

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 5

**Atena**  
Editora  
Ano 2019

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 5

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Lorena Prestes  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração, empreendedorismo e inovação 5 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 5)  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-776-5 DOI 10.22533/at.ed.765191111  1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série.  CDD 658.421
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
COMPORTAMENTO DE COMPRA DAS GERAÇÕES Y E Z NO VESTUÁRIO	
Oswaldo Daniel dos Santos Pinheiro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7651911111</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>19</b>
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE ATIVIDADES FÍSICAS DESPORTIVAS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA	
Silvana Saionara Gollo	
Angelita Freitas da Silva	
Keila Cristina Rosa	
Rayssa Oliveira	
Priscila Serrão	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7651911112</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>34</b>
A PERSONALIDADE DA MARCA CURITIBA DO PONTO DE VISTA DOS MORADORES NATIVOS E NÃO NATIVOS NA CIDADE	
Elaine Cristina Arantes	
Consuelo Pontarolo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7651911113</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>47</b>
A INFLUÊNCIA DO PRECONCEITO NA DECISÃO DE ESCOLHA DO CONSUMIDOR	
Bárbara Conte	
George Bedinelli Rossi	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7651911114</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>59</b>
TRAÇOS DE PERSONALIDADE E PERSISTÊNCIA DISCENTE EM CURSOS DE GRADUAÇÃO NA MODALIDADE A DISTÂNCIA	
Lívia Teixeira Lemos	
Ariana Da Rós Soprani	
Teresa Cristina Janes Carneiro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7651911115</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>71</b>
TRAJETÓRIAS DE CARREIRA, COMPROMETIMENTO E PERCEPÇÃO DE SUCESSO COM E NA CARREIRA: UM ESTUDO COM POLICIAIS MILITARES DA CIDADE DE BELO HORIZONTE	
Rodrigo Barreto Esquarcio	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7651911116</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>89</b>
MÃES EM TEMPOS DE CIBERCULTURA: MATERNIDADE, INTERNET E CONSUMO	
Gabriela Rocha Barros Coelho	
Janaina de Holanda Costa Calazans	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7651911117</b>	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>102</b>
NEUROMARKETING E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR	
Luanna Herculano Lira Francisco de Assis da Silva Medeiros	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7651911118</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>118</b>
O COMPORTAMENTO DE <i>MARKET TIMING</i> NO MERCADO DE AÇÕES BRASILEIRO: UMA ANÁLISE POR SETOR	
Matheus da Costa Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7651911119</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>132</b>
O PAPEL DA MULHER NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI: DESAFIOS, LIMITES E POSSIBILIDADES DE SUA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO DA BAIXADA FLUMINENSE	
Maria Cecilia Bezerra Tavares	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111110</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>141</b>
SUSTENTABILIDADE NO SETOR SUPERMERCADISTA: ESTUDO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E INOVADORAS EM UM SUPERMERCADO DO INTERIOR DO BRASIL	
Thamires Solda Sérgio Luis Dias Doliveira Simone Soares	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111111</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>151</b>
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	
Rosineia Oliveira dos Santos Luis Fernando Ferreira de Araújo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111112</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>173</b>
DIDÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	
Adelcio Machado dos Santos Fernando José Spanhol Francisco Antônio Pereira Fialho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111113</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>193</b>
IMPORTÂNCIA DAS REDES SOCIAIS NO EMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO EM UMA CONFEITARIA	
Rosana Martins Débora Volpato Vanilisa Pereira Silvano de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111114</b>	

<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>204</b>
MEDIÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS PLATAFORMAS DE FINANCIAMENTO COLETIVO NO BRASIL – <i>CROWDFUNDING</i> DE RECOMPENSA	
Roque de Moraes Martins	
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111115</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>217</b>
ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS SOB A PERSPECTIVA DO FORNECEDOR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTOS	
Daniel Ferreira Hassel Mendes	
Bento Alves da Costa Filho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111116</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>233</b>
CANAL COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA ( <i>CHAT</i> ): PERCEPÇÃO DO CLIENTE BANCÁRIO	
Gustavo Scortegagna	
Jorge Luiz Henrique	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111117</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>253</b>
ADEQUAÇÃO DOS MÉTODOS DE PREVISÃO ÀS ESPECIFICIDADES DAS DEMANDAS: UM ESTUDO NO PCP DE UMA EMPRESA PÚBLICA	
Bruna Vasconcellos de Araujo	
Marco Aurelio Carino Bouzada	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111118</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>272</b>
A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA KAIZEN NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FERRAMENTA INFLUENCIADORA NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	
Altino Gomes de Oliveira	
Jucicleide das Mercês Nascimento	
Árgila Gonçalves de Carvalho Santana	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111119</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>284</b>
AÇÕES DE GOVERNANÇA DIGITAL EM PROL DO ESTADO DEMOCRÁTICO	
Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla	
Angelo Abramowicz	
Gean Carlo Schuster Konrath	
Grace Kelly Holtz Scremin	
Márcio Ezequiel Diel Turra	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111120</b>	

<b>CAPÍTULO 21 .....</b>	<b>299</b>
<b>O ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: REFLETINDO SOBRE CURRÍCULOS, CURSOS E FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES</b>	
Aline Louise Kerch Elaine Di Diego Antunes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.76519111121</b>	
<b>SOBRE OS ORGANIZADORES.....</b>	<b>310</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>311</b>

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

**Rosineia Oliveira dos Santos**  
**Luis Fernando Ferreira de Araújo**

**RESUMO:** O presente artigo tem como principal objetivo pesquisar os desafios encontrados na adaptabilidade de treinamento e desenvolvimento buscando eficácia no desenvolvimento das pessoas na organização. Este estudo é realizado através da análise de pesquisas bibliográficas nesta área. De acordo com os conhecimentos adquiridos no curso de Psicologia Organizacional, podemos perceber que nos dias atuais a busca pelo desenvolvimento da empresa/colaborador fazem parte cada vez mais da nossa realidade. Esse desempenho só é alcançado, quando há investimento pela aprendizagem adulta que é adquirido quando conhecemos o desenvolvimento desta ferramenta, denominada como: fator humano.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização. Treinamento. Desenvolvimento.

**ABSTRACT:** This work has as main objective research challenges encountered adaptability training and development seeking efficiency in the development of people in the organization. This study is carried out by analyzing the research literature in this field. According to the knowledge gained in the course of organizational psychology, we can see that these days the

search for the development of the company / collaborator increasingly part of our reality. This performance is achieved only when there is investment by adult learning that is acquired only when we know the development of this tool, named as: the human factor.

**KEYWORDS:** Organization. Training. Development.

### INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta em sua abordagem os desafios de adaptabilidade de treinamento e desenvolvimento, buscando eficácia no desenvolvimento das pessoas na organização. A partir de uma ótica de nossa realidade atual, onde podemos observar que apesar da diversidade de conteúdos já explanados, do novo papel das organizações que seria o de - um perfil que acredita na diversidade de ideias, ainda nos deparamos com a falta de resultados, de investimento na aprendizagem e no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Estudos nos comprovam que o perfil e interesse do colaborador não mudou, está um pouco mais adaptado, mais diretivo em seus objetivos. As necessidades básicas humanas de sobrevivência estão presentes em nosso cotidiano com um olhar diferenciado, um olhar

que deseja um pouco mais do que a recompensa financeira através da instituição para suprimento das necessidades de sobrevivência. Esse colaborador deseja se desenvolver, e é o papel da empresa a busca insistente por esse desenvolvimento, assim como a forma de sua implantação, adaptação e a eficácia que trará para a organização e para o colaborador.

