamento; órgão responsável e características: Gestor Nacional do TLT – Universidade Correios – Coordenação do processo nos Correios; Gestor Regional do TLT – GECOR – Responsável pela Gestão do processo TLT na Diretoria Regional de São Paulo Interior; Coordenador do TLT – Gerencia Regional – Responsável pela coordenação do TLT no âmbito da sua Regional; Facilitador do TLT – Gestores – Responsável pela formação e desenvolvimento das pessoas que integram sua equipe de trabalho. Após identificar quais problemas estão afetando o desenvolvimento eficaz dos serviços operacionais, o Facilitador acessará o Banco de Temas, disponibilizado no sistema interno da empresa (Intranet) e verifica se o roteiro de treinamento encontra-se disponível para acesso. Caso o tema escolhido não esteja disponível para consulta, o Facilitador repassa ao seu Coordenador do TLT Regional a real necessidade de sua equipe. De posse do problema apresentado pelo Facilitador, o Coordenador do TLT Regional verifica se o problema é local e tenta sugerir novos mecanismos para a solução do problema: acompanhamento individual, reorientação dos serviços prestados pelo funcionário etc. Ao debaterem o problema apresentado, findada as possibilidades da solução do problema sem a aplicação do treinamento, o Coordenador Regional acessa o Banco de Temas para verificar se há ou não roteiro específico para aquela necessidade. Se não, verifica se o problema é local, regional ou mesmo corporativo e sugere ao Gestor Regional que elabore um roteiro específico àquela necessidade e disponibiliza no banco de dados, incluindo no cronograma de metas do TLT.”

4.3 ANÁLISE CRÍTICA

Com base na fundamentação do presente trabalho, no qual foi constatado que a empresa dos Correios obteve êxito na efetividade do treinamento, onde foi direcionada especificamente para o Treinamento no Local de Trabalho, pois de acordo com os teóricos se trata de uma metodologia comum onde os próprios gestores da área ministravam os treinamentos no próprio local de trabalho, no entanto por ser considerada uma metodologia simples e prática contribuiu muito para o desenvolvimento da equipe dos Correios, por ter oferecido vantagens, fornecendo experiência práticas sob as condições de trabalho normais, facilitando a comunicação direta dos envolvidos.

As práticas adotadas foram de vital importância devido ao fato de ter envolvido todo o corpo funcional da organização, foi criado pela área de Recursos Humanos dos Correios um programa de Levantamento das Necessidades de Treinamento o PD-TLT (Programa de Digitação do Treinamento no Local de Trabalho), no qual possibilitava aos Facilitadores do TLT agilidade no processo, pois além desenvolver a equipe eles também tinham como papel de Facilitador identificar quais as necessidades de treinamento suas equipes necessitavam, por se tratar de um programa contínuo deve estar presente de forma constante no ambiente organizacional, pois segundo os teóricos a primeira etapa do treinamento corresponde ao

diagnóstico preliminar do que se deve ser feito. Esse programa criado pelos Correios (PD-TLT) foi um diferencial para obtenção dos resultados positivos.

A partir de alguns princípios teóricos em relação aos objetivos específicos de uma corporação verificou-se que a empresa dos Correios investe em treinamento o que a mantém qualificada, atualizada e em constante desenvolvimento, visto que no ano de 1995 foi implantado como ferramenta estratégica o Treinamento no Local de Trabalho (TLT), o que lhe proporcionou profissionais qualificados, tornando-se referência no mercado, ponto esse que a fez ganhar no ano 2000 o prêmio Top de RH dado pela ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil. Os Correios buscou em 2005 um objetivo específico para o Treinamento no Local de Trabalho, onde sua modalidade de ensino passou por um processo de reciclagem, revendo seus conceitos, conhecimentos, renovando e atualizando suas práticas e técnicas conforme as necessidades.

