

UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CEPPAD – CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO

LICIÉLI DAIANA BARRIO TRIGO BARROS

TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO: VISÃO DE COLABORADORES DE
EMPRESAS

CURITIBA

2011

LICIÉLI DAIANA BARRIO TRIGO BARROS

**TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO: VISÃO DE COLABORADORES DE
EMPRESAS**

**Trabalho Final apresentado ao CEPPAD –
Centro de Pesquisa e Pós Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Paraná, como requisito parcial para a
conclusão do curso de Especialização em
Administração de Pessoas.**

**Orientadora: Professora Dra. Mirian
Palmeira**

CURITIBA

2011

DEDICATÓRIA

A elaboração deste trabalho será dedicada à minha família, em especial ao meu marido, pelo apoio e compromisso das horas dedicadas ao projeto.

Ao meu orientador da empresa, pelo grande incentivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS.
A professora Dra. Mirian Palmeira pela orientação dada à elaboração do trabalho.

RESUMO

O presente estudo buscou identificar e avaliar a motivação humana e o treinamento nas organizações, visto que as pessoas são altamente relevantes nos processos das organizações e seu papel é fundamental para o alcance de resultados satisfatórios. Buscou, apresentar teorias motivacionais estudadas ao longo da história, bem como, descrever as etapas que compõe o ciclo de treinamento nas organizações. No estudo foi pesquisado, através de questionários, a visão de colaboradores frente ao assunto abordado. Os dados obtidos foram analisados através da tabela Likert, considerando o grau de concordância das respostas para cada questionamento. A pesquisa destacou-se por demonstrar que os questionados opinaram positivamente frente ao assunto treinamento. Outro item de destaque foi referente à motivação, trazendo à tona que os entrevistados consideram que os treinamentos a auxiliam, apesar destes demonstrarem-se pouco satisfeitos com quesitos motivacionais alheios a remuneração.

Palavras-chave: Motivação, Treinamento, Pesquisa.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4	JUSTIFICATIVA.....	12
2	MOTIVAÇÃO	13
2.1	TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	14
2.2	TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZERG.....	16
2.3	TEORIA X E Y.....	18
2.4	TEORIA DA EXPECTATIVA.....	18
2.5	TEORIA DOS MOTIVOS HUMANOS.....	19
2.6	A MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES	20
2.7	FATORES MOTIVACIONAIS X ALCANCE DOS RESULTADOS	21
3	TREINAMENTO	23
3.1	CONCEITO.....	24
3.2	LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DO TREINAMENTO	26
3.3	PLANEJAMENTO.....	28
3.4	EXECUÇÃO DO TREINAMENTO	29
3.5	AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO	30
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	32
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
	APENDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	51

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Teoria das Necessidades de Maslow.....	16
Figura 2: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	17
Figura 3: Teoria da Expectativa de Victor Vroom.....	19
Figura 4: Ciclo de treinamento fonte: NBR ISO 10015.....	26
Figura 5: Processo de treinamento.....	28
Gráfico 1: Sexo dos questionados.....	42
Gráfico 2: Idade dos questionados.....	43
Gráfico 3: Estado civil dos questionados.....	44
Gráfico 4: Renda familiar dos questionados.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Respostas obtidas questão 1 a 7.....	35
Quadro 2 – Respostas obtidas questões 8 a 15.....	38
Quadro 3 – Respostas obtidas questões 16 a 20.....	40
Quadro 4 – Respostas obtidas questões 21 e 22.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS

(GC) - Grau de Concordância

1 INTRODUÇÃO

Com a modernização do setor industrial mundial e o avanço tecnológico, o capital intelectual das empresas tende a ser cada vez mais importante nos processos de produção.

Nos primórdios da industrialização de produtos, a obtenção de resultados dos colaboradores dava-se, em sua maioria, através da produtividade e desempenho de forma braçal. Nesta época, os trabalhadores desempenhavam suas funções durante várias horas diárias, sem recursos de segurança; ambientais e sem leis que os protegessem de estar sujeitos a duradouras horas de trabalho.

Na atualidade, o desempenho não é obtido apenas através da produtividade. A era da informação exige uma valorização do capital intelectual por parte das empresas. As empresas, por conseqüência, devem investir e valorizar o capital intelectual que possuem, de forma a conquistar espaço e manterem-se no mercado altamente competitivo.

Neste contexto, é importante salientar a importância da motivação dos colaboradores, fator que influencia direta e indiretamente na produtividade da empresa. De maneira direta, o funcionário desmotivado deixa de utilizar o seu potencial produtivo e também, compactua para influenciar negativamente o ambiente organizacional através de vários fatores, atuando assim, de forma indireta.

Portanto, atuar de maneira a buscar a motivação do capital humano? é papel importante para as empresas. Uma gestão estrategicamente bem implantada, neste sentido, pode otimizar os índices produtivos das organizações.

As empresas investem, anualmente, altos valores em treinamento e desenvolvimento visando com isto otimizar sua mão-de-obra exigindo eficientes desempenhos. Neste contexto, observa-se a possibilidade de utilizar o treinamento como uma fonte de motivação de forma a aproveitar este processo da empresa para incentivar os colaboradores a alcançarem os resultados ótimos em suas funções ou

a colaborarem, direta ou indiretamente, para que isto aconteça visando o resultado do todo, seja na forma de ações, de comportamento ou de relacionamento.

1.1 PROBLEMA

Com o advento da grande concorrência no mercado e a busca incessante de diferenciais e competitividade, as empresas estão enfrentando, na atualidade, uma luta diária para reduzir os custos na produção e, assim, poderem alcançar maiores margem, lucratividade e otimização dos recursos inerentes à esta função, resultando em um maior poder competitivo no mercado.

Buscando *market share* e rentabilidade, as empresas procuram meios para conquistar vantagens competitivas, como preço, prazo de entrega, qualidade no atendimento, além destes e vários outros pontos de destaque, vale salientar que a satisfação e motivação dos colaboradores é um item indispensável para a otimização do capital intelectual, avanço do desenvolvimento e melhoria contínua nas organizações.

A motivação organizacional é um tema muito discutido nas organizações como um todo. Várias são as ferramentas utilizadas para motivar os colaboradores nas empresas. Porém, muitas destas ferramentas têm um custo alto para utilização.

Com isto, abre-se uma lacuna para que muitas alternativas possam ser utilizadas com o intuito de buscar um resultado satisfatório sem utilizar investimentos grandiosos para tal feito. Ou até mesmo utilizando opções já integradas nas atividades cotidianas das empresas, como o treinamento.

Neste contexto, o problema de pesquisa deste estudo será:

Qual é o reflexo dos treinamentos na motivação dos colaboradores nas organizações?

1.2 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo pesquisar a influência exercida pelos treinamentos na motivação dos colaboradores das organizações.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conhecer aspectos relevantes sobre a motivação nas organizações;

Compreender como a realização de treinamentos pode influenciar na motivação de colaboradores;

Identificar a visão dos colaboradores frente à influência dos treinamentos em sua motivação para o dia-a-dia de trabalho.

1.4 JUSTIFICATIVA

O motivo da escolha deste tema ocorreu por se tratar de um assunto que afeta o desenvolvimento das organizações, pois trata diretamente dos colaboradores das empresas. Portanto, ao analisar os fatores que afetam a motivação dos mesmos, pode-se, a partir de diagnósticos, encontrar meios de alcançar uma maior interatividade e cooperação entre empresa e colaborador. Pois, quando da motivação dos colaboradores, ocorrerá uma maior exploração de seu potencial produtivo e conseqüentemente um maior rendimento na atividade desempenhada gerando uma ascensão na produtividade, além da melhoria no desempenho e andamento geral da empresa em questão.

A abordagem no quesito treinamento deve-se ao fato de ser uma atividade que faz parte do planejamento e cotidiano das organizações. Portanto, vale-se observar se o mesmo pode servir como fonte de motivação aos que destes participam ou se até mesmo pode-se fazer algumas alterações para que se possa influenciar na motivação dos colaboradores.

2 MOTIVAÇÃO

A motivação nas organizações é um tema altamente relevante, por isto, vêm sendo estudado por vários autores por décadas. Porém, a maioria deles trabalha com embasamento na teoria de Maslow (1954), que trata das necessidades básicas das pessoas. O estudo feito, com devidas proporções, sobre esta teoria, traz à tona uma variada integração de conhecimentos e de descobertas que possibilitam a compreensão da motivação humana (MOSCOVICI, 2009. p.123).

Analisando a motivação em relação ao indivíduo, atividade e organização, observa-se algumas definições. Dentre as quais Moscovici (2010) cita que: “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado. O indivíduo se motiva como um todo – e não apenas parte dele. E a satisfação, conseqüentemente, atinge o indivíduo inteiro.”

Já para Rose (2005), a motivação é composta por ações diversas, que precisam ser avaliadas especificamente em cada caso, contemplando assim, um universo de inúmeros fatores, que influenciam no perfil dos colaboradores e podem produzir um desempenho positivo ou negativo nos mesmos.

Segundo Bergamini “quanto mais motivação houver com relação a uma atividade, menos as pessoas sentem o tempo passar enquanto a desempenham” (Bergamini, 2008, p.108). E complementa indagando que a percepção do modo com que as pessoas alocam seu tempo disponível traz à tona se a mesma está motivada ou não em relação à atividade que desempenha.

O fato é que a motivação é estabelecida através de uma relação que envolve o indivíduo, o meio em que ocorre o fato, a atividade realizada e, principalmente a satisfação do mesmo em realizá-la.

De acordo com Bergamini (1997) “a grande variedade de interesses estabelecidos pelos indivíduos é percebida quando se observa que as pessoas não realizam as mesmas atividades por razões iguais, ou seja, cada um segue seus

pensamentos na escolha da decisão a tomar. É neste ambiente de diversidade que obtém-se as informações que traduzem o comportamento motivacional”.

