

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**ANA PAULA REINALDO DA SILVEIRA
SARA MOEMA TAVARES MELO**

**O ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO JOVEM
SERGIPANO NO MERCADO DE TRABALHO ATRAVÉS DOS
TREINAMENTOS OFERECIDOS PELO CIEE DE SERGIPE**

**Aracaju – SE
2008**

**ANA PAULA REINALDO DA SILVEIRA
SARA MOEMA TAVARES MELO**

**O ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO JOVEM
SERGIPANO NO MERCADO DE TRABALHO ATRAVÉS DOS
TREINAMENTOS OFERECIDOS PELO CIEE DE SERGIPE**

**Monografia apresentada ao Núcleo de
Pós-Graduação e Extensão da
FANESE, como requisito para
obtenção do título de Especialista em
gestão estratégica de pessoas.**

**Orientadora: Profa. Esp. Luciana
Cristina Andrade Costa Franco**

**Aracaju – SE
2008**

Silveira, Ana Paula Reinaldo da; Melo, Sara Moema Tavares
O estudo de caso da inserção do jovem sergipano no mercado de
trabalho através dos treinamentos oferecidos pelo CIEE de Sergipe”/ Ana
Paula Reinaldo da Silveira; Sara Moema Tavares Melo.
44 f.

Monografia (especialização) – Faculdade de Negócios de Sergipe -
FANESE, 2008.

Orientação: Luciana Cristina Andrade Costa Franco

1. Treinamento.

CDU 000.000.0

ANA PAULA REINALDO DA SILVEIRA

SARA MOEMA TAVARES MELO

**O ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO JOVEM
SERGIPANO NO MERCADO DE TRABALHO ATRAVÉS DOS
TREINAMENTOS OFERECIDOS PELO CIEE DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Profa. Esp. Luciana Cristina Andrade Costa Franco

Prof. MsC. Álvaro José Braga Souto

Ana Paula Reinaldo da Silveira

Sara Moema Tavares Melo

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2008.

Dedicamos esse trabalho aos
nossos pais, esposo e familiares
que sempre estiveram ao nosso
lado, pela compreensão e respeito
nos momentos que precisamos
estar ausentes.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos colegas de curso com os quais tivemos o prazer de trocar experiências e saberes em especial as colegas, Iara, Daniela, Karla e Carol que estiveram sempre ao nosso lado.

Agradecemos aos nossos professores pela colaboração nos nossos estudos transmitindo seus conhecimentos e em especial a Professora Luciana pela paciência e incentivo que tornaram possível a conclusão desse trabalho.

“Não viva para que sua presença
seja notada, mas para que sua falta
seja sentida

Bob Marley

RESUMO

O presente trabalho aborda a importância e necessidade das oficinas de capacitação oferecidas pelo CIEE para os jovens Sergipanos que desejam entrar no competitivo mercado de trabalho, acompanhando as mudanças tecnológicas e o perfil desejado pelas empresas. Em pesquisa realizada com alunos que ingressaram nesse mercado, fica claro que os treinamentos estão sendo eficientes e necessários para um melhor aproveitamento desses jovens nos seus novos empregos. As experiências e conhecimentos adquiridos nas oficinas foram importantes para que eles conseguissem seu primeiro emprego.

Palavras-chave: Oficinas de Capacitação, Mercado de trabalho, Treinamentos, Jovens Sergipanos.

ABSTRACT

This article discusses the importance and necessity of training workshops offered by CIEE Sergipanos youth wishing to enter the competitive labour market accompanying technological change and profile desired by companies. In research done with students who entered this market, it is clear that the training sessions are effective and necessary for a better exploitation of young people in their new jobs. The experience and knowledge gained in the workshops were important for them to achieve their first job.