O conteúdo deste trabalho foi realizado através de pesquisas bibliográficas, e seu objetivo é apresentar os desafios encontrados em muitas instituições, a maneira como ainda estamos descobrindo as formas de atingir, o desenvolvimento desse colaborador, tendo observado que as pessoas e as empresas mudam constantemente e precisamos realizar esse acompanhamento de forma inovadora mais ainda de forma eficiente.

## **OBJETIVO GERAL**

O treinamento e o desenvolvimento hoje é um assunto que conquistou seu espaço e é tratado de forma muito expandida. Por meio de grandes autores, podemos observar a ótica diferenciada que uma organização pode adquirir através desses processos que são fundamentais para o desempenho da organização e do colaborador, pois é através dele que uma organização terá o seu resultado final e ter assim a tão desejada garantia de seu sucesso adquirido. Precisamos ter bem esclarecido e definido o caminho que essas ferramentas podem nos levar se não utilizadas da maneira correta. O conhecimento sobre o ser humano, o ser social e suas emoções indicam o caminho dessa evolução. O presente trabalho, realizado através de pesquisas bibliográficas procura demonstrar pontos levantados por vários autores com uma ótica diferenciada, uma ótica que nos leva a refletir que em um mundo onde podemos criar, personalizar e atuar com grandes ideias, não podemos esquecer de suas raízes, essas raízes que nos mostram a essência da problemática e o ponto de partida para a solução, o que neste trabalho é traduzido como ferramentas.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Apresentar através deste trabalho, os principais desafios que encontramos ao buscar a eficácia em treinamento e desenvolvimento nas organizações. Em uma época em que os processos de criação e inovação nas organizações são cada vez mais constantes, devemos sempre praticar o uso adequado das ferramentas que podem levar a organização ao sucesso, acarretando então, ao uso de uma ferramenta de forma errada o que se pode ter como retorno é um processo negativo, o que não é o esperado. As organizações são feitas de seres humanos, sendo assim, as organizações são totalmente dependentes deles, por isso a forma que procuramos e utilizamos para atingir o ser humano em prol de benefícios para a empresa é de fundamental importância.

## JUSTIFICATIVA

O tema apresentado envolve grandes áreas de estudo que só apresentam sentido se andarem em sintonia, o Treinamento e o Desenvolvimento de nada têm valia sem o seu resultado, sem a sua eficácia. E muitas vezes, a busca por essa eficácia parece estar muito distante da realidade organizacional e por diversos motivos, um deles, que foi justamente a causa da existência desse trabalho, pretende abordar que devido a vários sistemas novos, várias atualizações e inovações dentro da área de T&D, demonstram que não é só inovar, não é só uma questão de se criar um treinamento diferente, é muito mais do que isso: é conhecer o outro dentro da organização, seus medos, suas vontades enquanto profissional. Só assim o objetivo de atingir a eficácia, de alcançar os resultados é que as organizações podem abrir cada vez mais espaço para estes profissionais. E isso é adquirido através das ferramentas, que têm enorme valor e não podem jamais ser esquecidas. O profissional precisa se desenvolver e a organização deve apresentar as condições para este acontecimento.

## HIPÓTESES

As organizações buscam hoje, maneiras de preparar seus colaboradores com ferramentas adequadas para a realização das atividades de forma a obter sucesso. Para isso, direcionam para o Treinamento e Desenvolvimento essa função em busca de uma melhoria/manutenção de seus resultados. Para pessoas que buscam atingir a eficácia diante dos desafios que surgem durante esse processo nas organizações, deve-se ter conhecimento que, nas decisões organizacionais toda escolha tem seus riscos e em que se trata do fator humano em busca de atingir grandes resultados, é de extrema importância a escolha do material utilizado, para isso, deve-se buscar compreensão do ser humano e as formas de atingi-lo por meio da aprendizagem.

## METODOLOGIA

O tema apresentado será desenvolvido de acordo com Gil (2002, p.44), por meio de pesquisa bibliográfica, com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos publicados.

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: SUAS FERRAMENTAS

O novo perfil das organizações está cada dia mais atento á novas tecnologias e as inovações de mercado. Devido a esse crescimento constante o perfil dos colaboradores também está em amplo desenvolvimento. Dentro de uma organização, esses interesses estão a cada dia mais diferenciados, os colaboradores buscam também crescer, aprender e desenvolver.

As ferramentas que possuímos nas organizações são bem avançadas, porém é

necessário garantir a sua eficácia e observar se está ocorrendo esse desenvolvimento profissional.

As empresas são constituídas por seres humanos que buscam sempre o seu melhor, e no ambiente empresarial, devemos alcançar esse objetivo – de ser o melhor, oferecer o melhor sempre. Afinal, no mundo empresarial é necessário a transformação para que seja possível a competição.

Quando falamos de Treinamento e Desenvolvimento nos deparamos com uma série de informações, conceitos e práticas que nos levam muito além das ferramentas técnicas utilizadas no mercado atualmente, devemos sempre ter como objetivo, atingir os colaboradores de forma que se possa visualizar como melhoria dos resultados na empresa.

O processo de Treinamento, apresenta o Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, com o treinamento comportamental, ato ou efeito de intervenções aplicadas principalmente por setores de treinamento e/ou de recursos humanos das empresas, cujo objetivo fundamental é a modelagem dos comportamentos dos indivíduos, visando estimular sua mobilização psíquica e seu engajamento em valores e práticas cultivados e desejados pela organização (PACHECO *et al*, 2009,p.20).

Para Carvalho; Nascimento (2007), o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamentos, ações, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Por muitos anos, o uso do processo de treinamento foi consequência da necessidade de profissionalização interna e da pouca visão de competitividade empresarial.

As empresas nacionais ainda investem pouco em profissionalização se comparadas com as multinacionais. Nos Estados Unidos as organizações investem em treinamento por funcionário uma média de 100 horas por ano, enquanto no Brasil o investimento médio é de 8 horas por ano. A tendência é que com o reaquecimento da economia, as empresas estejam mais confiantes para investir em treinamento. O treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, aprimorar habilidades, atitudes. Especialmente para a empresa agrega valores, impulsiona a atingir os objetivos focando nas competências essenciais da organização<sup>1</sup>.

A culminância do Treinamento se manifestou no período dos anos 1950 até a década de 1980, período este, que as empresas identificavam seus produtos como valores tangíveis. Surgiu então, a necessidade de capacitar seus empregados no âmbito técnico, por meio de treinamentos.

Segundo Yukio que cita Chiavenato (1989) em seu artigo no site administradores. com informa que “a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que

1 Treinamento: Ferramenta de estímulo e capacitação profissional. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Treinamento-Ferramenta-De-Estimulo-E-Capacitacao-Profissional.htm>> Acesso em: 27 de out. de 2018.

visa o preparo do homem para a vida profissional, onde a educação, propriamente dita, compreende três etapas: formação profissional, desenvolvimento e treinamento”.

Para Santos; Cunha (2013) o treinamento nos dias de hoje é considerado como:

...um ponto estratégico das organizações, e novos programas de aperfeiçoamento de pessoas são criados para que as empresas, com uma nova estratégia de treinamento, possam ter uma vantagem competitiva no mercado (p.101).

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como um processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deseja ocupar.

Segundo Chiavenato (2004, p.495):

há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente, o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas.

Santos; Cunha (2013, p.81) ainda ressalta que treinar é habilitar um indivíduo a fazer algo sem que necessite do auxílio de outrem, ou seja, que esse indivíduo seja capaz de realizar uma atividade que ele tenha isso instruído, sem que outro precise ajudá-lo. Ele terá habilidade desenvolvida para realizar a tarefa a ele designada.