Os Correios através da adoção de ferramentas para o desenvolvimento, onde por meio do Curso de Formação de Facilitadores de Treinamento no Local de Trabalho cujo seus Gestores foram treinados com conceitos e técnicas didáticas pedagógicas nas quais contribuíram para o desempenho da equipe onde se faz importante que uma corporação saiba direcionar suas decisões da melhor forma, pois de acordo com alguns conceitos teóricos o treinamento não é medido apenas por que as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também por que elas passam a contribuir positivamente para o desempenho de toda corporação.

Com o programa criado pelos Correios o PD-TLT, caso era identificado algum problema onde o roteiro para o treinamento específico não se encontrava disponível no banco de dados o Facilitador repassava o problema apresentado ao seu Coordenador a real necessidade de sua equipe, de posse do problema o Coordenador verificava se o problema era local e tentava sugerir novos mecanismos para solucionar o problema, como acompanhamento individual, reorientação dos serviços prestados pelos funcionários entre outros, visto isso percebe - se que os Correios utilizavam várias estratégias de treinamento disponíveis para sanar os problemas, como exposição, demonstração, instrução programada e etc.

As constantes mudanças que vem ocorrendo, tantos sociais, políticas, culturais e econômicas, faz com que o mercado se torne cada dia mais competitivo, fato esse, que tem feito com que as organizações busquem o desenvolvimento e qualificação constante. Os Correios para se manterem competitivos teve como estratégia utilizar o Treinamento no Local de Trabalho como ferramenta para o desenvolvimento, onde parece ser evidenciado várias vantagens que a empresa pode obter, tanto quantitativo relacionado ao custo do treinamento, quanto qualitativo, relacionado aos resultados que se consegue alcançar.

Os Correios têm como outras vantagens em relação à aplicação de treinamento o processo de assimilação, o tempo de aplicação do treinamento (curto prazo); o treinamento pode ser realizado no próprio local de trabalho onde com isso reduz o custo com recursos como deslocamento; rapidez no repasse das informações; avaliação prática; desenvolvimento da liderança; interação da equipe; prevenção e redução de falhas operacionais; aumento da produtividade individual e coletiva; atuação constante da equipe como também otimização no trabalho. Com base na compreensão de algumas teorias os Correios obteve êxito na escolha de aplicação do Treinamento no Local de Trabalho devido o desenvolvimento mais rápido de sua mão de obra como também o custo benefício que se obtém.

Os treinamentos realizados demonstram a preocupação dos Correios em formar quadros de funcionários mais capacitados, onde com a aplicação do treinamento muitos são os ganhos

que a empresa tem com essa ferramenta, as quais contribuem com o crescimento da organização não só do profissional, mas como um todo.

5- CONCLUSÃO

No presente trabalho verificou-se a efetividade do treinamento onde de acordo com alguns teóricos, o treinamento consiste no conjunto de método utilizado para transmitir aos colaboradores novos e antigos as habilidades necessárias para desempenho do trabalho.

As corporações têm investido nos processos de treinamento como ferramenta estratégica, onde a capacitação e desenvolvimento de sua mão de obra possam resultar no aumento da produtividade com também rentabilidade, tendo como objetivo atender da melhor forma possível às necessidades de seus clientes internos e externos (consumidores diretos e indiretos), funcionários, sociedade e em geral.

O desenvolvimento desse trabalho possibilitou entender de qual forma o treinamento pode ser utilizado como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo, onde constatou que o treinamento pode ser considerado como uma ferramenta estratégica para obtenção de resultados para o desenvolvimento corporativo, quando utilizado método e técnicas adequadas a cada objetivo, pois trás melhoria dos resultados dentro de uma corporação, benefícios para a corporação devido ao desenvolvimento e capacitação dos profissionais de forma que irão contribuir com produtos e/ou serviços com qualidade, evitando desperdício como retrabalhos, minimizando as perdas, otimizando o processo e contribuindo assim com a retenção de novos e antigos clientes.

Visto isso no Estudo de Caso dos Correios, no qual se preocupou bastante em disponibilizar métodos e técnicas de treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento, onde esta ação contribuiu certamente a agregação de valor para a corporação.