Keywords: Workshops, Labour market, Training, Youth Sergipanos.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Fontes de informação das Oficinas de Capacitação.....	34
GRÁFICO 2 – Quanto ao conteúdo da apresentação.....	35
GRÁFICO 3 – Recursos utilizados.....	36
GRÁFICO 4 – Espaço/local.....	36
GRÁFICO 5 – Clareza do expositor.....	37
GRÁFICO 6 – Aplicabilidade do conteúdo.....	38
GRÁFICO 7 – Quantidade de temas assistidos.....	39
GRÁFICO 8 – Contribuição das Oficinas nos P.S	39
GRÁFICO 9 – Apresentação do conteúdo.....	40
GRÁFICO 10 – Tempo da apresentação.....	41

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
LISTAS DE GRÁFICOS	
1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Treinamento	14
2.1.1 Conceitos de Treinamento.....	15
2.1.2 Objetivos do Treinamento.....	15
2.1.3 Classificação do Treinamento.....	17
2.2 Levantamento das Necessidades.....	18
2.2.1 Condições essenciais para o processo de avaliação e validação do treinamento.....	18
2.2.2 Distinção entre problemas tratáveis ou não tratáveis por treinamento	18
2.2.3 Métodos de levantamento de necessidades de treinamento.....	19
2.3 Planejamento do Treinamento	21
2.4 Elaboração do Planejamento	24
2.5 Execução do Planejamento	26
2.6 Avaliação do Programa de Treinamento	28
3 METODOLOGIA	32
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE	44
APÊNDICE A - Avaliação - Oficinas de Capacitação.....	45

1 INTRODUÇÃO

Diante da competitividade global as pessoas estão cada vez mais necessitando de qualificação pela exigência de habilidades requeridas no momento em que as oportunidades surgem. Nas últimas décadas vivenciam-se mudanças que propiciaram às empresas um leque de alternativas na hora da seleção de seus profissionais, daí surge a importância de qualificar esses jovens profissionais para enfrentar essas dificuldades. As Oficinas de Capacitação vem com o ideal de integrar os profissionais com a realidade das empresas, objetivando uma maior inserção, através das informações transmitidas nos temas.

Dentro desse panorama observa-se que o capital humano é o maior multiplicador dos outros capitais, como também poderá ser o responsável pela escassez dos recursos organizacionais, dependendo da forma que lhe for dado à atenção.

Com essa abordagem que se pretende investigar até que ponto a capacitação através das oficinas oferecidas pelo CIEE – Centro de Integração entre as Escolas auxilia na inserção do jovem sergipano no mercado de trabalho.

O CIEE é uma instituição não-governamental, sem fins lucrativos, filantrópica e mantida pelo empresariado nacional e promove a integração dos jovens estudantes ao mercado de trabalho, aperfeiçoando sua qualificação profissional, por meio da promoção de programas de estágios nas empresas conveniadas à instituição. Criado há 36 anos por empresários e educadores, profundamente preocupados com as questões de formação educacional e profissional, o CIEE vem promovendo, ao longo de sua existência, a integração entre empresas e escolas, procurando sempre aprimorar a formação das futuras gerações de profissionais.

Os serviços oferecidos pelo CIEE vão além da busca de vagas de estágio para estudantes. A instituição promove, gratuitamente, o Programa de Desenvolvimento Estudantil, que orienta jovens estudantes com o objetivo de aprimorar a preparação dos estudantes para o ingresso no mercado de trabalho. O programa inclui serviços tais como, cursos gratuitos, "workshops" que auxiliam na qualificação do estudante no preparo para o mercado de trabalho. A organização exerce, ainda, uma importante missão na área social, a exemplo de propostas filantrópicas como o "Programa CIEE de Alfabetização Gratuita para Adultos", onde busca contribuir com a redução do índice nacional de analfabetismo.

Com toda sua experiência de mercado o CIEE é uma entidade na qual será baseada a pesquisa desse trabalho com o objetivo de identificar o nível de colaboração e importância que os treinamentos exercem na inserção do jovem Sergipano no mercado de trabalho, analisar os resultados entre o encaminhamento dos estudantes e o número de contratações efetivados, identificar o valor desses treinamentos e a necessidade da elaboração de novos.

O jovem tenta entrar no mercado de trabalho e atender seus anseios profissionais, tornar-se independente financeiramente e conseguir a liberdade, mas muitas vezes esses sonhos não se concretizam pela própria inexperiência, baixa escolaridade e falta de preparo profissional. A transição do jovem ao sair da escola e entrar no insensível mundo do mercado de trabalho, pode gerar conflitos e situações de difícil adaptação.