Um dos motivos que levam uma empresa a investir em Treinamentos é acreditar que as pessoas são os bens fundamentais para o cumprimento dos objetivos organizacionais e que é através delas que a empresa alcança os resultados esperados. A realização de treinamentos em uma organização visa melhorar cada vez mais o desempenho da equipe de trabalho, para que trabalhem de forma correta, motivados, satisfeitos, ajudando uns aos outros. Vale ressaltar que junto com o desempenho da equipe, está a melhoria da eficiência na execução das atividades, o aumento da eficácia nos resultados e principalmente a motivação<sup>2</sup>.

Por muitos anos, o uso do processo de treinamento foi consequência da necessidade de profissionalização interna e da pouca visão de competitividade empresarial (PACHECO *et al*, 2009, p.19).

Exatamente por esse ponto aqui destacado, é que se pode ressaltar o quão importante são os processos de avaliação, que também serão falados no decorrer deste trabalho.

Descreve ainda que

... principalmente por ser a única metodologia de que as corporações dispunham para preparação e profissionalização de seu pessoal em face da educação formal,

---

2 Treinamento: necessidade para o desempenho de uma organização. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/treinamento-necessidade-para-o-desempenho-de-uma-organizacao/48066/>> Acesso em: 27 de out. de 2018.

que não apresentava soluções às organizações para que estas alcançassem ganhos de escala significativos (PACHECO *et al*, 2009, p.19).

Quando falamos em organização, esse processo fica ainda mais exposto a uma situação onde é aberta às expectativas por parte da mesma. Treinamentos no momento que acrescentam valor aos processos e atendem aos objetivos específicos da organização são fundamentais para que os resultados sejam de lucro e competitividade de mercado.

Se pensarmos em décadas passadas, podemos observar o quanto o papel do treinamento e desenvolvimento se modificou e têm ganhado espaço, tanto que se torna fundamental no setor de Recursos Humanos, mas antigamente não era assim, era comum receber negativas referentes a esse processo.

Treinamento representava custos, sem percepção de ganhos para a empresa, além da adequação no trabalho.

Para Pacheco *et al* (2009, p. 21) analisa que no decorrer das décadas, com o surgimento de novas tecnologias e da globalização, apareceram outras necessidades de desempenho, que incluíam inovação, agilidade e transformação da aprendizagem em vantagem competitiva.

E como podemos observar, cada dia mais nossa realidade nos mostra que a sociedade exige produtos diferenciados, que acolham as necessidades pessoais. E no mundo organizacional essa mudança é cada dia mais evidente.

Chiavenato (2009, p.288) define como um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

E ainda analisa que o treinamento não pode ser feito ao acaso ou simplesmente para zerar carências imediatas de conhecimentos, habilidades e atitudes. Todo treinamento deve pautar por objetivos claros e explícitos, sendo os principais:

- 1- Preparar as pessoas para execução imediata das tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades;
- 2- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- 3- Mudar a atitude das pessoas no sentido de criar um clima mais satisfatório entre as pessoas, aumentar a sua motivação e torna-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência. (CHIAVENATO, 2009, p.45).

A partir dessa ótica, podemos entender que as perspectivas contemporâneas ainda desejam um pouco mais. E não é raro encontrarmos em algumas culturas um número significativo de profissionais que julgam a organização, responsável pelo seu desenvolvimento. O que para muitos, esse conceito também já mudou.

Pacheco *et al*, (2009, p.38) analisa que a área de gestão de pessoas deve

emprenhar-se na quebra desse modelo mental, deve considerar o autodesenvolvimento e atualização constante.

O treinamento tem como finalidade aprimorar o desempenho do profissional em uma organização, assim como no desenvolvimento das suas atividades, além de ser um processo que visa aumentar à capacitação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos de cada indivíduo na equipe de trabalho. Treinar é ensinar, educar, é mudar a forma de pensar, é fazer com que os indivíduos adquiram novos conhecimentos, é ensiná-los a mudar de atitudes. Ao associar treinamento com educação, o treinamento passa a ser uma forma de educação no trabalho, com o propósito de instruir o indivíduo para o desempenho eficaz e eficiente da atividade a ser executada. As organizações treinam para ter uma equipe de melhor nível técnico, dispondo de um aumento na produtividade e assim gera melhores resultados, ou seja, considera o treinamento uma estratégia para alavancar o desempenho de cada pessoa ao seu cargo e na execução das suas tarefas específicas e assim desenvolver competências para que elas se tornem mais produtivas, criativas, motivadas e inovadoras, a fim de contribuir para os objetivos organizacionais.<sup>3</sup>

O presente trabalho aborda as questões referente às organizações. O ser humano, no decorrer de sua existência, passa por processos de desenvolvimento na vida pessoal, e na vida profissional não é diferente.

Dentro de uma organização, esses pontos de desenvolvimento podem ser definidos como fundamentais, também a nível da organização.

A partir de um conceito globalizado, a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudanças no comportamento da pessoa.

Para Fleury (2002, p. 134)

Para muitos especialistas existe uma distinção entre o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo de quem aprende, e as respostas emitidas pelo indivíduo, as quais podem ser observáveis e mensuráveis. Dentro dessa concepção há duas vertentes teóricas em que, basicamente, os modelos de aprendizagem se sustentam. Modelo Behaviorista: tem como principal foco o comportamento, que pode ser observado e mensurado. Nesse caso, planejar o processo de aprendizagem implica concebê-lo como passível de observação, mensuração e réplica científica. Modelo Cognitivo: enfoca tanto aspectos objetivos e comportamentais quanto aspectos subjetivos. Leva em consideração as crenças e as percepções dos indivíduos que influenciam seu próprio processo de apreensão da realidade.

O processo de treinamento, assim como o de desenvolvimento não deixa de nos transmitir a aprendizagem. Esse trabalho busca apresentar algumas ferramentas que podem auxiliar nesse processo, assim como a eficácia delas, para isso, precisamos entender o nosso objetivo de todo o trabalho, que são: as pessoas.

---

<sup>3</sup> Treinamento: necessidade para o desempenho de uma organização, Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6894/> Acesso em: 12 de out. de 2018.

...fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais por dois motivos principais: Primeiro, porque já nasceram diferentes uma das outras. São as chamadas variáveis inatas, responsáveis por ser o indivíduo como é desde o momento em que nasce. Inata é uma palavra cujo significado é: nascido com; o que inclui, portanto, características tanto de origem hereditária como as adquiridas no útero materno, na determinação da bagagem institucional com a qual o indivíduo nasce. Segundo, porque passam ao longo do tempo por experiências de vida diferentes. São as chamadas variáveis adquiridas, responsáveis pela modelagem da bagagem institucional, numa estrutura de personalidade com feições únicas em cada indivíduo (BERGAMINI, 2007, p. 25).

Quando falamos de seres humanos e seu processo de desenvolvimento, entendemos que a aprendizagem é constante e fundamental, e o processo de treinamento está ligado à aprendizagem humana.

Para Chiavenato (2009, p. 161) “O conceito de desenvolvimento organizacional, está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança.”

O desenvolvimento organizacional é um esforço integrado de mudança planejada que envolve a organização como uma totalidade.

Acrescenta que: é um programa educacional de longo prazo, orientado para melhorar os processos de resolução de problemas e renovação de uma organização por meio de administração mais colaborativa e efetiva da cultura dessa organização com a assistência de um agente de mudança ou catalisador, e com uso da teoria e da tecnologia pertinente à ciência do comportamento organizacional (CHIAVENATO, 2009, p.162).

Este trabalho apresenta pontos de aprendizagem voltados ao público adulto, dentro desta abordagem destacamos o estudo da Andragogia, que não é uma atividade recente; ao contrário, ela vem sendo investigada há décadas e é indiscutível a importância do aprendizado na fase adulta.