Por tanto, investir em qualificação da mão de obra seja por meio de treinamento representa um aspecto positivo para o desenvolvimento da corporação e de seus profissionais, onde no cenário atual, as preocupações das empresas se voltam para a globalização, economia e sustentabilidade. As pessoas, clientes, tecnologia e mercado vivem em constantes transformações, as corporações tendem a acompanhar essas mudanças. Na área de Recursos Humanos são internas as mudanças onde predominam como fator primordial o capital humano e intelectual das organizações para seu desenvolvimento contínuo.

Nesse sentido, as ações desenvolvidas, visam o bem-estar dos profissionais disponibilizando a eles o conhecimento e capacitação/qualificação, em contra partida; a corporação ganha em produtividade, desempenho, redução de perdas e custos, sendo estes importantes fatores para a corporação, no qual os resultados obtidos se dar com a aplicação do treinamento onde se busca o desenvolvimento da corporação bem como o do indivíduo. Nesta perspectiva, conclui-se que além dos aspectos que torna a corporação desenvolvida também faz com que a mesma se torne competitiva no mercado.

6 -REFERÊNCIAS

BERNARD, M.B.; VAUGHAN, J.A. **O Aprendizado e o Treinamento na Indústria**. São Paulo, Atlas, 1972.



Gestão e Tecnologia para a Competitividade
23.24.25 de Outubro de 2013

BOHLANDER, George Bohlander, SNELL, Scott Snell, **Administração de Recursos Humanos**. – Tradução as 14ª edição norte-americana, São Paulo, Cengage Learning, 2010.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** ABTD: São Paulo: MAKRON Books, 1994,

CARVALHO, Antônio Vieira, NASCIMENTO, Luiz Paulo de. SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. Cengage Learning, São Paulo, 2012.

CERVO, Amado Luis, BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, Julia Gracielle dos Santos, **A Importância do Treinamento e Desenvolvimento do Fator Liderança nas Organizações**, Faculdade de Pindamonhangaba, São Paulo, 2012.

CORREIOS. **História sobre a empresa Correios, Disponível em:**

<<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/historia/default.cfm>> Acesso em 23 de maio 2013.

CORRERA, Marcelo Alves, SILVA, Marco Antônio Costa MCS.2, **Treinamento no Local de Trabalho – Um Estudo de caso nos Correios**, 1 Aluno do Curso de Administração Geral, do CESD – Centro de Ensino Superior de Dracena. 2 Professor da Disciplina de Recursos Humanos do CESD – Centro de Ensino Superior de Dracena, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, 5ª ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DESSLER, Gary, **Administração de Recursos Humanos – 2º Edição**, São Paulo, 2005.

Figura 3: Estrutura Organizacional dos Correios, Disponível em:

<<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/historia/default.cfm>>. **Acessado em:** 23 de maio de 2013

DRUKER, Peter F. A Organização do Futuro. **Como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, Antônio Carlos, **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo, Editora Atlas S.A. 2001.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**, 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009

OLIVEIRA, Neófitia Maria de, VANALLE, Rosângela Maria. **Treinamento como Dimensão Competitiva das Organizações**. Revista de Ciência & Tecnologia, Edição 14. Universidade Metodista de Piracicaba – pp. 85-92, 1999.

PONTUAL, M. **Evolução do treinamento empresarial**. In: BOOG, G.G. (coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994, pp. 15-31.

PRAZERES, Marcia Cristina Vermelho, **Treinamento: Uma Ferramenta Fundamental na Implantação do Sistema de Qualidade**, Universidade Candido Mendes Pós-Graduação “Lato Sensu” Projeto A Vez do Mestre, Rio de Janeiro, 2005.

Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS 2008, Disponível em:

<<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/trabalharCorreios/planoCargos/default.cfm/>>. **Acesso** em 23 de maio de 2013.

QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SALES, Rosemary Bom Conselho, **Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: O Surgimento das Universidades Corporativas**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BAURU (Cidade). Disponível em: <<http://www.encontrabauru.com.br/bauru/>>. **Acesso** em 23 de maio 2013.