Por isso a importância do estudo de resultados e eficiência dos programas de treinamento elaborados por empresas especializadas que tentam capacitar os jovens e desenvolver suas habilidades. Esse estudo ajudará as empresas a identificar os pontos fortes e fracos dos programas de treinamentos para que possam ser aperfeiçoados, corrigidos e adaptados a real necessidade dos jovens estudantes antes do primeiro emprego.

De acordo com Drucker (1996, p. 67)

Na sociedade do conhecimento, o acesso às oportunidades para carreiras e para o progresso profissional está ficando limitado às pessoas com escolaridade superior, qualificadas para trabalhar com conhecimentos. Mas estas serão sempre uma minoria. Sempre haverá muito mais pessoas que carecem de qualificações para qualquer coisa.

Para os estudantes que participam desse processo será dada oportunidade de se auto-avaliarem de acordo com os resultados obtidos e as empresas que os contratarem a possibilidade de avaliar o desempenho, a qualidade e grau de desenvolvimento dos novos contratados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A economia mundial vem sofrendo transformações, provocando maior competitividade entre as empresas em âmbito mundial. A consequência desse cenário, aparentemente irreversível, é a necessidade da rápida modernização das empresas brasileiras, por meio de seus principais componentes: as pessoas.

É nesse contexto que as empresas vêm avaliando a importância da área de RH para um alcance elevado não somente no momento da contratação como também em todo o período de permanência do empregado na mesma. Atualmente as empresas estão investindo na área de RH com contratação de profissionais de alto nível e reserva de recursos para a realização de treinamentos, workshops e demais atividades ligadas ao capital humano.

Para Marras (2000, p. 21) tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou desconto. Tal qual se faz hoje. Nesse campo pouco ou nada mudou.

Marras (2000, p.21) afirma que:

O 'capo del personale'; 'personnel chief' ou 'chefe de pessoal' do início do século XIX tinha em comum tanto na Itália quanto nos Estados Unidos e no Brasil, as mesmas características que o definiram por muitos anos: um sujeito inflexível, seguidor de leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém. Dessa forma, ser enviado ao departamento pessoal foi por muitos anos sinônimo de estar sendo chamado para receber o bilhete azul.

Marras (2000, p. 21) diz ainda, que

as grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Essas, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica que fizeram com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações

Esses patrocínios, sempre foram, como ainda são hoje, investimentos interessantes do ponto de vista da imagem da empresa e do seu marketing político. Nesse cenário é que começou a surgir, a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse no estudo de alguns fenômenos

colaterais observados no campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, principalmente no que tange ao comportamento do homem.

Segundo Drucker (1996, p. 222)

Haverá sérias discussões sobre o propósito social da educação escolar no contexto da sociedade do conhecimento. Isso certamente ajudará a mudar as escolas. Nesse intervalo, porém, o aprendizado e o treinamento mais urgentes precisam chegar aos adultos. Assim, o foco do aprendizado mudará das escolas para os empregadores. Cada instituição empregadora devera se tornar um professor.

2.1 Treinamento

Dentro do sistema de globalização que as organizações estão enfrentando hoje no mercado, o principal meio para que estas venham alcançar seus objetivos, é a capacitação do seu pessoal, pois este é o único recurso que as empresas possuem que é capaz de multiplicar todos os demais de forma qualitativa e quantitativa, e o treinamento é a maior ferramenta que uma organização pode dispor para capacitar e desenvolver o seu pessoal, e conseqüentemente sobreviver com sucesso em um mundo globalizado, assim, será estudado nos parágrafos seguintes os conceitos, dicas e experiências de três renomados autores desta literatura, são eles: Boog, Chiavenato e Marras.

Começando com Chiavenato (1999, p. 294) ele diz que as pessoas

constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações – compostos de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o seu sucesso. O capital humano é o principal diferencial competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São pessoas que fazem as coisas acontecerem, que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isto traz benefícios diretos a clientela

Para Moscovici (1985, p.5) aprender a aprender significa a aprendizagem “que fica” para a vida, independente do conteúdo. É um processo de busca e conseguir informações e recursos para solucionar seus problemas, com e através da experiência de outras pessoas, conjugada a sua própria.