O grande desafio das instituições e organizações é trabalhar a complexidade de elaboração, aplicação e resultados dos processos implantados na empresa.

Para Mariotti (1999, p. 66) o processo de aprendizagem é:

...a experiência mostra que nós, seres humanos, somos assim: protestamos, mostramos rebeldia, lutamos de todas as formas contra tudo o que ameaça nos tolher a liberdade. No entanto, quando nos é oferecida oportunidade de desfrutar dessa mesma liberdade, sem direcionamentos, resistimos da mesma forma.

A andragogia, enquanto modelo para a educação com adultos, é caracterizada pelo seu foco no processo de aprendizagem, ao invés da ênfase no conteúdo. O processo de aprendizagem se desenvolve seguindo uma ordem: sensibilização (motivação), pesquisa (estudo), discussão (esclarecimento), experimentação (prática), conclusão (convergência) e compartilhamento (sedimentação)<sup>4</sup>.

4 Andragogia na Psicopedagogia: a atuação com adultos, Disponível em: < [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0103-84862011000300009&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0103-84862011000300009&script=sci_arttext) > Acesso em: 17 de jul. de 2019.

Pode-se dizer que, na década de 1940, foi divulgada a maioria dos elementos necessários para uma conceitualização da aprendizagem de adultos, porém esses elementos encontravam-se ainda fragmentados, não conjugados para um modelo integrado de aprendizagem. As pesquisas foram intensificadas durante a década de 1950, quando algumas disciplinas das ciências sociais, tais como, a psicologia clínica, a psicologia do desenvolvimento, a sociologia, a psicologia social e a filosofia, se interessaram pela aprendizagem de adultos. Observamos, também, que Freud, Jung, Erikson, Maslow e Rogers contribuíram enormemente com a ampliação do conhecimento sobre as diferentes dimensões do ser humano e, conseqüentemente, com os fatores que interferem nos processos de ensino e aprendizagem<sup>5</sup>.

Todas as práticas de aprendizagem oferecidas nos mostram que para serem absorvidas, dependem da aceitação e motivação do ser humano.

Fleury (2002, p. 135) *apud* Peter Senger (1990), informam que:

O ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, a maioria das instituições sociais é orientada mais para controlar o indivíduo do que para propiciar-lhe condições de aprendizagem, recompensa o desempenho das pessoas pela obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Boog (2006, p.52) analisa que a:

Aprendizagem é a palavra mágica, pois se trata da escola da vida das organizações. Para tanto precisamos de gestores com desejo e fascínio por aprender, por ensinar, por fazer da relação mestre-aprendiz um “mantra-sagrado”, que impulsiona e alavanca as transformações empresariais.

As organizações solicitam a avaliação do retorno de investimento, neste pensar Pacheco *apud* Salas; Browsers (2009, p.472) informam que “é crescente a inquietação por parte das organizações quanto a certeza de o investimento ser justificado pela performance organizacional, como aumento da produtividade, lucros ou incremento das fatias de mercado”. Conforme esses autores, as organizações estão começando a questionar o valor agregado do capital investido em treinamento, o que levará fatalmente a avaliação da eficácia para os resultados organizacionais.

Salienta Santos; Cunha (2013, p.102), que o desenvolvimento é voltado ao crescimento da pessoa, com relação ao conhecimento, habilidade e atitude.

Em uma organização, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis:

Nível do Indivíduo: é o primeiro nível do processo de aprendizagem. Está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.

Nível do grupo: a aprendizagem pode vir a construir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo.

Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão

5 Andragogia na Psicopedagogia: a atuação com adultos, Disponível em: < [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0103-84862011000300009&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0103-84862011000300009&script=sci_arttext) > Acesso em: 17 de jul. de 2019.

e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (FLEURY, 2002, p.134-135).

Pode-se entender que esse processo de aprendizado adulto, será e já é cada vez mais evidente nas organizações quando falamos em retorno de investimento.

### **Tipos de programas de treinamento e desenvolvimento**

Há tipos diferenciados de programas que podem ser criados e exercitados dentro de uma empresa para cada tipo de cargo, setor e segmento profissional. Seja ele a nível operacional, técnico ou gerencial.

Para Boog (2006) p. 89:

A verdadeira aprendizagem não pode ser medida pelo acúmulo de informações ao longo da vida, mas pelo aproveitamento e exploração de todos os momentos para a prática, a atualização e o aprofundamento dos conhecimentos. A postura reflexiva e o exercício de “aprender a aprender”, garantem a assimilação e a adequação das informações na rapidez com que elas vêm.

Cada programa deve ser direcionado para o público adequado, assim evita que possam acontecer algum desinteresse por parte de quem está presente. Realizar um levantamento para se informar sobre as expectativas do grupo e da empresa também é fundamental.

Dentre os tipos de programas, serão citados alguns neste trabalho conforme nos diz Boog (2006, p.90-91): Treinamentos Técnicos; Treinamentos em Idiomas; Treinamentos em Segurança; Treinamentos em Integração; Treinamentos e Desenvolvimento para Voluntariados; Treinamentos Gerenciais e de Liderança; Treinamento Comercial; Treinamento em saúde e segurança no trabalho.

Ainda ressalta que, independentemente do tipo de programa de T&D, e da forma utilizada para realizá-lo, há cuidados importantes para favorecer a efetividade do programa, seja ele realizado por um facilitador interno ou externo à empresa.

Dentre esses cuidados cita: Conhecer a estratégia da empresa, sua missão, visão e seus valores; Ter uma postura investigativa; Ter expectativas, premissas, metodologia e resultados esperados claros e compartilhá-los; Passar credibilidade; Acreditar que santo de casa faz milagre; Enxergar a aprendizagem como um processo; Reforçar a importância das relações no processo de aprendizagem; Conhecer as preocupações dos participantes; Preocupar-se com o uso responsável de recursos; Solicitar *feedback* on line.

Podemos entender que a partir de cada ponto levantado, cada modalidade tem características próprias, no qual é fundamental um direcionamento adequado e suas considerações.

Após a análise da aprendizagem humana, veremos as ferramentas que podemos

utilizar para atingir a eficácia dos trabalhos de treinamento realizados na organização.

De acordo com Boog (2006, p.24) informa que o planejamento de treinamento e desenvolvimento consiste em quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários mobilizar.

Para isso, sigamos o seguinte roteiro: quantificar o treinamento necessário; definir a época ideal para o treinamento; classificar as necessidades quanto ao conteúdo; eleger a metodologia para cada necessidade de T&D; documentar os eventos de treinamento; programar os eventos de treinamento; identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados; orçar os investimentos; e apresentar o plano de treinamento-obter a aprovação.

Segundo Santos; Cunha (2013, p.105) salienta que: “antes de iniciar qualquer processo de implantação, devemos lembrar que cada organização tem suas necessidades internas, que devem ser levantadas, analisadas e tomadas às ações corretivas”.

E apresenta o início da utilização das ferramentas, da seguinte forma:

Diagnóstico: análise interna da situação da organização, realizada através de pesquisa de clima organizacional. Prognóstico: baseado no diagnóstico e nas possibilidades de melhoria da Organização, bem como visando o futuro.

Santos; Cunha (2013, p.106) *apud* Carvalho (1999, p.27) analisam que “é preciso saber o que queremos que alguém aprenda diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado e verificar os resultados”.

Um item fundamental que seria o ponto de partida, que daremos ênfase nesse trabalho é o de Levantamento das Necessidades de Treinamento.