A partir deste contexto, ao analisar a motivação humana, não parece correto utilizar critérios simplórios para tal. Faz-se necessário lançar mão de ferramentas mais abrangentes e precisas ao objetivar uma explicação correta sobre as razões que fazem as pessoas tomarem tais atitudes.

Muitas razões existem para explicar uma corriqueira ação. Grande parte destas razões são intrínsecas às pessoas, o que torna sua delimitação muito mais complexa, contrariando assim, abordagens empíricas adotadas no convívio diário das pessoas. Outras razões partem do ambiente que as pessoas estão envolvidas, como atividade, ferramentas, entre outros. Estes podem ser avaliados de maneira mais assertiva, porém, deve ficar salientado que cada indivíduo responde de uma maneira diferente frente ao mesmo fato. (BERGAMINI, 1997).

Fato que prova esta diversidade de visão entre os indivíduos é muito bem ilustrada por Lev-leboyer (1994, p.70) ao descrever que “duas pessoas colocadas na mesma posição profissional encontram-se desigualmente motivadas”. Esta ilustração destaca sem distinção de argumentos que cada pessoa responde de uma maneira diferente a mesma situação.

Na realidade, a essência da motivação é bem mais que um composto inerte, pois, esta traz em alinhamento temporal uma interrelação dos indivíduos junto à atividade que estes executam. De tal forma que esse desenrolar varia correlativamente junto às mudanças ocorridas nesta relação.

Para explicar estas relações, vejamos algumas teorias propostas por estudiosos do assunto.

2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A teoria proposta por Maslow em 1943, reza que a motivação, ou seja, o que determina a reação dos indivíduos frente a uma ação que pode ser observada, é determinada por um impulso genérico que revela o sentido de satisfazer certas necessidades. (FARIA, 2002). Para ilustrar esta idéia tem-se o seguinte exemplo:

Uma pessoa está com fome. Esta necessidade faz com que ela busque algo que a satisfaça, neste caso, alimento. Depois de satisfeita esta necessidade, esta não é mais determinante para o comportamento do indivíduo, enquanto não aparecer novamente.

Maslow (1954) argumenta que certas necessidades têm qualidades diferentes quando comparadas, como exemplo pode-se dizer:

A necessidade de beber é proporcionalmente desigual a necessidade de tornar-se um piloto de fórmula 1. A primeira tem a necessidade de ser realizada prioritariamente, ao contrário da segunda, que não é tão relevante ao ser comparada.

Para delimitar as necessidades, Maslow (1954) elencou cinco categorias, conforme figura 1. São elas:

Necessidades Fisiológicas: Estão relacionadas diretamente às necessidades do organismo do indivíduo. Prioritariamente devem ser supridas. Em caso de ausência de realização podem causar desconforto ou até mesmo enfermidades nos indivíduos.

Necessidades de Segurança: Revela-se através da necessidade de estabilidade exigida pelo ser humano. Ou seja, necessidade de segurança física, segurança financeira, segurança familiar e afetiva.

Necessidades Sociais: São necessidades relacionadas ao convívio cotidiano, como necessidade de se fazer amigos, suporte da família, entre outros. Cabe ressaltar que esta necessidade só se tornará priorizada quando satisfeitas as necessidades anteriormente citadas.

Necessidades de Status e Estima: Parte-se do princípio que todas as pessoas gostam de ser bem vistas e reconhecidas por outras pessoas ou até mesmo pela sociedade.

Necessidade de Auto Realização: Nesta categoria, as pessoas partem para a superação, a busca de novos desafios, utilização eminente de suas habilidades. Suprir esta necessidade resulta em atingir a maior potencialidade do indivíduo.



Figura 1 – Teoria das Necessidades de Maslow

Maslow afirma que as categorias acima citadas dispõem-se de tal forma a respeitar uma hierarquia, que seguem a ordem em que elas foram descritas, partindo das necessidades mais baixas, nomeadas por ele como fisiológicas e seguindo até as de necessidades mais elevadas, descritas como de auto-realização. Esta ordenação determina qual necessidade é prioritária para o indivíduo, quando duas ou mais ocorrerem. Neste caso, a necessidade mais baixa na hierarquia é a vigente naquele momento.

Numa descrição prática, a teoria de Maslow entoa que situações podem ser fontes motivadoras para as pessoas, ou seja, podem delinear um sentido a ser tomado.

Portanto, com a teoria descrita por Maslow consegue-se julgar quais os quesitos são mais relevantes quando da observação do comportamento e motivação humana.

2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZERG

Ao explorar a teoria Maslow, Frederick Herzberg (1959) postulou a Teoria dos Dois Fatores, relacionando a hierarquia das necessidades junto ao trabalho e sua realização. Nesta teoria, ele descreve que os fatores de satisfação pertencem às escalas mais altas da pirâmide (sociais, auto-estima e realização) Por outro lado, os fatores localizados mais na extremidade inferior da pirâmide (fisiológicas e segurança) são fatores que causavam insatisfação quando de sua necessidade.

(FARIA, 2002). Herzberg denominou os primeiros como Fatores de Motivação, e os demais como Fatores de Higiene, como mostra a figura abaixo:

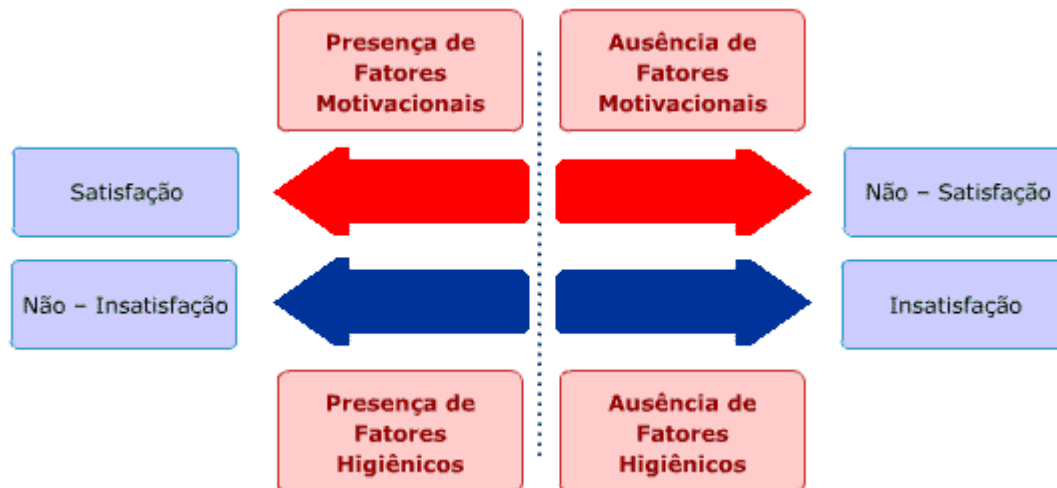


Figura 2: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Os Fatores de Higiene, por atuarem de maneira preventiva, apenas podem impedir que a insatisfação ocorra, ou seja, não atuam como fatores motivacionais implícitos. Não cometem, portanto, uma maior eficiência na realização de tarefas e atividades mais complexas.

Pelo contrário, os Fatores Motivacionais relacionam-se fielmente com a satisfação das pessoas e impactam diretamente no aumento da produtividade e da eficácia do indivíduo.

Seguindo o raciocínio de Herzberg, a remuneração reduzida e condições de trabalho inadequadas não servem como fontes de desmotivação, apesar de criar um clima de insatisfação nos colaboradores.

Porém, quando os colaboradores são reconhecidos e estimados em seu ambiente de trabalho, emerge-se uma alta fonte impulsionadora de motivação, o que reflete na produtividade.

Manter um ambiente com o intuito de evitar a ocorrência de situações negativas em ambos os fatores apresentados é um processo constante, que repercute diretamente no desempenho dos colaboradores e uma eficaz gestão deste processo permite constituir um ambiente empresarial composto de indivíduos com

maior grau de motivação, satisfação e produtividade, gerando, por consequência, uma maior rentabilidade à organização.

2.3 TEORIA X E Y

A teoria X e Y, foi descrita por Douglas McGregor em 1960. Nela, ele caracteriza dois gerentes de forma distinta e oposta, conforme descrito a seguir.

O Gerente X tem a visão tradicional de um administrador e acredita que os subordinados não gostam de trabalhar, por isto, necessitam de intensa supervisão e controle. Caso este controle não aconteça de forma eficaz, os subordinados evitam ater-se a suas responsabilidades, tornando-se pouco produtivos, fugindo, assim, dos interesses das organizações em busca de seus próprios interesses. (MARQUES, 1994).

O Gerente Y tem como característica uma visão moderna de administrador, acreditando que seus subordinados são pessoas capazes de resolver problemas e que estão dispostos a dar o melhor de si, que buscam a excelência no que fazem e que tem a capacidade de exercer funções de auto-direção e auto-controle. Para o gerente Y, os colaboradores buscam aprender e até procuram responsabilidades. Com isto, conseguem realizar um trabalho em busca de objetivos comuns. (MARQUES, 1994).

Com o relato desta teoria, mesmo com uma descrição pouco precisa do fator humano, a visão do gerente Y passou a ser difundida nas organizações em grande escala, a fim de assegurar boas relações entre os gerentes e subordinados e entre empresa e trabalhadores. Desenvolveram-se também mecanismos de forma a propiciar um bom clima organizacional e treinamentos para adaptar o escopo das empresas à este novo modelo. (MARQUES, 1994).