Moscovici (1985. p 5) conclui dizendo:

Aprender a dar ajuda quer dizer estabelecer uma relação com o outro para crescimento psicossocial conjunto. Cada um tem recursos que servem ao outro e precisam ser utilizados com propriedade. O processo de dar e receber feedback é fundamental para atingir este objetivo, porquanto conduz a trocas autênticas e construção de confiança e respeito mútuos.

2.1.1 Conceitos de Treinamento

Para Chiavenato (1999, p. 295)

treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos

Ainda em relação a treinamento Marras (2000, p. 145) nos diz que:

treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no mercado

Já Boog (2001, p. 166-167) acrescenta que o treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo.

2.1.2 Objetivos do Treinamento

Segundo Marras (200, p. 147), distingue inicialmente, dois tipos de objetivos para a área de treinamento e desenvolvimento (T & D):

a) Objetivos específicos: Entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes:

- Formação profissional: Tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- Especialização: Oferece ao treinamento uma campo de conhecimento ou prática específicas dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.
- Reciclagem: Tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

b) Objetivos Genéricos: Entre os objetivos genéricos mais importantes, encontramos os seguintes:

- Aumento direto da produtividade: na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos e resultados no trabalho.
- Aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalho tem sobre aquilo que é bem-feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo.
- Incentivo motivacional: treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade e ser eficiente e eficaz – meta de todo ser humano.
- Otimização pessoal e Organizacional : Os objetivos anteriores levam, no seu conjunto , à otimização pessoal e organizacional – objetivos maior dos indivíduos e das organizações. É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancado pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional.

- Atendimento de exigências e mudanças: as empresas do final do milênio estão cada vez mais premiadas pela avalanche de mudanças recebidas dos diversos cenários que as circundam. São mudanças tecnológicas, de processos, comportamentais etc. que pressionam diariamente os membros de estrutura organizacional.

Podem-se distinguir os objetivos do treinamento quanto à sua abrangência, em dois aspectos, a saber:

- a) Aspecto técnico: Aspecto técnico: No que tange ao aspecto do treinamento, a área de T & D deve submeter sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor.
- b) Aspecto Comportamental: Quanto ao aspecto comportamental a ser abordado nos módulos de treinamento, embora busque sugestões e convide as demais áreas da empresa a apreciar o desenho dos módulos, a área T & D deve ser a responsável prioritária pelas informações e valores que serão repassados aos treinandos, levando em conta um 'padrão' de comportamentos e atitudes esperados pela organização em seus trabalhadores.

2.1.3 Classificação do Treinamento

Na tentativa de classificar treinamento foi seguida a taxionomia de Marras (2000), onde ele nos mostra que o treinamento classifica-se, de acordo com o local onde será realizado, em:

- a) Treinamento Interno: São os módulos de treinamento aplicados dentro do recinto da empresa e dividem-se segundo em que são ministrados, em:
 - Treinamento introdutório: é o chamado treinamento de indução, realizado com objetivo de dar ao novo empregado, no momento de sua entrada, todas as informações necessárias.
 - Treinamento no trabalho: são módulos de treinamento realizados ao longo de toda a permanência do empregado na empresa, com o

objetivo de reciclar conhecimentos e práticas ou de aplicar técnicas de aprendizagem específica.

b) Treinamento externo: São os módulos de treinamento aplicados fora do recinto da empresa, em geral por empresas de consultorias especializadas em treinamento ou por renomados especialistas em determinado tema específico.

- Treinamento in company: sessões de treinamento realizadas somente com empregados de uma mesma empresa.
- Treinamento aberto: sessões de treinamento das quais participam empregados de diversas empresas, formando um só grupo.

2.2 Levantamento das necessidades

2.2.1 Condições essenciais para o processo de avaliação e validação do treinamento.

Boog (2001,p169) nos fala que sem as condições descritas a seguir, dificilmente o processo terá consistência, ou seja, cumprirá a sua finalidade. As condições são:

Definir claramente as necessidades de treinamento;
Expressar numericamente as necessidades de treinamento;
Definir, com precisão, os objetivos do treinamento e construí-los a partir das necessidades;
Levar os treinamentos envolvidos no compromisso a absorver e transferir os conteúdos para a esfera das suas funções;
Conscientizar os superiores hierárquicos de que serão parte efetiva de todo o processo;
Disponibilizar instrumentos para o desdobramento do processo;
Organizar um cronograma para orientar as ações que se seguirão ao treinamento.