De acordo com Boog (2006, p. 6), para que um detetive obtenha sucesso, é preciso que conheça o cenário, as pessoas, tenha objetivos claros e use adequadamente os recursos disponíveis, como câmeras fotográficas, lentes, locais, pessoas, comportamentos e tudo o mais que encontrar.

Pode-se chamar também de diagnósticos dos departamentos/áreas da organização, onde serão levantadas as necessidades à serem satisfeitas, presentes e futuras (SANTOS; CUNHA, 2013).

A dúvida frequente que pode passar pela nossa cabeça neste momento é: afinal, como identificar as necessidades de treinamento? - tendo em mente que se o problema não for identificado corretamente, não se pode esperar por nenhum resultado positivo.

Dentre as pesquisas realizadas, podemos citar três níveis diferentes de levantamento:

- Análise da organização total: sistema organizacional, objetivos, missão, valores, filosofia, competência crítica do negócio. À medida que a empresa cresce, suas necessidades se modificam, conseqüentemente o treinamento deverá atender à essas necessidades. O mesmo acontece quando o posicionamento estratégico

envolve a criação de novos produtos, retração no mercado, ampliação de filiais ou aquisição de novas tecnologias. Sendo assim, as necessidades de treinamento precisam ser levantadas periodicamente, pesquisadas e investigadas para, a partir delas, estabelecer os programas adequados a fim de satisfazê-las.

A definição clara das competências críticas de sucesso da empresa (como quer ser reconhecida no mercado), dos seus valores (que irão sustentar a sua competência) dos resultados esperados e da expectativa da empresa passa a ser fundamental para o sucesso do Levantamento das Necessidades, assim como para os programas de treinamento. Deve-se considerar: os resultados da pesquisa de clima, para melhor entender o contexto organizacional; os relatórios gerenciais e estratégicos; as observações feitas por clientes externos; o relatório do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC); o relatório periódico; Análise de Recursos Humanos: do ponto de vista, tanto da quantidade como da qualidade dos colaboradores e análise da força de trabalho.

Deve-se considerar também: o número de colaboradores; o nível de conhecimento e qualificação requeridos para o trabalho de cada colaborador; as habilidades disponíveis de cada colaborador; a atitude de cada empregado em relação ao trabalho; as potencialidades de recrutamento interno; o tempo de treinamento necessário; o índice de absenteísmo, *turnover* e afastamentos; a descrição dos cargos e a clara definição das competências necessárias; o resultado da avaliação de desempenho; a análise de problemas de pessoal; a expansão da empresa e a admissão de novos colaboradores.

Análise das operações e tarefas: voltada aos processos operacionais, habilidades necessárias, fases dos processos e melhoria contínua.

E também: metas desejadas; descrição dos cargos; análise dos processos operacionais; definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes ao cargo e à fase do processo operacional; programas de qualidade e certificações; equipamentos e materiais disponíveis e sua utilização; análise de problemas, relatórios e indicadores; modernização do maquinário e equipamentos, despesas de manutenção; produção e comercialização; mudanças nos processos versus preparação dos colaboradores; qualidade e quantidade de produção; número de acidentes, erros e sucatas, condições físicas de trabalho; distinção entre não poder fazer versus não querer fazer versus não saber fazer.

O levantamento das necessidades de treinamento é uma forma de diagnosticar, e, portanto, deve basear-se em informações relevantes. Poderá ser efetuado a partir de algumas fontes de informações, exemplos: observações; solicitação da chefia; entrevistas com chefias ou colaboradores; reuniões interdepartamentais; exames de empregados; modificação de trabalho; entrevista de desligamento; avaliação de desempenho; pesquisa de clima organizacional; admissão de novos colaboradores; mudança de método de trabalho; movimentação de funcionário (demissão, licença, férias, faltas); expansão ou redução de serviços e produtos; mudança nos programas

de produção, modernização de máquinas; baixa produtividade, queixa de clientes, avarias, despesas com manutenção, erros; relação deficiente entre o pessoal, tempo de aprendizagem e integração; problemas de comunicação e cooperação; dificuldade de retenção de talentos; pouco interesse no trabalho; conflitos intra e interdepartamental; relatórios periódicos da empresa ou de produção; relatório pós-treinamento.

Usualmente o setor de recursos humanos em conjunto com os gestores e líderes analisa e detecta a necessidade de treinamentos de cada área/departamento.

“Os treinamentos podem ser internos ou externos e são detectados e planejados para aprimoramento profissional dos colaboradores, preparando-os para a eficácia de um bom trabalho” (SANTOS; CUNHA, 2013, p.108).

Alguns pontos também não poderiam deixar de ser citados para o êxito desse levantamento:

O levantamento das necessidades de treinamento é uma forma de diagnosticar, e, portanto, devem basear-se em informações relevantes. Poderá ser efetuado a partir de algumas fontes de informações.

Após, realizar esse levantamento de informações sobre a empresa, é importante perceber melhor os seguintes aspectos:

- recursos humanos disponíveis;
- clima psicológico;
- valores da organização;
- objetivos, políticas e estratégias de administração;
- experiências anteriores, estratégias e resultados obtidos;

-caracterização da população envolvendo: dados pessoais, distribuição no quadro de colaboradores, grau de escolaridade, tempo de empresa, cargo e número de promoções, cursos e aperfeiçoamento, programas de treinamento (carga horária e características);

- definição da estratégia de levantamento (observação, entrevista, questionário).

Os formulários citados anteriormente podem ser criados e aplicados pessoalmente ou on-line.

Além disso, conforme Santos; Cunha (2013, p.108), deve-se realizar também: “O prognóstico, é muito mais do que um simples sonho, é uma visão do que poderá acontecer após a implementação de um plano de ação.”

Após essas considerações é que podemos realizar o planejamento/programa de treinamento. Outro ponto fundamental do qual falaremos é a Avaliação deste Trabalho.

## **Os processos de avaliação e de acompanhamento**

O treinamento é uma ferramenta fundamental para a empresa que busca a excelência e a qualidade nos resultados. Os Impactos de um Treinamento numa

organização podem ser constatados através dos índices de desempenho, motivação e atitudes dos envolvidos. Portanto, há um início de mudança comportamental na organização. Isto acontece porque o processo de treinamento produz modificações de hábitos e atitudes no indivíduo, maior desempenho na produção do trabalho, melhoria dos procedimentos de execução das atividades, dentre outras atitudes e posturas. Sendo assim, pode-se constatar que uma das formas mais comuns de capacitação dos colaboradores nas organizações é o programa de treinamento, sendo um processo de aprendizagem contínua e intensa, eficaz para que as organizações possam alcançar suas metas e objetivos<sup>6</sup>.

Mas não só adianta treinar e não ver o resultado esperado pela empresa, é preciso avaliar e apresentar a eficácia deste procedimento.

Esse método torna-se indispensável para a área de Recursos Humanos, principalmente quando a ideia em algumas empresas ainda parte do início de demonstrar o quando o RH tem o seu papel de extrema importância na organização.

O tema avaliação estava um pouco esquecido pelo meio organizacional. Acredita-se que esse esquecimento em relação à avaliação de desempenho, deveu-se principalmente, às inúmeras controvérsias ocorridas com a implantação de metodologias inadequadas às reais necessidades organizacionais, o que levou muitas organizações a riscarem o tema de suas prioridades. Sem dúvida, formam inúmeras as aplicações fracassadas ou sem os resultados desejados. (PONTES, 1996, p. 17).

Ao longo do tempo, a prática de avaliação, recebeu importantes contribuições de determinados campos de estudo e de pesquisa de comportamento.