2.4 TEORIA DA EXPECTATIVA

A Teoria da Expectativa, proposta por Victor Vroom, em 1930, descreve que a vontade das pessoas de produzir está ligada aos resultados a serem alcançados, aos objetivos individuais e à percepção de como desempenhar as atividades a fim de atingir os resultados. (OSBORN, HUNT & SCHERMERTHORN, 1998). Por exemplo, um jornalista é capaz de enfrentar o frio e a dificuldade de respirar, devido ao ar rarefeito, para fazer uma reportagem sobre o Monte Everest, para concluir as filmagens e poder usufruir da recompensa após terminado seu trabalho.

Victor Vroom encara a produtividade como uma maneira de alcançar satisfação. Deste modo, torna-se importante para o administrador observar os objetivos dos empregados e traçar, a partir destes, as recompensas desejadas, frente ao desempenho de cada um.

Sinteticamente, esta teoria relata que a motivação dos empregados é garantida através da percepção que cada um tem, de quanto de esforço deve empreender para conduzir seu desempenho, transformando este desempenho em recompensa, sendo esta, a fonte de realização dos objetivos pessoais, conforme mostra a figura abaixo:

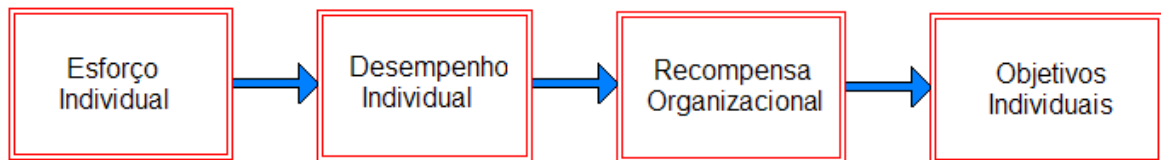


Figura 3: Teoria da Expectativa de Victor Vroom

Este modelo proposto declara que não existe uma maneira universal para se motivar pessoas, pois cada colaborador deve reconhecer seus esforços e o desempenho atingido e observar se foram avaliados e recompensados de maneira justa ou se o desempenho o leva a satisfação.

2.5 TEORIA DOS MOTIVOS HUMANOS

Esta teoria foi desenvolvida por McClelland, na década de 40, na qual, através de pesquisas realizadas, são descritas que algumas necessidades, além de introspectivas nas pessoas, são realizadas através da interação com o meio social. (OSBORN, HUNT & SCHERMERTHORN, 1998). São elas:

- **Necessidade de Realização:** através de comparações com determinados padrões, os colaboradores buscam excelência em suas atividades, desejando conquistar o sucesso instintivamente;
- **Necessidade de Associação:** necessidade de conquistar relacionamentos interpessoais, com pessoas próximas, de forma amigável.
- **Necessidade de Poder:** necessidade de instigar outras pessoas a comportar-se de maneira a fugir de sua naturalidade, de iniciativa em delegar e tomar decisões e de exercer influência;

Para McClelland, é necessário conhecer cada um dos integrantes do ambiente organizacional, pois assim, pode-se estabelecer um ambiente de trabalho no qual se enquadre a necessidade de cada indivíduo.

2.6 A MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

A motivação das pessoas no interior das organizações surgiu, dentre várias, da necessidade de se corrigir a tendência à mecanização do trabalho, ou seja, fuga às técnicas antes artesanais, o que exigiu a aplicação de métodos rígidos e mais rigorosos em termos de qualidade. Para que este processo torne-se viável, houve a necessidade de utilizar métodos científicos com maior precisão. Porém, o método de avaliação dos trabalhadores era a produção realizada e o fator motivacional era a recompensa financeira, exclusivamente.

Após o período de industrialização, as empresas passaram a depender ainda de pessoas em todo o processo para organizar, controlar, delegar, fazendo com que a organização funcionasse contínua e ordenadamente. Com isto, observa-se que não há organizações sem pessoas e que as pessoas não dependem apenas

de dinheiro, mais sim de vários outros fatores. Segundo Bergamini (2008), “ As pessoas que afirmam que o dinheiro é fonte de motivação estão contradizendo o verdadeiro conceito de motivação”. Com isto, surge a necessidade de conciliar os interesses impostos pelas organizações junto aos interesses das pessoas que nela estão inseridas. Portanto, para que as empresas sobrevivam, necessitam de pessoas capazes de utilizar com eficiência suas habilidades, com o objetivo de alcançar o lucro, convergindo assim, para a otimização de resultados e não apenas para uma cooperação entre as partes.

A valorização humana dentro das organizações mudou o sentido que se dava ao trabalhador, que antes era visto apenas como um insumo para a empresa, passando agora a ser uma peça chave para a preservação da empresa no mercado. Stewart (1998) diz que o capital humano é de fundamental importância para as organizações, pois este é fonte de criação e inovação. As pessoas podem ser consideradas ativo intangível da empresa, pois estas podem criar diferenciais, inventar, enquanto as máquinas apenas trabalham. O dinheiro é considerado poder, mas não tem consciência, não pensa. O conhecimento, portanto, é muito importante para as organizações. Uma riqueza mais importante que o dinheiro, visto que estamos na era da informação.

“a motivação para o trabalho depende do significado que cada qual atribui a ele. Partindo sempre das expectativas individuais, acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa possa representar um elo natural. Assim sendo, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada um possa exercer com naturalidade seu poder criativo, atendendo seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. Neste contexto, a motivação é considerada como um dinamismo interior”. (BERGAMINI, 2008, p. 11)

Portanto, para que as organizações conquistem resultados positivos e conquistem espaço no mercado, fica evidente que estas devem investir na motivação de seu capital intelectual. E para que isto ocorra, as empresas devem conhecer os fatores que contribuem para que os colaboradores sintam-se motivados e conquistem os resultados esperados.

2.7 FATORES MOTIVACIONAIS X ALCANCE DOS RESULTADOS

Motivar funcionários na busca da otimização de suas qualidades e conhecimentos e fazer com que eles utilizem todas as ferramentas necessárias em busca de resultados positivos são tarefas incessantes para as empresas que procuram manter-se competitivas no mercado atual. Portanto, para que ocorra motivação, a qual influencie os colaboradores, é necessário conhecer técnicas para realizá-la de maneira eficiente.

Caudron (1997) após pesquisar com especialistas no assunto, listou várias técnicas capazes de motivar colaboradores. São elas:

- Proporcionar aos colaboradores informações inerentes ao trabalho a ser realizado;
- Envolver os colaboradores em decisões a serem tomadas, solicitando a opinião dos mesmos;
- Reconhecer quando um trabalho for bem realizado.;
- Tornar público este reconhecimento.;
- Comemorar o sucesso das equipes através de reuniões;
- Ofertar aos colaboradores tarefas interessantes a serem realizadas;
- Verificar e disponibilizar aos colaboradores ferramentas necessárias para realizarem suas atividades da melhor maneira possível;
- Reconhecer as necessidades individuais do colaborador;
- Utilizar o desempenho individual dos colaboradores como base para promoções;
- Utilizar uma política de promoção aos colaboradores;
- Estimular entre os colaboradores o sentido de conviver em comunidade;
- Disponibilizar aos colaboradores razões financeiras para serem excelentes;
- Reconhecer suas diferenças individuais, não os tratando como se fossem iguais, pois eles possuem necessidades diferentes;

- Manusear as recompensas para que estas pareçam sempre justas, vinculando-as à experiência, responsabilidade, esforços emitidos pelos colaboradores;
- Definir objetivos e sempre fornecer feedback;
- Estimular os colaboradores a tomar decisões, encorajando estes a participar de decisões de definição de procedimentos de trabalho e fixação de metas;

Existem muitas teorias e técnicas acerca da motivação, dentro destas, várias abordagens distintas podem ser realizadas. Cada uma delas enfatiza, com maior ou menor intensidade, alguns fatores dentre os existentes. Cabe às organizações identificar quais são as melhores práticas à serem abordadas, analisando os desafios propostos por elas, com o intuito entender a motivação, objetivando elevar a auto estima dos colaboradores, conquistando assim melhores resultados.

3 TREINAMENTO

No dia a dia de trabalho, podem ocorrer situações nas quais os funcionários não conseguem se adaptar as ferramentas de trabalho, assim como a função desempenhada pode não atingir com satisfatoriedade as necessidades exigidas pelas variações e práticas da atividade. Isto pode ocorrer através da falta de capacitação do funcionário para tal atividade ou, até mesmo, por ele não se sentir motivado para desempenhar a mesma. A motivação pode também derivar do próprio ambiente organizacional e/ou de vários outros fatores que podem ter influência sobre as pessoas em modo geral. Por tal fato, faz-se necessária a realização de treinamentos, com o intuito de transmitir ao colaborador os conhecimentos inerentes

às atividades por eles desempenhadas, bem como, obter informações relevantes sobre possíveis acontecimentos pertinentes à aquelas atividades.

Alguns aspectos relacionados ao treinamento podem auxiliar na motivação dos empregados frente a rotina de trabalho, bem como esta relação pode influir não só no bom desempenho do empregado, mais também no clima organizacional, o que traz vários benefícios à organização. Estes benefícios impactam diretamente nos seus rendimentos. Portanto, faz-se necessário delimitar estes aspectos através da elaboração de um eficaz programa de treinamento.

3.1 CONCEITO

Treinamento é o processo pelo qual o profissional recebe instruções, com a finalidade de desenvolver os aspectos profissionais, influenciando assim, no aperfeiçoamento de suas habilidades e na evolução de seu conhecimento.

Para Boog (2001), “treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo”

Já para Marras (2001, p. 145), “ treinamento é um processo, à curto prazo, de assimilação cultural, que tem como objetivo repassar e/ou reciclar conhecimento, habilidades e atitudes inerentes à execução de tarefas ou à otimização do trabalho”.