2.2.2 Distinção entre problemas tratáveis ou não tratáveis por treinamento

É necessário estar atento à distinção entre problemas que podem ou não ser tratáveis por uma ação de treinamento, portanto este é um momento crucial, pois, determinará qual a verdadeira ação reparadora a ser tomada. Nesse sentido, a análise das causas reais de um problema qualquer de desempenho deve considerar as seguintes variáveis:

- ♦ Há um problema de desempenho porque a pessoa não está devidamente preparada para a função ou para uma de suas etapas. A solução, portanto, é viabilizada por uma ação de treinamento.
- ♦ Há um problema de desempenho porque não há especificações ou parâmetros para orientar o trabalho, dificultando a execução das tarefas e afetando a sua qualidade. A solução por treinamento não se aplica, o que remete a questão para o desenho das especificações e dos parâmetros.
- ♦ Há um problema de desempenho motivado por falta de condições par o trabalho, tais como: equipamento deficiente, local de trabalho inadequado, material insuficiente, dentre outros. Tentar solucionar este problema pelo treinamento é perda de tempo e de recursos financeiros. A solução está vinculada a outros tipos de intervenções.
- ♦ Há um problema de desempenho por causa de questões como pressões dos colegas, restrições impostas pelas chefias, receios de sobrecarga motivada por mais e mais tarefas que exigem cada vez mais esforço da pessoa, o que, no final, a desestabiliza e a leva a uma crise de desempenho. Mais uma vez, treinar será inútil.
- ♦ Há um problema de desempenho porque a pessoa está desmotivada, por inúmeras razões; nenhuma delas passível de solução por meio das práticas de treinamento.

Assim, podemos observar que estas variáveis devem ser consideradas em todo o processo de levantamento das necessidades, para que se possa evitar problemas como, gastos desnecessários, perda de tempo, investimento na pessoa ou no processo errado, etc.

2.2.3 Métodos de levantamento de necessidades de treinamento

Existem vários métodos para determinar que habilidades devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho das pessoas, custos laborais elevados etc. Outro método para determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização.

Barth (1996, p 1) diz que, dependendo do nível de instrução e experiência do grupo, da experiência e das habilidades do instrutor e do ambiente em que o treinamento se desenrola, há uma abordagem mais eficaz para cada situação.

Chiavenato (1999, p. 306) nos diz que, as pessoas verbalizam clara e objetivamente que tipos de informação, habilidades ou atitudes elas necessitam para executar melhor as suas atividades.

Abaixo, através da figura mostra-se os quatro níveis de análise do levantamento de necessidades: de acordo com Chiavenato:

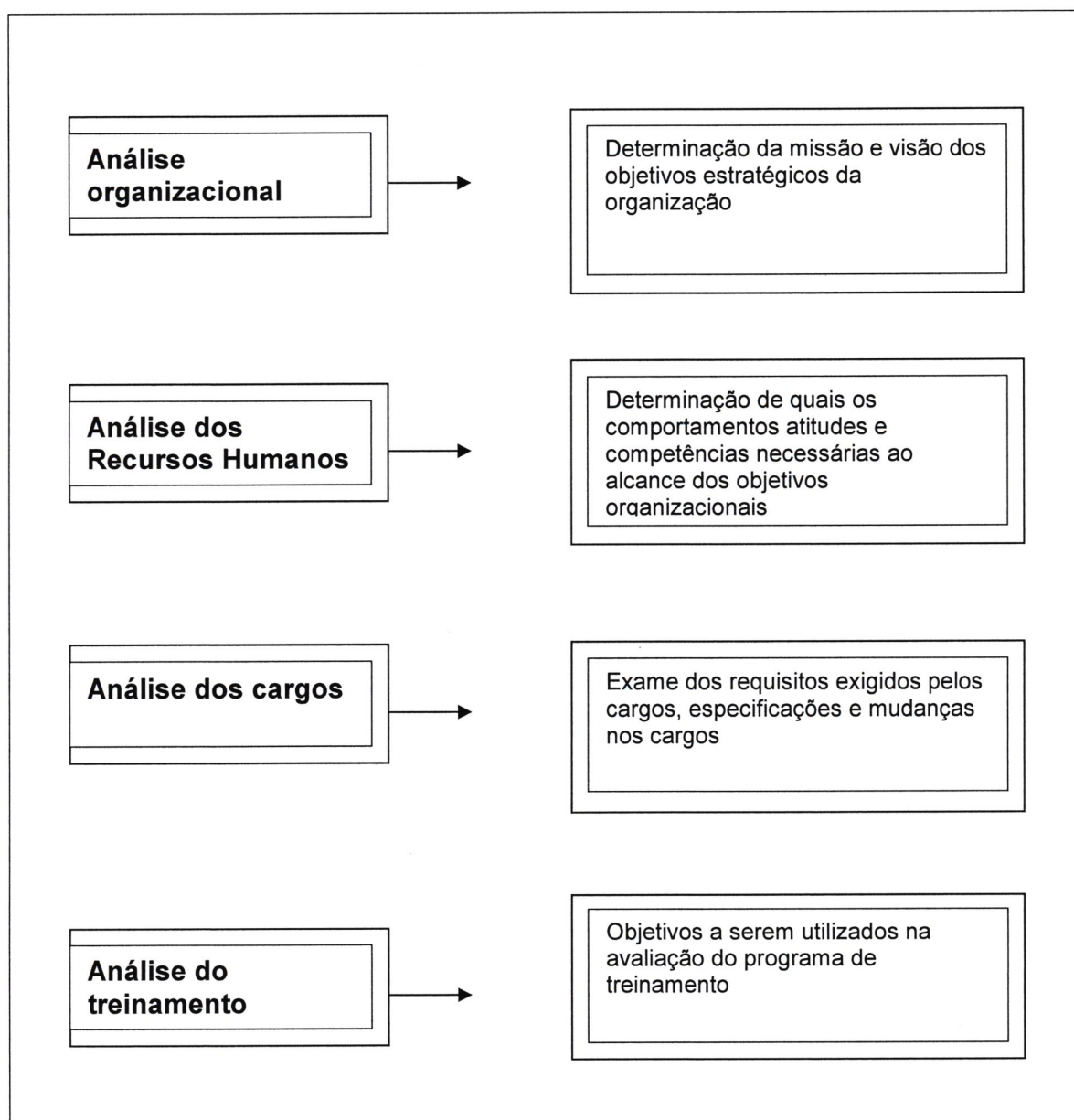


Figura 1 Níveis de análise
Fonte Chiavenato (1999, p. 306)

2.3 Planejamento do treinamento

Conforme Chiavenato (1999, p. 302), o desenho do programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações de treinamento. Desde que as necessidades de treinamento foram diagnosticadas e localizadas, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso.

Dentro desses parâmetros o programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização, ou seja, o programa deverá atender de forma direta e eficaz a problemática da empresa. Muitas empresas preferem comprar pacotes de treinamento, isto é, programas já prontos e vendidos como produtos enlatados e fechados que nem sempre solucionam as necessidades da organização.

Deve-se buscar também a metodologia mais adequada para atender as necessidades observadas na organização.

Barth (1996, p.10) diz que,

a escolha da metodologia adequada para se usar em treinamento e desenvolvimento depende de uma avaliação prévia das necessidades dos participantes e dos objetivos a serem atingidos através do treinamento.

Chiavenato (1999, p. 302) diz que é preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e estabelecer critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado. Além disso, a organização precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento.

Chiavenato (1999, p. 302) conclui dizendo que,

para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento, o pragmatismo é imprescindível na programação do treinamento. A maneira de conciliar o investimento com o retorno é o chamado treinamento voltado para resultados, por mais difícil que seja defini-los e aferi-los. Estabelecer resultados para o treinamento e compará-los posteriormente é indispensável.

Complementando os comentários acima, Boog (2001, p. 31) mostra que a primeira etapa do planejamento será a identificação precisa de quais competências que cada cargo abrangido pelo plano exige, independentemente de quem o ocupa

ou virá a ocupá-lo, pois o cargo que importa são os resultados finais que cada cargo terá que apresentar. Competências devem ser entendidas como sendo o conjunto de três tipos de qualificação:

- Conhecimentos: são as coisas que as pessoas precisam saber
- Habilidades: são as coisas que as pessoas precisam saber fazer .
- Comportamentais: são as maneiras de se portar das pessoas.