Para Fleury, (2002, p. 74): da psicologia cognitiva e de teorias da motivação: principalmente da teoria de fixação de objetos, que ressalta a importância de que sejam claramente definidos os objetivos e as expectativas relativos ao profissional – objetivos específicos, claros e desafiadores, bem como *feedback* constante, tenderiam a promover melhorias de desempenho (LATHAM; YUKL, 1975), e da teoria das expectativas, a qual argumenta que a intensidade do investimento pessoal no desempenho, de determinada tarefa, depende da expectativa de que esse desempenho seja acompanhado de consequência ou resultados atrativos para a pessoa. A intensidade desse investimento também depende da expectativa de que os resultados possam efetivamente ser alcançados FLEURY (2002, p. 75) *apud* (VROOM, 1964).

Também conclui que referente a Psicologia Comportamental: a utilização de comportamentos observáveis e mensuráveis como base da análise dos profissionais. Decorre daí um esforço para vincular comportamentos a consequências positivas como forma de estimular os comportamentos desejados pela organização.

Da administração por objetivos: propagou a ideia do gerenciamento de pessoas baseado na negociação prévia de objetivos e metas mensuráveis e observáveis.

---

6 Treinamento: necessidade para o desempenho de uma organização, Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6894/>> Acesso em: 12 de out. de 2018.

As avaliações de desempenho, sistemáticas permitem acompanhar os resultados efetivamente alcançados e propor ações corretivas.

A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessários e avaliar os resultados obtidos. (PONTES 1996, p. 22).

Podemos entender que o processo de avaliação de desempenho sempre existiu, sempre as empresas criam formas de avaliar os seus colaboradores, há diferença está na ferramenta utilizada. Quando é inexistente um programa formal é que podemos entender que nem sempre esses resultados serão claros e alcançados.

O mesmo também podemos dizer quanto a medir o fracasso, pode-se ficar sem saber o porquê e os responsáveis pelo fato, devido a essa falta de programa formal.

Um programa formal de avaliação de desempenho tem como objetivos, segundo Pontes (1996, p. 24):

- tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- gerar informações;
- tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa e,
- servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Em base no conteúdo abordado, torna-se indispensável o uso de ferramentas de Avaliação.

O RH nos tempos atuais precisa cada vez mais estar munido destas ferramentas.

Em todo processo realizado de avaliação, é fundamental que se faça um acompanhamento, a fim de obter melhores garantias do sucesso de um programa realizado. Em casos de negativas, também é de grande utilidade esse acompanhamento

e a avaliação para que se tomem medidas de ações corretivas.

Um programa de acompanhamento e avaliação de resultados advém da avaliação por objetivos, alguns princípios são muito parecidos. (PONTES, 1996, p. 119).

Descreve ainda:

O princípio fundamental é a participação, que deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançarem, na reflexão e definição de ações mais adequadas à consecução dos resultados, e na própria avaliação dos resultados atingidos. Assegura-se assim um projeto coletivo de trabalho. Esse princípio pressupõe, ainda a adoção de políticas de incentivo ao trabalho em equipe, a abertura de diálogo entre níveis diversos da empresa, a integração dos projetos, a disseminação das informações, o desenvolvimento e a valorização das pessoas que trabalham na empresa.

Neste ponto abordado, o autor se refere a um programa aplicado de forma coletiva, mas se for aplicado de maneira individual, deve-se ter a diretriz voltada para a auto-avaliação.

Essa prática de acompanhamento e avaliação não deve ser realizada somente no final de um período:

“Deve situar-se um *continuum*, permeando momentos anteriores ao estabelecimento dos objetivos, de modo a verificar condições de trabalho necessárias; do próprio processo, a fim de promover melhorias e finais que permitam decisões sobre a qualidade do resultado.” (PONTES, 1996, p.121).

Nem sempre é de fácil aceitação para as empresas a realização da proposta de avaliação e de acompanhamento, muitas vezes quando as organizações abrem espaço para trabalhos realizados por empresas externas, a aceitação de enfrentamento da problemática da organização não ocorre. O que impede que esses resultados sejam satisfatórios.

Os resultados desse tipo de trabalho aparecem através do comprometimento de todas as pessoas da organização, assim como no fortalecimento das relações de trabalho, tendo em vista que as pessoas são avaliadas e recompensadas por um instrumento objetivo, por isso a importância da definição desses objetivos se torna fundamental:

A definição clara de objetivos, de indicadores e de padrões de desempenho fornecerá o tônico necessário para estimular o trabalho em equipe, alcançar melhores desempenhos e propiciar feedbacks de seus resultados. “Para que isso ocorra, é necessária a definição seja estabelecida de forma participativa, e o incrível é que normalmente, os padrões são estabelecidos acima do que os líderes proporiam, se o processo derivasse de cima para baixo” (PONTES, 1996, p. 121).

## Conceitos no Processo de Avaliação

Por Pontes (1996, p. 25) os conceitos envolvidos são:

**Estratégia-** é um conjunto de objetivos e políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo;

**Tática-** é um esquema específico de emprego de alguns recursos dentro de uma estratégia geral;

**Objetivos-** são os alvos desejados e devem estar claramente definidos para que propiciem escolha de indicadores e padrões de desempenho adequado e úteis;

**Planejamento Estratégico-** é o processo de decisão dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos;

**Indicadores-** são as medidas que permitem detectar se o objetivo está sendo alcançado. Os indicadores são expressos em forma de dados numéricos, descrições, percentuais, entre outros;

**Padrões de Desempenho-** são as metas em termos de qualidade e quantidade a serem atingidas em cada um dos indicadores definidos e fornecem a base para a avaliação dos resultados;

**Trabalho em equipe-** forma de organização de trabalho que exige e estabelece a colaboração entre pessoas visando atingir os objetivos comuns da unidade na qual pertençam ou de objetivos multifuncionais. Pressupõem que pessoas, mesmo com habilidades e conhecimentos diferentes, se complementem para o desenvolvimento das atividades rumo aos objetivos propostos;

**Feedback-** É a comunicação do processo de acompanhamento ou avaliação de desempenho. É importante para a determinação de mudanças no trabalho. O *feedback* também é importante no atendimento de necessidades de reconhecimento do trabalho efetuado ou como auxílio para vencer os obstáculos na caminhada do progresso;

**Análise de Cargos-** É o estudo de cargos necessários para o funcionamento da empresa. O produto final desse estudo é a descrição das atividades componentes e os requisitos necessários dos ocupantes de cada cargo definido. Em programas de desempenho é utilizado quando da adoção de metodologias de avaliação individual, uma vez que os resultados desejados devem estar relacionados às atividades previstas no cargo ocupado pela pessoa;

**Ficha de Acompanhamento de Desempenho-** É um instrumento de uso gerencial cuja utilidade é anotar as ocorrências, tanto positivas quanto negativas, durante o período da avaliação. Se adotada metodologia de avaliação individual, a ficha de acompanhamento deve ser também individual e se adotada metodologia de avaliação de grupo, a ficha deve ser do grupo. A ficha de acompanhamento facilita o processo de avaliação dos resultados;

**Plano de carreira ou cargos-** É um instrumento importante de gestão de pessoal

na empresa e tem interligações com a avaliação de desempenho. Um dos objetivos da avaliação de desempenho é propiciar o desenvolvimento das pessoas, sendo então importante que a empresa possua um programa formal de carreiras ou de cargos;

**Promoção Vertical-** É o crescimento do funcionário para um cargo superior ao ocupado. Na promoção vertical, normalmente são verificadas as habilidades, conhecimentos além de outros requisitos da qualificação profissional e o desempenho do funcionário;

**Promoção Horizontal-** É o crescimento salarial do funcionário no cargo ocupado em função de um desempenho destacado. Essa modalidade somente é utilizada nas empresas que possuem faixa salarial.