Robbins (2002 , p. 469) descreve que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

Portanto, através do treinamento, as empresas podem conquistar um grandioso retorno, tanto em termos qualidade quanto em produtividade, pois com profissionais qualificados, os resultados na execução de tarefas serão positivamente alavancados, gerando assim, ganhos para a organização e conseqüente motivação para os profissionais nela inseridos.

Robbins (2002, p. 241) afirma que: “O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa”. Através do treinamento, o funcionário deve encontrar seu próprio meio de desenvolvimento, sendo o meio utilizado para tal,

apenas fonte de incentivo para que esta busca alcance resultados positivos e satisfatórios.

Chiavenato (1999, p. 294) alega que “o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, aos clientes e à organização. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. Ao perceber este valor, as pessoas revelam laços de motivação junto à organização, o que reflete diretamente em seu desempenho e nos resultados desta.

Porém, vale ressaltar que existe uma desigualdade entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para Chiavenato (1999), o primeiro é orientado para o presente, enquanto o segundo visa o desenvolvimento das pessoas com o objetivo de prepará-los para ocupar cargos futuramente.

Preparar e desenvolver treinamentos são de competência das organizações as quais devem ter uma estrutura preparada para este processo. O processo de treinamento deve seguir uma linha de realizações, com seu objetivo e intuito claramente especificados, considerando que busca conquistar os níveis de desempenho exigidos, de forma contínua e progressiva.

De acordo com Chiavenato (1997, p297), “o treinamento é um processo contínuo e cíclico, que está dividido em quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”

O ciclo de treinamento ocorre como mostra a figura abaixo:

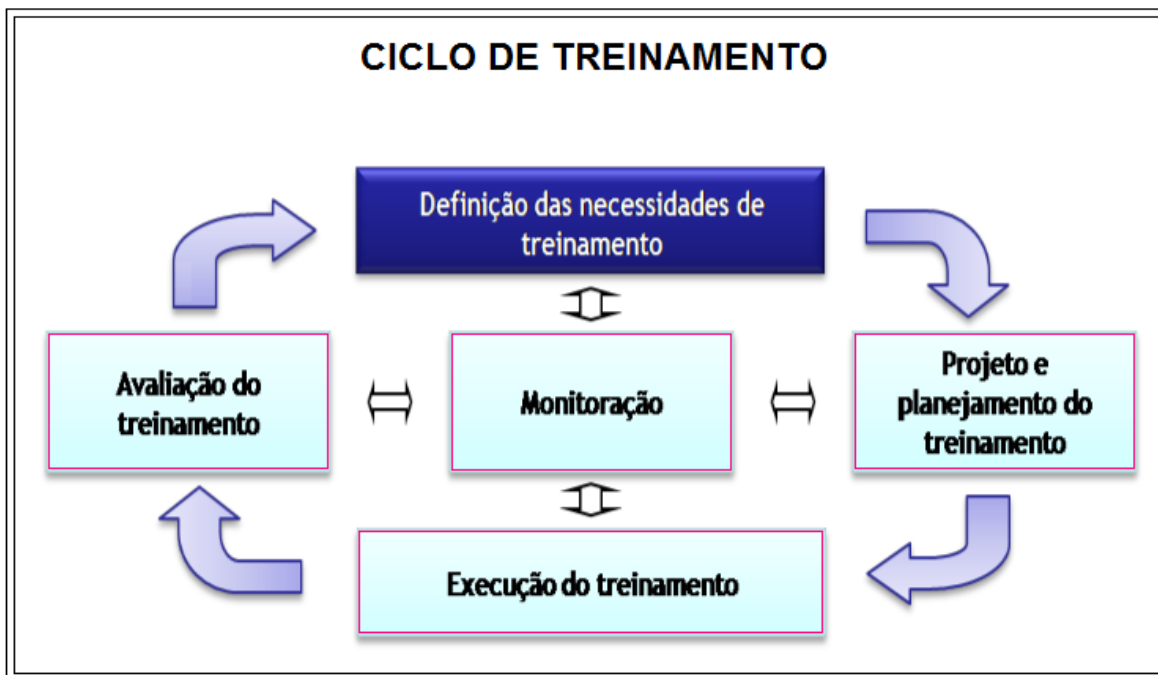


Figura 4: Ciclo de Treinamento fonte: NBR ISO 10015

Portanto, para que se conquistem resultados satisfatórios, há grandes exigências em vários quesitos, que vão desde o levantamento das necessidades de treinamento até a avaliação do treinamento, passando por planejamento e execução, destacando-se que deve haver comprometimento de todas as partes envolvidas no processo. O primeiro passo, portanto, é realizar o levantamento das necessidades de treinamento.

3.2 LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DO TREINAMENTO

O treinamento nas organizações deve ser tratado com muita atenção, pois na maioria das vezes, gera grande ônus para a empresa que o realiza. Portanto não pode ser destoadado de sua finalidade.

Para Boog (2001, p.10), existem algumas condições para que o treinamento cumpra com consistência sua finalidade, são elas:

1. definir claramente as necessidades de treinamento;
2. expressar numericamente as necessidades de treinamento;

3. definir, com precisão, os objetivos do treinamento e construí-los a partir das necessidades;
4. levar aos treinandos envolvidos o compromisso de absorver e transferir os conteúdos para a esfera das suas funções;
5. conscientizar os superiores hierárquicos de que são parte efetiva de todo o processo;
6. disponibilizar instrumentos para o desenvolvimento do processo;
7. organizar um cronograma para orientar as ações que se seguirão ao treinamento.

Para buscar responder a estes requisitos supracitados, devem-se coletar informações relevantes. Para tal, faz-se necessário coletar algumas informações, para que se possa realizar uma assertiva programação de treinamento.

Chiavenato (2000, p. 508) sugere os seguintes questionamentos:

- O que deve ser ensinado?
- Quem deve aprender?
- Quando deve ser ensinado?
- Onde deve ser ensinado?
- Como se deve ensinar?
- Quem deve ensinar?

Cada organização deve buscar respostas para estes questionamentos a fim de priorizar suas próprias necessidades, sendo estas, inerentes à sua atividade.

Por exemplo, uma empresa que presta serviços de limpeza a outras organizações firma um contrato com uma empresa que trabalha com a produção de produtos tóxicos. A empresa de limpeza vai treinar apenas os colaboradores contratados para contemplar este contrato, passando informações no treinamento das formas de trabalhar com segurança em ambientes com periculosidade e com alto risco de intoxicação.

A partir deste estágio, ocorre a verificação do que deve ser treinado e quem necessita de treinamento. Porém, deve ser avaliado todo o processo, que é

composto de quem vai participar do treinamento e os recursos utilizados (entrada); após esta etapa, faz-se uma avaliação e planejamento de como será realizado (programas de treinamento) aplicando ações de acordo com as necessidades exigidas (saída). Realizado o processo, em sua conclusão, faz-se a avaliação do mesmo (retroação) (CHIAVENATO, 2000).

Conforme Chiavenato (2000,p.499), “ o processo de treinamento compara-se a um modelo aberto, composto por: entrada – processo – saída – retroação”. Conforme demonstra a figura abaixo:

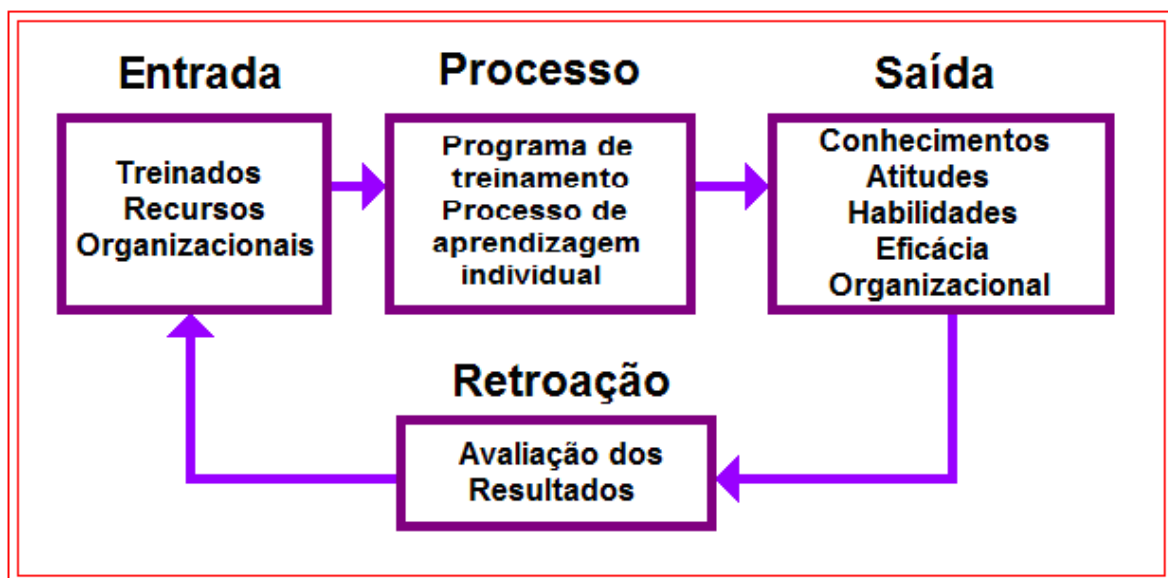


Figura 5: Processo de Treinamento
 Fonte: adaptado de CHIAVENATO (2000, p. 499)

Observa-se que a avaliação dos treinamentos realizados serve de fonte de informações para um novo processo. Depois de realizado o levantamento das necessidades de treinamento de maneira eficaz, para que o processo continue sendo executado de forma a evitar erros e otimizar custos, é necessário um eficiente planejamento.

3.3 PLANEJAMENTO

Planejar um processo é levantar todas as práticas que serão realizadas, quais os materiais serão necessários, onde vai ser realizado, quem vai realizar, além

de vários outros quesitos. A verificação e organização dos itens necessários à realização de treinamento têm por finalidade evitar que ocorram falhas e/ou que não possuam condições de ser realizado com eficiência e funcionalidade.

Para Marras (2001, p. 155), “planejar um treinamento é ligar políticas, diretrizes e ações formais e informais regidas pelas relações organizacionais”. Já para Gil (1994, p.70), “planejar um treinamento denota da realidade, através de diagnósticos, entoando em busca da máxima eficácia, para conquistar o que se pretende”. Obs: verificar esta frase (?)

Observa-se então, que para a realização de um treinamento, é relevante verificar as prioridades e ações que se fazem necessárias para realizá-lo, definir os meios necessários e levantar todos os recursos que serão despendidos durante sua execução.

Após a realização do planejamento do treinamento, o próximo passo proposto pelo ciclo de treinamento é a sua execução.

3.4 EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

Entende-se que na etapa de execução, ocorre a realização do treinamento propriamente dito. Esta ocorre após se haver delineado todo o processo de levantamento e planejamento. Segundo Marras (2001), “ na execução ocorre a aplicação na prática de tudo o que foi programado e planejado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas pela organização”.

O importante é salientar que a execução do treinamento deve acontecer a fim de relacionar o treinador com o treinando, de tal modo que o treinando consiga atingir um alto nível de aprendizado e posteriormente possa ter seu conhecimento aumentado, o que é de grande interesse para a organização. Gil (1994, p.78) diz que “ na execução do treinamento é centrada a relação instrutor – treinando”.

Chiavenato relata que a execução do treinamento se faz através de dois termos, compostos por instrutor e aprendiz, com as seguintes definições:

“Aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Instrutores são as pessoas situadas em

qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes”. (CHIAVENATTO, 2000, p. 514)

Portanto, para que a execução do treinamento ocorra de maneira satisfatória, é de suma importância encontrar instrutores que tenham uma boa linguagem didática e que tenham uma relação positiva com os treinados. Assim, os objetivos impostos nas fases anteriores do treinamento poderão ser conquistados com maior eficiência.

Para verificar se o treinamento atingiu o que foi proposto faz-se necessário realizar uma avaliação do mesmo, a fim de evitar que possíveis erros continuem a acontecer nos próximos processos.

3.5 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

A etapa de avaliação do treinamento consiste em analisar todo o processo, com a finalidade de se encontrar possíveis falhas. Esta avaliação ocorre desde a estratégia e as ferramentas utilizadas até o resultado obtido pelos treinados. Segundo Marras (2001, p.159), esta etapa “tem a finalidade de aferir os resultados conquistados comparando-os com o que foi planejado e esperado pela organização”. Portanto, é a comparação dos dados para verificar se o programa de treinamento está trazendo benefícios à empresa.

“Ao se investir em treinamento espera-se que haja aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados”. (TOLEDO e MILIONI , 1986, p.89)

Portanto, conforme acima citado, o retorno do treinamento deverá ser o aumento do conhecimento por parte dos colaboradores, melhoria nas atividades por estes exercidas, além do aumento em sua profissionalização.

Segundo Chiavenato (2000), a avaliação do treinamento é “a etapa final do processo e serve para ter uma mensuração de sua eficiência”.

O importante, nesta etapa é verificar se as metas pré-estabelecidas foram realmente alcançadas. Caso o resultado se dê de maneira negativa, as etapas de treinamento deverão ser revistas e dependendo do resultado o treinamento necessitará ser refeito.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia é uma forma, dentre as varias existentes, para se efetuar o desenvolvimento de um estudo, ou seja, o procedimento escolhido para se obter as respostas desejadas acerca do problema observado.

O presente estudo terá como técnica de pesquisa o embasamento descrito por Cervo e Bervian (1983, p. 50), no qual parte-se “[...] de uma dúvida ou problema e, através do método científico, busca uma resposta ou solução”.

A natureza da pesquisa realizada é exploratória, segundo Aaker, Kumar &Day (2001) a pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral do problema, considerando possíveis hipóteses e variáveis relevantes. Cabe-se também incitar a utilização da pesquisa descritiva, caracterizada por Aaker, Kumar &Day (2001) por obter aspectos do ambiente e opiniões sobre assuntos de modo instantâneo e preciso.

Amostra é um segmento da população selecionado para representar a população como um todo. (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p.84). No presente estudo a amostra foi constituída de forma não-probabilística, sendo estipulada por conveniência, onde os entrevistados foram selecionados de modo que, a população da pesquisa tem conhecimento do assunto, assim as respostas obtidas possuem alto grau de realismo.

O método utilizado para coleta de dados se dá através de fontes primárias, onde a pesquisa qualitativa é considerada o método mais adequado para o presente estudo. Foram distribuídos 400 questionários para colaboradores de empresas de várias cidades paranaenses.

A amostra limitou-se por questões orçamentárias e de cunho operacional, pois a entrega de questionários para empregados de empresas da região dependeu de prévia autorização dos gestores das mesmas. Essa quantidade de questionários foi utilizada por tratar-se de um estudo regional e os resultados da pesquisa possuir pequenas variações.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A literatura indaga que a pesquisa pode ser classificada quanto à natureza, ao objetivo, à forma de abordagem do problema e aos procedimentos técnicos. Desta forma, neste estudo tem-se:

a) Quanto à natureza: básica, pois traz como principal objetivo conhecer acerca do assunto abordado, sem ocorrência de um detalhamento e/ou aprofundamento do mesmo. Deste modo, esta classificação torna-se pertinente ao estudo proposto;

b) Quanto à abordagem do problema: é representado de forma quantitativa.

c) Quanto ao objetivo: exploratória, pois se dá com o intuito de:

[..] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p. 41).

d) Quanto aos procedimentos técnicos: survey (isto é nome próprio? Se for, não inicia com maiúscula?), pois se trata de um levantamento com pessoas que participaram e/ou participam de treinamentos, visando explorar qual é a influência motivacional que os treinamentos proporcionam nestes.

A pesquisa realizada trata de um levantamento sobre aspectos motivacionais refletidos através dos treinamentos nas organizações, visto que a motivação é uma fonte impulsionadora de produtividade nos colaboradores e o treinamento é um processo extremamente necessário às organizações e, ao mesmo tempo, dispendioso. A abordagem do problema visa delimitar qual o impacto que os treinamentos realizam na motivação dos colaboradores.

O trabalho foi desenvolvido através de um levantamento bibliográfico, no qual se descreve sobre a motivação e seu embasamento nas organizações,

mostrando, na visão de vários autores, quais as teorias existentes. Descreve as melhores práticas de como explorar este fator nas organizações.

Outro tema abordado no levantamento bibliográfico é o treinamento, onde se relata como se dá o processo de treinamento nas organizações, suas características e peculiaridades. Este levantamento dar-se-á através da visão de vários autores de obras que tratam do assunto.

Também se fará uso de um questionário constituído de 26 questões, sendo que, da questão 1 a 20, são de preenchimento obrigatório. O intuito das perguntas é coletar a visão que os participantes têm do treinamento e quais impactos que este causa na motivação. Também objetiva levantar qual o grau de motivação que os questionados possuem frente à atividade por eles exercida e frente ao seu ambiente de trabalho.

As questões 21 a 26 têm como característica a delimitação de aspectos sociais relativos a dados demográficos e, por conseqüência, são de caráter facultativo.

Serão emitidos 400 questionários, conforme apêndice A, com o objetivo de extrair variadas respostas e conseguir atingir o maior número possível de amostras consideradas válidas (com todas as questões obrigatórias preenchidas).

A análise dos dados, no âmbito das questões obrigatórias, será realizada posteriormente. Será feita através da escala Likert, objetivando assim, avaliar as mesmas através do Grau de Concordância (GC) de cada item descrito. Esta avaliação se dará numa escala que varia de 1 a 5.

Após a distribuição dos questionários, a amostra obtida foi de 324 respostas válidas, pois foram desconsiderados os questionários que tinham uma ou mais características abaixo descritas, são elas:

- Incompletos (com questões obrigatórias em branco);
- Com respostas assinaladas em duas ou mais opções distintas;
- Que apresentavam rasuras e/ou erros de preenchimento.

Através da eliminação destas condições, as respostas obtidas atingem um maior grau de assertividade e a amostra ilustra a realidade em maior grau.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de facilitar o entendimento dos resultados obtidos, as questões foram divididas em blocos, os quais são apresentados na seqüência abaixo descrita.

A primeira indagação questionava a visão dos entrevistados sobre o treinamento na empresa e, através da afirmação apresentada, dividiu-se em 7 questões, onde cada questão levantava uma opinião distinta sobre uma abordagem do treinamento na empresa. No quadro abaixo apresentado, mostram-se as respostas obtidas nestas questões.

Questão 1: Vantagem						
1	2	3	4	5	Total	GC
159	97	54	8	6	324	1,78
Questão 2: Agradabilidade						
1	2	3	4	5	Total	GC
135	85	48	29	27	324	2,16
Questão.3: Eficiência						
1	2	3	4	5	Total	GC
148	99	47	16	14	324	1,92
Questão 4: Comodidade						
1	2	3	4	5	Total	GC
190	88	28	10	8	324	1,64
Questão 5: Importância						
1	2	3	4	5	Total	GC
192	91	36	3	2	324	1,56
Questão 6: Necessidade						
1	2	3	4	5	Total	GC
249	43	3	1	28	324	1,51
Questão 7: Obrigatoriedade						
1	2	3	4	5	Total	GC
289	25	10	0	0	324	1,14

Quadro 1 – Respostas Obtidas nas Questões 1 a 7
Fonte: Autoria Própria (2011)

A primeira questão trazia um questionamento acerca da vantagem, vista pelos questionados, de se realizar treinamentos na empresa. As respostas obtidas variam de 1 a 5, onde a opção 1 considerava a afirmação proposta como vantajosa e a opção 5 considerava-a como desvantajosa. A opção 3 destacava-se pela neutralidade de opinião. Como mostra o quadro acima, o grau de concordância (GC) obtido foi de 1,78. Isto comprova que, na visão dos questionados, os treinamentos na empresa são vantajosos.