### **Retorno do investimento em treinamento**

Como se sabe, a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados. Esse é um dos momentos mais esperados pelas organizações, tendo em vista o grau de responsabilidade para o setor executante de um treinamento, existem pontos dos quais não se pode esquecer que são as questões primordiais.

Segundo Chiavenato (2009, p. 106):

- Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;

- Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Ao falarmos sobre a eficácia desse processo, destaca ainda que haja 3 critérios à serem atendidos:

1. **Critério da Relevância:** o treinamento deve desenvolver seus esforços em direção aos tópicos e alvos mais importantes. O treinamento em habilidades mecânicas pode ser julgado menos relevante para um gerente do que os esforços para se aperfeiçoar em planejamento e em comunicações.
2. **Critério de Transferibilidade:** refere-se ao grau em que habilidades e comportamentos adquiridos em situações de aprendizagem podem ser aplicados à situação de trabalho. Se um gerente aprende novos comportamentos que entrarão em conflito com as expectativas de seu superior, colegas ou subordinados, sua aprendizagem terá pouca transferência para a situação de trabalho.
3. **Critério de Alinhamento Sistêmico:** refere-se ao grau em que os comportamentos aprendidos e aplicados em alguma área da organização podem também ser aplicados em outras áreas do sistema. Uma unidade de trabalho pode aprender novos padrões de comportamento que aumentam substancialmente seu potencial de contribuição para a organização. Essa contribuição potencial somente poderá ser realizada à medida que as outras áreas da organização

são igualmente preparadas para utilizá-la. Mudanças de comportamento e de atitudes entre enfermeiros de um hospital, quanto à responsabilidade pela qualidade dos serviços prestados por uma equipe de trabalho, poderão não ter eficácia sem mudanças complementares nas atitudes e comportamentos dos médicos e do pessoal administrativo.

Esses três critérios de eficácia do T&D tornam-se significativos quando considerados em conjunto com as mudanças no ambiente organizacional e nas demandas sobre a organização.

As medidas de retorno de investimento estão fazendo parte do processo de avaliação cada vez mais, mesmo ainda existindo alguns empresários que ainda apresentam resistência a ideia de promover treinamento não acreditando em um retorno.

Chiavenato, 2009, p. 109 relata que:

Algumas empresas chegam a dedicar uma parcela equivalente a 4% do seu faturamento para programa de treinamento, mudança e melhoria organizacional. É muito investimento para ficar sem retorno definido.

Dentre os níveis de mensuração mais utilizados, destaca-se a mensuração de resultados por *Kirkpatrick*, em cinco níveis por Chiavenato (2009):

Nível 1: reação e/ou satisfação e ação planejada. É o nível de reação e/ou satisfação – ou teste do sorriso – e mostra apenas a reação ou satisfação pessoal dos participantes em relação ao programa ou à experiência do treinamento. O primeiro nível se caracteriza pelo foco no programa, no facilitador e sobre como a aplicação do treinamento pode ocorrer na prática. É o nível mais superficial de resultados do treinamento;

Nível 2: aprendizado de novas habilidades. É o nível em que os participantes adquirem novas habilidades e conhecimentos e mudam suas atitudes e comportamentos como resultados do treinamento. É o foco nos participantes e nos mecanismos de aprendizagem. Neste nível, as pessoas constroem novas habilidades que beneficiam a empresa e melhoram seu desempenho individual.

Nível 3: aplicação no trabalho das habilidades aprendidas. Este nível focaliza os participantes no seu trabalho e nos mecanismos para aplicar o que foi aprendido. Neste nível, as pessoas alcançam habilidades de aprendizagem e aplicam-nas ao trabalho e adotam novas atitudes que mudam o comportamento. As mudanças comportamentais podem ser analisadas através de observação em 360º ou nas tendências em pesquisas sobre funcionários. Se não há mudanças comportamentais, o treinamento não está funcionando ou o programa de treinamento não resolveu o problema. Quando o funcionário retorna ao ambiente de trabalho, muitos fatores podem apoiar a mudança comportamental, inclusive o papel do gerente em modelar e criar um clima que apóia a tentativa de um novo comportamento. Ou então, o ambiente de trabalho é hostil a qualquer mudança comportamental. Neste caso, o treinamento não pode ser utilizado na prática.

Nível 4: impacto nos resultados do negócio. Neste nível o treinamento produz um impacto diretamente nos resultados do negócio. O treinamento reduz custos operacionais, aumentam lucros, melhora a qualidade do trabalho, diminui a rotatividade ou acelera o tempo de ciclo de produção. Aqui o foco está na transmissão das habilidades e competências para alcançar resultados que afeta o negócio da empresa na produtividade, qualidade, custos, redução do tempo, serviço ao cliente e clima de trabalho;

Nível 5: retorno sobre o investimento (ROI). É o nível mais profundo, em que o treinamento produz um impacto monetário nos negócios da empresa. Em outros termos, o treinamento traz um retorno financeiro à empresa. Quando o retorno é positivo o treinamento traz lucro, mas quando negativo provoca prejuízo.

O ROI tem muitas conotações, dependendo das percepções e motivações de cada usuário. A necessidade de avaliar o retorno de investimento está relacionada com os custos e benefícios envolvidos nos programas de treinamento.

Por se tratar de uma medida de valor percebido, requer uma abordagem balanceada na medição do aprendizado.

Chiavenato (2009) ressalta ainda que indicadores são imprescindíveis para justificar e apoiar programas de treinamento. E é necessário utilizá-los adequadamente para comprovar a sua eficiência e eficácia de maneira clara e objetiva. O retorno do investimento do treinamento deve ser uma demonstração clara e inequívoca do sucesso da intervenção em busca de melhores resultados organizacionais. Somente isso faz com que a cúpula aceite, aprove, adote e reforce os esforços de treinamento. Essa é a linguagem que todo executivo entende.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estamos em uma época onde a busca pelo sucesso nas organizações, é uma constante a cada dia que se passa. As empresas de todos os segmentos, buscam cada dia mais por esse sucesso e as investidas em trabalhos como capacitação, treinamento e desenvolvimento são grandes em prol desse ideal. Do outro lado, temos o colaborador, que têm suas necessidades à serem supridas, suas vontades, seus interesses e seus ideais também.

Pode ser observado a partir de então que esses ideais surgem de ambas as partes, e que essas partes necessitam se complementar. E o mercado que temos, é um mercado vasto, que apresenta inúmeras soluções para que esse desenvolvimento aconteça, nos proporcionando assim, a vivência de uma era fantástica. O que se percebe pelo caminho, no qual podemos observar, é que todos esses investimentos são destinados para as pessoas, que são fundamentais para a organização.

O perfil profissional, como se viu no decorrer deste trabalho mudou bastante durante as décadas. Ao falarmos sobre Treinamento e Desenvolvimento, não podemos deixar de pensar que também se trata de um assunto cultural há nível organizacional.

Ainda existem funcionários que creditam que a empresa é responsável pelo seu desenvolvimento, como também há empresas que acreditam ser responsáveis pelo desenvolvimento do colaborador.

Ao nos depararmos diante do desafio do Desenvolvimento voltado para o Adulto, o que sabemos é que é bem diferente do trabalho realizado com crianças, que existem os níveis de aprendizagem diferenciados que precisam ser explorados adequadamente. A empresa juntamente com o Recursos Humanos, deve disponibilizar uma atenção especial e utilizar as ferramentas disponíveis para realização desse processo que é fundamental para o sucesso.

Para que este processo seja realizado com êxito, precisamos conhecer cada vez melhor o ser humano e as formas de atingi-lo.