A questão 2 trouxe como indagação, se foi agradável participar de treinamentos, onde a opção 1 considerava a afirmação agradável e a opção 5 considerava a mesma desagradável.

Como descrito no quadro acima, o grau de concordância apresentado foi de 2,16. Portanto, os questionados consideram o treinamento na empresa como um processo agradável.

A indagação proposta pela questão 3 tratava da eficiência do treinamento, onde a opção 1 considerava o treinamento como eficiente e a opção 5 como ineficiente.

O quadro acima demonstra que as respostas obtidas pela pesquisa apresentaram um GC de 1,92, refletindo assim, na visão dos questionados, que o treinamento na empresa é eficiente.

Já a questão 4 remetia acerca da comodidade em participar do treinamento, representado na opção 1 como sendo um processo cômodo e na opção 5 como sendo trabalhoso. As respostas, representadas no quadro acima exposto, apresentaram um GC 1,64, isto reflete que os questionados acham que o treinamento é um processo cômodo quando de sua realização.

A questão 5 trazia o fator importância na opinião dos questionados, acerca do treinamento, onde a opção 1 representava-a como um processo importante e a opção 5 como sendo inútil. Conforme descreve o quadro acima exposto, o grau de concordância apresentado foi de 1,56. Mostrando assim que os entrevistados entendem que o processo de treinamento é importante.

A questão 6 trazia como indagação a necessidade de realização de treinamento, representado pela opção 1 como um aspecto necessário e pela opção 5 de representatividade desnecessária. As respostas obtidas, como o quadro acima

ilustra, trouxeram um GC de 1,51, demonstrando assim que os questionados acham que o treinamento nas empresas é um processo que se faz necessário.

Outra indagação proposta remetia acerca da obrigatoriedade de participação em treinamentos, propostos pela questão 7, onde a opção 1 considerava o treinamento um evento obrigatório e a opção 5 o considerava como um evento opcional. As respostas obtidas, demonstraram um GC de 1,14, como ilustrado no quadro acima. Com isto, observa-se que, na opinião dos questionados o treinamento na empresa é um procedimento obrigatório.

Para avaliar a opinião dos questionados sobre a motivação destes e sua visão frente ao ambiente de trabalho, bem como as atividades por eles desenvolvidas, as questões 8 a 15 foram elaboradas, objetivando demonstrar qual o grau de concordância por parte dos questionados frente às questões propostas. Representando assim o segundo bloco de questões.

A avaliação das respostas dar-se-á através da escala Likert, na qual o número 1 expressa a total discordância frente a afirmativa proposta e, o número 5, referencia total concordância. Quando o questionado optar pelo número 3 como resposta, mostra-se o mesmo indiferente à afirmação exposta, destacando uma opinião de neutralidade frente à afirmativa.

Considerando o fator avaliativo proposto acima, observam-se no quadro abaixo as respostas obtidas dos questionados, nas questões já destacadas anteriormente:

Questão 8: Motivação no Ambiente de Trabalho						
1	2	3	4	5	Total	GC
32	75	28	97	92	324	3,44
Questão 9: Satisfação com Função Exercida						
1	2	3	4	5	Total	GC
92	88	53	46	45	324	2,58
Questão.10: Capacidade de Desenvolver Atividades						
1	2	3	4	5	Total	GC
0	7	65	115	137	324	4,17
Questão 11: Obrigatoriedade de Desenvolver Atividades						
1	2	3	4	5	Total	GC

69	97	25	56	77	324	2,92
Questão 12: Prazer em Executar Atividades						
1	2	3	4	5	Total	GC
98	102	36	55	33	324	2,45
Questão 13: Remuneração						
1	2	3	4	5	Total	GC
6	1	3	59	255	324	4,72
Questão 14: Poderia Ser Melhor Utilizado pela Empresa						
1	2	3	4	5	Total	GC
0	8	82	93	141	324	4,13
Questão 15: Competência para Desenvolver Atividades Complexas						
1	2	3	4	5	Total	GC
15	26	88	97	98	324	3,73

Quadro 2 – Respostas Obtidas nas Questões 8 a 15
Fonte: Autoria Própria (2011)

A questão 8 investigava se o questionado é motivado em seu ambiente de trabalho. Como respostas, os questionados apresentaram um grau de concordância de 3,44, como demonstra o quadro acima. Isto demonstra que, na opinião das pessoas que responderam ao questionário proposto, há motivação no ambiente em que estes trabalham.

A próxima questão fazia a seguinte afirmação: “Eu me sinto satisfeito com a função que eu exerço”. As respostas obtidas trouxeram um GC de 2,58 o que ilustra que na opinião dos questionados, a função que estes exercem não é satisfatória.

A questão 10 afirmava se os questionados se sentem capazes de desenvolver as atividades que a eles são propostas. A resposta obtida, como demonstra o quadro acima, traz um GC de 4,17. Portanto, para os questionados, eles se consideram capazes de desenvolver as atividades que lhes são propostas.

A questão 11 fazia a seguinte afirmação: “As atividades a mim propostas são realizadas porque sou obrigado a fazê-las”. Conforme o quadro acima, o GC obtido foi de 2,92, o que ilustra que as atividades não são realizadas por obrigação.

Já a questão 12 fazia a seguinte indagava aos questionados sobre o prazer em executar as atividades que lhes eram propostas. O quadro acima demonstra as respostas obtidas que representam um grau de concordância de 2,45. Com isto, os

questionados demonstraram que não executam as atividades a eles propostas por prazer.

A questão 13 afirma que as atividades propostas são realizadas porque os questionados são remunerados para tal. O grau de concordância das respostas obtidas foi de 4,71. Portanto, os questionados concordam que a realização das atividades a eles propostas se dá porque estes são remunerados para realizá-las.

A questão 14 faz a seguinte afirmação: “Poderia ser melhor utilizado pela empresa que trabalho”. Através da avaliação desta afirmação, as respostas dos entrevistados trouxeram um grau de concordância de 4,13, o que evidencia que os mesmos concordam com a afirmação proposta, ou seja, poderiam ser mais bem utilizados pela empresa em que trabalham.

Na questão 15, a afirmação recai sobre a competência para desenvolver atividades mais complexas, destacando, desta forma, se os questionados são capazes de desenvolvê-las.

O grau de concordância para esta questão foi de 3,73, destacando assim que os entrevistados consideram que têm capacidade de desenvolver outras atividades mais complexas do que as habitualmente desenvolvidas no trabalho.

Partindo da análise acima citada, outras questões foram indagadas, as quais se referiam a treinamento e motivação. Estes questionamentos são teores das questões 16 a 20 do questionário aplicado. Estas compunham o terceiro bloco de questões.

Para análise dos dados coletados, como nas questões anteriores, também foi utilizado a escala Likert, tendo como comparação o grau de concordância das afirmativas descritas, no qual o número 1 representa, nestas questões, que dificilmente a afirmativa proposta realmente acontece e o número 5 representa que a afirmativa proposta certamente ocorre. No caso dos questionados responderem o número 3, isto representa incerteza na resposta ou indiferença de opinião na afirmativa proposta.

no quadro abaixo estão representados os resultados obtidos nestas questões:

Questão 16: Eficácia dos Treinamentos						
1	2	3	4	5	Total	GC
92	97	28	75	32	324	2,56
Questão 17: Material Pós-Treinamento						
1	2	3	4	5	Total	GC
64	56	79	58	67	324	3,03
Questão.18: Eliminação de Dúvidas Treinamento						
1	2	3	4	5	Total	GC
137	115	65	7	0	324	1,82
Questão 19: Os Treinamentos Auxiliam Motivação						
1	2	3	4	5	Total	GC
77	56	25	97	69	324	3,08
Questão 20: Métodos Utilizados no Treinamento são os Melhores						
1	2	3	4	5	Total	GC
33	55	36	102	98	324	3,55

Quadro 3 – Respostas Obtidas nas Questões 16 a 20
Fonte: Autoria Própria (2011)

A questão 16 tem, como alvo de sua indagação, a opinião dos questionados frente aos treinamentos, no sentido de saber se estes tornam o dia-a-dia de trabalho eficazes.

Como o quadro acima demonstra, as respostas obtidas apresentaram um grau de concordância de 2,56, o que reflete que, na opinião dos questionados, os treinamentos realizados dificilmente são eficazes para o dia-a-dia de trabalho.

Na questão 17, a afirmação proposta é a seguinte: “Saio dos treinamentos com material que pode me auxiliar no desenvolvimento das atividades”. Na opinião dos entrevistados, apresentada por um grau de concordância de 3,03, este é um quesito com certa neutralidade, visto que ficou próximo de 3, mais com um leve avanço para a intenção que certamente eles saem do treinamento com material que os ajuda no dia-a-dia de trabalho.

A questão 18 questiona acerca de possíveis dúvidas que poderiam ocorrer durante o treinamento e se elas teriam sido tiradas no decorrer do treinamento ou até mesmo após este. As respostas obtidas, conforme mostra o quadro acima, apresentaram um GC de 1,82. Com isto, os questionados avaliam que os treinamentos não satisfazem suas dúvidas, ou seja, os participantes saem dos treinamentos sem entender totalmente o que foi proposto.

A questão 19 abordava se os treinamentos auxiliam os treinados a ficarem motivados. O grau de concordância apresentado nesta questão foi de 3,08, isto demonstra que o treinamento auxilia os treinados a ficarem motivado.

Na questão 20, a afirmação proposta era a seguinte: “Os métodos utilizados nos treinamentos são os melhores para o aprendizado do conteúdo”. O grau de concordância apresentado através das respostas dos questionados foi de 3,55, o que ilustra que, na opinião dos questionados, os métodos utilizados nos treinamentos proporcionam o aprendizado do conteúdo.

Para apurar qual o nível de confiabilidade das respostas obtidas no questionário proposto e averiguar qual o grau de freqüência de participação de treinamentos dos questionados, as questões 21 e 22 foram propostas.

A análise das respostas seguiu a escala Likert, como nas questões anteriores, nas quais as opções de resposta eram de 1 a 5, porém, neste caso, o número 1 é representava a opção de descreve que raramente a questão proposta se evidenciaria. O número 5 insinua que a afirmação ocorreria de forma freqüente. No caso do questionado marcar a opção de número 3, este levantaria uma opção de neutralidade e/ou indiferença.

As respostas obtidas nas duas questões acima mencionadas se demonstraram conforme o quadro abaixo:

Questão 21: Freqüência Participação de Pesquisas						
1	2	3	4	5	Total	GC
88	92	19	45	80	324	2,81
Questão 22: Freqüência Participação de Treinamentos						
1	2	3	4	5	Total	GC
21	33	69	116	85	324	3,65

Quadro 4 – Respostas Obtidas nas Questões 21 a 22
Fonte: Autoria Própria (2011)

A questão 21 abordava a freqüência com que os entrevistados respondiam a questionários de pesquisa. As respostas obtidas mostraram um grau de concordância de 2,86. Isto significa que com pouca freqüência os mesmos respondiam questionários de pesquisa.

Já a questão 22, abordava a freqüência com que os entrevistados participam de treinamentos. O grau de concordância para este caso foi de 3,65, o que demonstra que os questionados freqüentemente participam de treinamentos.

As próximas questões propostas no questionário buscaram avaliar questões sociais e demográficas dos questionados. São as questões 23 a 26.

A questão 23 perguntava o sexo do entrevistado. As respostas obtidas estão contidas no gráfico abaixo :

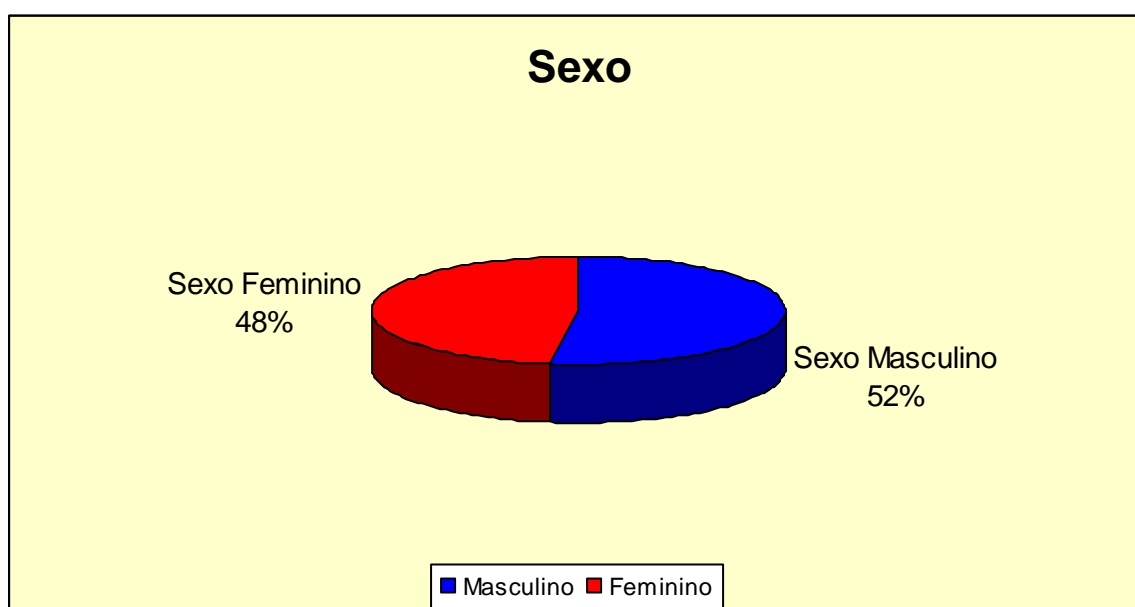


Gráfico 1 – Sexo dos Questionados
Fonte: Autoria Própria (2011)

Como mostra o gráfico acima , 52% dos entrevistados são do sexo masculino, enquanto do sexo feminino foram 48%. Isto mostra uma paridade entre o sexo dos entrevistados.

A questão 24 questionava a faixa etária dos entrevistados, na qual as opções propostas eram as seguintes: até 20 anos; de 21 a 30 anos; de 31 a 40 anos e acima de 40 anos.

As respostas obtidas a partir dos intervalos apresentados mostraram-se como ilustra o gráfico abaixo:

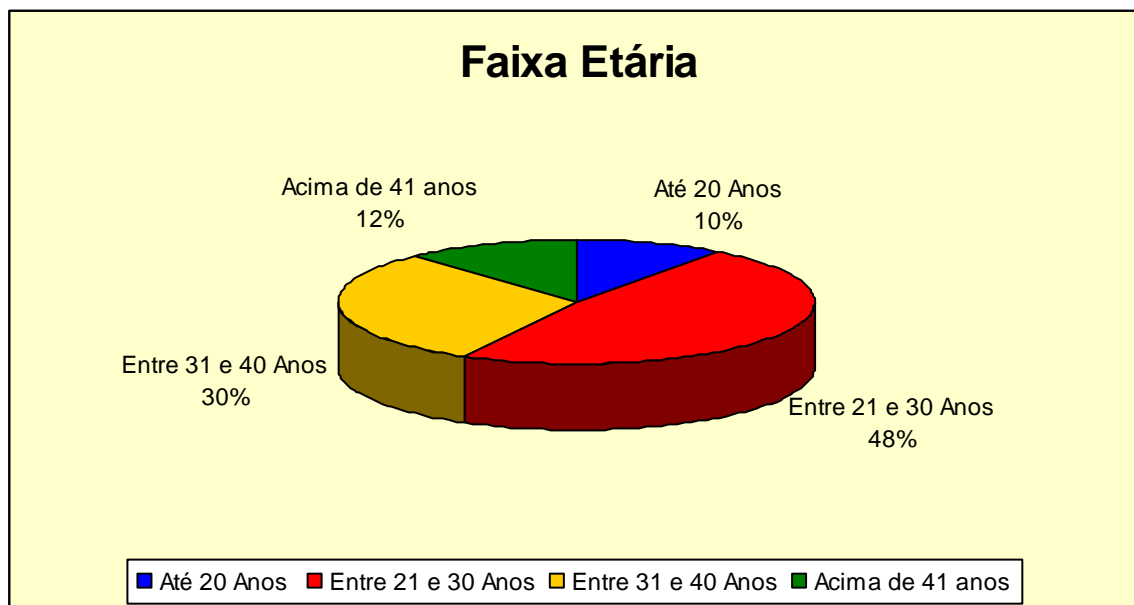


Gráfico 2 – Faixa Etária dos Questionados
Fonte: Autoria Própria (2011)

Como mostra o gráfico acima, quase a metade dos entrevistados, 48%, estão compreendidos na faixa etária dos 21 aos 30 anos. Já para os entrevistados com menos de 20 anos, o percentual foi de 10%.

Entre 31 a 40 anos, se encontram 30% dos entrevistados. Já com idade acima de 41 anos, o percentual é de 12%.

Outra questão abordada referenciou o estado civil dos questionados, a de número 25 do questionário. Tinha como opções de resposta as seguintes alternativas: Solteiro; separado ou divorciado, casado ou vive junto e viúvo. As respostas obtidas nesta questão foram transcritas conforme o gráfico representado a seguir:



Gráfico 3 – Estado Civil dos Questionados
Fonte: Autoria Própria (2011)

Segundo o gráfico acima descrito, 14% dos questionados são solteiros, enquanto 66% estão entre os casados ou que vivem juntos. Dentre os separados e divorciados apresentam-se 17% do total e apenas 3% são viúvos.

A questão 26 trouxe como indagação a renda salarial dos entrevistados, questão esta baseada no salário mínimo estipulado pelo governo federal. Dentre as respostas, as seguintes opções se encontravam: até R\$510,00; entre R\$510,00 e R\$1020,00; entre R\$1020,00 e R\$1530,00 e acima de R\$1530,00. Considera-se, neste caso, como renda salarial, o somatório de todos os rendimentos embolsados por todos os membros da família.