A eficácia do treinamento e desenvolvimento nas organizações para ser atingida, precisa-se sempre estar atenta à suas raízes: o fator humano, esse trabalho, foi realizado com a intenção de refletirmos sobre a utilização de nossas ferramentas na área de T&D, que só podem atingir a eficácia esperada pela organização, se a base principal que é: desenvolver o colaborador, for colocada em primeiro lugar.

Lembrando que: pode-se aprender a qualquer tempo e pode-se aprender em qualquer lugar.

Só assim conseguimos atingir o crescimento neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos** (Vol. 1). São Paulo: Pioneira, 2007.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara *et al.* **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>> Acesso em: 08 de jun. de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed., ver.atual. São Paulo: Manole, 2009.

FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**, In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MARIOTTI, Humbert. **Organizações de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Leylane Meneses. **Treinamento**: necessidade para o desempenho de uma organização. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/treinamento-necessidade-para-o-desempenho-de-uma-organizacao/48066/>> Acesso em: 27 de out. de 2018.

NOFFS, Neide de Aquino; RODRIGUES, Carla Maria Rezende. **Andragogia na Psicopedagogia**: a atuação com adultos. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0103-84862011000300009&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0103-84862011000300009&script=sci_arttext)> Acesso em: 17 de jul. de 2019.

PACHECO, Luiza *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PACHECO, Daniela. **Treinamento**: Ferramenta de estímulo e capacitação profissional. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Treinamento-Ferramenta-De-Estimulo-E-Capacitacao-Profissional.htm>> Acesso em: 27 de out. de 2018.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 6. ed., São Paulo: LTR, 1996.

RIBEIRO, Vagner. **Comportamento organizacional e campos de atuação da psicologia na administração**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/comportamento-organizacional-e-campos-de-atuacao-da-psicologia-na-administracao/36420/>> Acesso em: 12 de out. de 2018.

SANTOS, Ademir dos. CUNHA, Kellyn Teles. **Manual de treinamento e aprendizagem organizacional**. São Paulo: Agbook, 2013.

YUKIO. **Definição de treinamento**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/definicao-de-treinamento/22212/>> Acesso em 03 de jun. 2019.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Academias de ginástica 19, 20, 21, 27, 28, 29, 31, 32

Análise setorial 118

Atendimento 15, 16, 19, 22, 26, 28, 71, 145, 162, 167, 177, 200, 233, 234, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 251, 268, 272, 273, 274, 275, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 286, 297

Autodepreciação 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55

### C

Canal chat 233, 247

Carreira 36, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 138, 155, 165, 167, 172, 179, 184

Comportamento do consumidor 1, 3, 7, 8, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 31, 32, 33, 47, 56, 61, 69, 90, 101, 102, 105, 106, 107, 111, 201

Compra 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 23, 24, 27, 47, 56, 62, 68, 69, 90, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 114, 115, 116, 145, 225, 233, 238, 250, 251, 260, 261

Comprometimento 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 165, 166, 189, 272, 277, 281

Confeitaria 193, 194, 198, 199, 200, 201

Controle da produção 253, 254, 260, 270, 271

Crowdfunding 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216

### D

Decisão financeira 118, 120

Desenvolvimento 1, 20, 35, 36, 37, 45, 46, 48, 49, 51, 71, 72, 75, 78, 80, 86, 94, 95, 98, 99, 106, 111, 113, 119, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 201, 205, 208, 217, 218, 224, 259, 271, 281, 282, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 294, 295, 296, 298, 299, 300, 301, 305, 307

### E

Educação 19, 32, 33, 59, 60, 67, 69, 76, 89, 94, 95, 98, 99, 121, 122, 124, 127, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 154, 155, 157, 158, 173, 175, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 191, 250, 252, 269, 285, 287, 296, 298, 300, 303, 306, 307, 308, 309

Educação a distância 59, 60, 67, 173

Ensino superior 59, 60, 88, 135, 184, 191, 192, 241, 299, 300, 301, 302, 304, 309

Estrutura de capital 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 128, 130

### F

Fornecedor 217, 218, 219, 220, 225, 227, 230, 277, 295

## G

Geração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 36, 120, 146, 176, 178, 193, 198, 235, 239, 248, 286, 289

Gestão do conhecimento 173, 175, 176, 177, 178, 180, 181, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192

Gestão pública 45, 59, 284, 286, 287, 289, 296, 298

Governança corporativa 204, 205, 206, 207, 209, 211, 212, 213, 214, 215

## H

Hábitos de compra e consumo 19, 20, 21

## I

Identidade da marca 34

Informação assimétrica 204

## J

Janelas de oportunidade 118, 120, 130

## K

Kaizen 272, 273, 274, 275, 276, 280, 281, 282, 283

## L

Livro nacional 47

## M

Marcas próprias 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 230, 231, 232

Marketing 8, 13, 16, 17, 22, 23, 24, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 45, 46, 47, 48, 49, 56, 58, 69, 92, 95, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 112, 114, 115, 116, 117, 193, 194, 199, 200, 201, 202, 203, 222, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 239, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 283

Marketing de lugares 34

Marketing digital 193, 194, 202, 203

Market timing 118, 119, 120, 121, 122, 123, 128, 129, 130, 131

Método MAGIQ 204, 216

Métodos quantitativos 209, 253, 269

Mídias sociais 92, 93, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 244, 247, 248, 249, 250, 252

Modelo 3M 59, 61, 62, 63, 65, 68, 69

## N

Neuromarketing 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117

## O

Organização 5, 22, 23, 38, 67, 73, 74, 75, 79, 86, 92, 112, 120, 132, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 187, 188, 190, 191, 195, 199, 200, 201, 207, 230, 239, 240, 248, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 280, 281, 285, 304, 306, 307

## **P**

Persistência discente 59, 60, 61, 63, 65, 66, 68

Personalidade da marca 34, 35, 36, 38

Planejamento 18, 32, 37, 74, 78, 80, 81, 139, 145, 146, 149, 161, 163, 165, 167, 168, 183, 184, 190, 193, 195, 199, 200, 201, 253, 254, 255, 260, 261, 267, 268, 269, 270, 271, 286, 287, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 296, 297, 309

Policiais militares 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 85

Pontos negativos 217, 227

Pontos positivos 217, 218, 221, 222, 223, 226, 227, 230

Preconceito 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

Previsão de demanda 253, 255, 260, 261, 267, 269, 270, 271

## **R**

Redes sociais 5, 93, 94, 100, 103, 104, 193, 194, 195, 198, 199, 200, 201, 202, 249, 250, 252, 293

Responsabilidade social 141, 142, 148, 149, 150, 302

## **S**

Séries temporais 253, 255, 256, 257, 258, 260, 261, 267, 268, 269, 270

Sociedade da informação 173, 174

Sucesso 21, 36, 46, 48, 55, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 104, 115, 150, 152, 153, 161, 162, 165, 170, 171, 174, 176, 179, 183, 200, 217, 219, 238, 272, 281, 282

Sustentabilidade 35, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 298

## **T**

Tomada de decisão 13, 102, 104, 110, 111, 112, 115, 116, 119, 120, 130, 180, 181, 224, 234, 239, 245, 289

Treinamento 32, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 171, 172, 179, 294

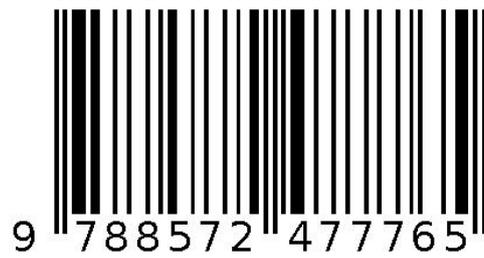
## **V**

Vestuário 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 90

## **X**

Xenocentrismo 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-776-5



9 788572 477765