Com as respostas, foram obtidos os seguintes dados, descritos no gráfico a seguir:

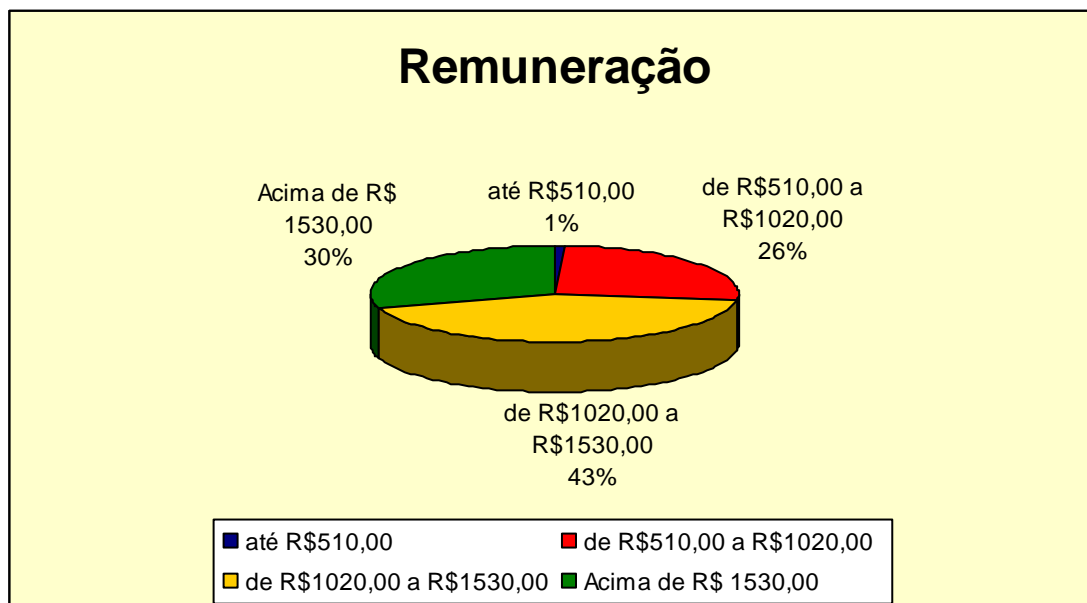


Gráfico 3 - Remuneração dos Questionados
Fonte: Autoria Própria (2011)

O gráfico acima mostra que, dentre os questionados, 30% possuem uma renda mensal acima de 3 salários mínimos, ou seja, R\$1530,00. Entre 2 e 3 salários mínimos, encontram-se 43% dos questionados, enquanto isto, 26% dos respondentes estão situados entre 1 e 2 salários mínimos de renda mensal e 1% possuem renda familiar de até um salário mínimo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar e conhecer sobre motivação e treinamento e, a partir daí, compreender como o treinamento pode influenciar na motivação de colaboradores nas organizações.

No contexto do estudo, buscou-se avaliar a opinião de colaboradores de organizações através de um questionário aplicado, no qual os resultados obtidos expressaram uma amostra real da percepção dos mesmos sobre o tema abordado.

Através deste estudo, pode-se observar que os questionados avaliaram os treinamentos de forma positiva considerando-os como um processo agradável, eficiente, cômodo, importante e principalmente necessário. Isto demonstra que, para eles, o treinamento é um processo com teor positivo para os participantes dos mesmos. Observa-se que todos os itens avaliados foram analisados com apreço pelos questionados, demonstrando afetividade com este procedimento.

Ao avaliar questionamentos a respeito da relação treinamento x motivação, pode-se concluir que há motivação no ambiente de trabalho e os treinamentos auxiliam aos colaboradores a ficar motivados, sendo que a participação nos treinamentos é freqüente. Portanto, os treinamentos auxiliam, na opinião dos entrevistados, na motivação dos colaboradores das empresas.

Através do questionamento sobre a motivação, pode-se concluir que alguns pontos não estão sendo bem vistos pelos questionados. Para eles, poderiam ser mais bem aproveitados pela empresa. Não estão satisfeitos com a função exercida e executam suas atividades porque são remunerados para tal, salientando que não as realizam por prazer.

Outro ponto a salientar, referenciando a opinião apresentada pelos questionados na pesquisa, é que eles acham os treinamentos pouco eficazes, entrando assim em certa contrariedade frente às primeiras indagações. Mas isto é

exemplificado quando retratam que saem com dúvidas dos treinamentos, apesar do método utilizado proporcionar o aprendizado.

A partir do levantamento bibliográfico realizado, conclui-se que a motivação apesar de estudada por vários autores, não funciona como uma receita de bolo, usando uma comparação simplista. Portanto, se faz necessário analisar cada caso, entendendo suas particularidades, para que, dentre várias opções de métodos motivacionais, as melhores sejam aplicadas, visando conquistar resultados com maior impacto e competência.

A respeito do treinamento, no levantamento bibliográfico, conclui-se que este é um processo muito importante para as organizações, pois impactam no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados daquelas. O processo de treinamento deve ser realizado de maneira correta, visto que causa um grande dispêndio para as organizações. Além disto, uma má realização no processo de treinamento pode por em risco todo o trabalho, que é cíclico e contínuo. As etapas do ciclo de treinamento devem ser respeitadas e firmemente bem estruturadas, para que se alcance um resultado eficaz, pois um levantamento das necessidades de treinamento mal realizado pode comprometer todos os outros processos, visto que os outros passos se farão através de informações erradas.

Pode-se observar que os treinamentos influenciam à motivação dos colaboradores, pois a busca de novos conhecimentos e a busca de informações são fontes de motivação para as pessoas. Além disso, esse processo pode ser encarado como um fato que alavanque as concepções dos colaboradores, de forma a motivá-los a buscar o conhecimento, de maneira a fomentar essa busca além dos limites organizacionais, passando a busca do conhecimento, ser tratado de maneira cultural pelos indivíduos.

Contudo, conclui-se ainda que se pode motivar funcionários através de treinamentos, porém este procedimento deve ser apenas complementar, corretamente avaliado e as ferramentas utilizadas para este processo devem ser compostas analisando o caso em questão.

Treinar e motivar pessoas são quesitos muito importantes para empresas que buscam espaço no mercado e competitividade, pois o capital intelectual torna-se cada vez mais relevante no cenário comercial e industrial mundial. Portanto, é

recomendado às empresas investir em treinamento e desenvolvimento de seu capital produtivo, a fim de viabilizar o potencial intelectual de seus colaboradores, bem como buscar cotidianamente motivá-los, fornecendo requisitos fundamentais ao seu desempenho funcional.

Sugere-se o estudo acerca de treinamento e motivação cada vez com maior ênfase, pois a tendência empresarial mundial é a busca de capital intelectual. Incorporar à organização o conhecimento de seus colaboradores, também é objetivo das organizações, proporcionando um ambiente em que os colaboradores possam contribuir para o desenvolvimento da organização e repassar seu conhecimento para os colegas de trabalho. Buscando a melhor maneira de desenvolvimento dos projetos, contribuindo para a padronização do processo, o que torna sua difusão descomplicada e facilitada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10015** – Diretrizes para treinamento. ABNT, Rio de Janeiro.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAUDRON, S. **O que motiva os empregados**. HSM Management, São Paulo, v. 1, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FARIA, J,C, **Administração: Teorias & Aplicações**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2002.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002(a).

MARQUES, W.L. **Recursos Humanos**. 1ª Ed. Paraná: 1994.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em grupo**. 17ª Ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2010.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Artmed Editora S.A, 1998.

TOLEDO, F. e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

APENDICE A – Questionário De Pesquisa

Leia com atenção as frases abaixo.

Em cada uma delas, selecione a opção (posição) de resposta próxima do adjetivo que melhor expressa a sua opinião, sendo a posição central a de neutralidade/indiferença.

Pra mim o treinamento na empresa é:

1 - Vantajoso	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Desvantajoso
2 - Agradável	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Desagradável
3 - Eficiente	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Ineficiente
4 - Cômodo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Trabalhoso
5 - Importante	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Inútil
6 - Necessário	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Desnecessário
7 - Obrigatório	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Opcional

Leia com atenção as frases abaixo e selecione, para cada uma, a opção que melhor expressa a sua opinião, variando de 1, quando você discordar totalmente da afirmativa, a 5, quando você concordar totalmente.

Discordo totalmente	←	→	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

8) Eu sou motivado em meu ambiente de trabalho.

Discordo totalmente	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Concordo totalmente
---------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------

9) Eu me sinto satisfeito com a função que eu exerço.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

10) . Me sinto capaz de desenvolver as atividades que me são propostas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

11) As atividades a mim propostas são realizadas porque sou obrigado a fazê-las.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

12) As atividades que me são propostas são realizadas porque tenho prazer em executá-las.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

13) As atividades a mim propostas são realizadas porque eu sou remunerado para executá-las.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

14) Poderia ser melhor utilizado pela empresa em que trabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

15) Eu tenho competência para desenvolver outras atividades mais complexas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Leia com atenção as frases abaixo e selecione, para cada uma, a opção que melhor expressa a sua intenção, variando de 1 (dificilmente) a 5 (certamente).

Dificilmente ←————→ Certamente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16) Os treinamentos realizados são eficazes para o dia-a-dia de trabalho.

Difilmente 1 2 3 4 5 Certamente

17) Saio dos treinamentos com material que pode me auxiliar no desenvolvimento das atividades.

Difilmente 1 2 3 4 5 Certamente

18) Consigo satisfazer minhas dúvidas, mesmo após encerrado o treinamento.

Difilmente 1 2 3 4 5 Certamente

19) Os treinamentos me auxiliam a ficar motivado.

Difilmente 1 2 3 4 5 Certamente

20) Os métodos utilizados nos treinamentos são os melhores para o aprendizado do conteúdo.

Difilmente 1 2 3 4 5 Certamente

Leia com atenção as frases abaixo e selecione, a opção que melhor expressa a sua intenção, variando de 1 (raramente) a 5 (freqüentemente).

Raramente ←————→ Frequentemente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21) Com que freqüência você responde a questionários de pesquisa?

Raramente 1 2 3 4 5 Frequentemente

22) Com que freqüência você realiza treinamentos em sua empresa?

Raramente 1 2 3 4 5 Frequentemente

Para as questões seguintes, selecione a que melhor representa sua situação. Cabe salientiar que será preservado o sigilo das informações prestadas.

23) Sexo:

- Masculino
- Feminino

24) Faixa Etária

- Até 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Acima de 41 anos

25) Qual seu estado civil?

- Solteiro
- Separdo ou Divorciado
- Casado ou Vive junto
- Viúvo

26) Qual a sua renda mensal familiar bruta (o somatório de todos os rendimentos embolsados por todos os membros da família)?

- Até R\$510,00
- Entre R\$510,00 a R\$1020,00
- Entre R\$1020,00 a R\$1530,00
- Acima de R\$1530,00