É importante afirmar que estas competências serão tanto voltadas a processos e tecnologia como voltadas à interação e ao relacionamento. Assim o planejamento tratará, então, de definir cargo a cargo, quais os conhecimentos necessários para o bom desempenho dos mesmos. A abordagem mais freqüente e que normalmente atende bem às necessidades do planejamento consiste em elaborar um questionário a ser preenchido pelo ocupante do cargo e validado por seu superior, em que se pede a identificação dos conhecimentos necessários. Como podemos analisar, todo o processo depende sempre do envolvimento e comprometimento de todos que fazem parte do processo de treinamento.

Boog (2001, p. 31) diz “ que para auxiliar o respondente na tarefa, ou seja, facilitar as suas escolhas, o questionário normalmente já lhe apresenta um ‘cardápio, do qual ele escolherá os conhecimentos necessários”.

Para Boog (2001, p. 32) as habilidades costumam ser classificadas em três grandes categorias:

- Habilidades voltadas à obtenção de resultados.
- Habilidades voltadas à interação pessoal.
- Habilidades voltadas ao processo e à qualidade.

Como já foi comentado anteriormente, a empresa precisará definir, cargo por cargo, quais as habilidades necessárias ao seu bom desempenho. Esta tarefa, ao contrário da identificação dos conhecimentos, apresenta algumas dificuldades que o planejamento precisará neutralizar. Boog (2001, p. 35) as coloca como um denominador comum, com algumas variações, seria o seguinte:

Habilidades voltadas à obtenção de resultados:

- Raciocínio estratégico
- Habilidade de negociar
- Orientação para resultados

- Habilidade de delegar
- Habilidade de sintetizar

Habilidades voltadas à interação pessoal:

- Persuasão racional
- Habilidades de ouvir
- Trabalho em equipe
- Desenvolver pessoas
- Habilidade em motivar pessoas

Habilidades voltadas ao processo e à qualidade:

- Raciocínio holístico
- Raciocínio analítico
- Fortalecimento dos padrões
- Atenção e detalhes
- Otimização de recursos

Segundo Boog (2001, p. 37), a identificação de quais habilidades necessárias é, como dissemos, tranquila. O problema surge quando tentamos ordená-las segundo sua importância. Este ordenamento é essencial para o planejamento porque é óbvio, por exemplo, que tanto o cargo de contador como o de gerente de vendas exigirão a habilidade de negociar, porém em graus diferentes. Para um destes cargos talvez a habilidade de negociar seja fundamental, enquanto para o outro ela seja útil porém muito menos do que alguma outra.

Na opinião de Rackham e Morgan (1980, p.41) o que eles chamam de visão global de habilidade, se suponha que a habilidade de lidar com pessoas é uma habilidade geral, relativamente independente da situação específica na qual é praticada. Os corolários dessa suposição são que uma pessoa que lida bem com um tipo de situação será igualmente competente em outras situações e que uma tarefa interativa é tão boa quanto outra para dar prática na habilidade de lidar com pessoas.

Boog (2001,p38) sugere algumas alternativas para superar esta dificuldade. Uma é solicitar, para cada cargo a dois ou mais respondentes, que escalonem em ordem crescente ou decrescente as habilidades. Tira-se a média destes dois ou mais julgamentos e se trabalha com o resultado. Outra forma é estabelecer categorias do tipo “fundamental”, “importante” e “útil”, e pedir que os respondentes indiquem em que categoria cada habilidade deva ser classificada.

Para evitar que todas terminem em “fundamental”, dá-se um número limite para esta categoria, deixando as outras duas livres. Finalmente, existem “Softwares” específicos no mercado que fazem escalonamento a partir de um questionário de dataentry.

2.4 Elaboração do planejamento

Para Chiavenato (1999) O planejador tendo em mãos a identificação dos potenciais, possui estas informações necessárias para elaborar um plano de treinamento consistente, pois esta identificação lhe proporcionará:

- Quais os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos que os cargos exigem;
- Quais os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos que as pessoas têm;
- Quais os talentos das pessoas para dominar as habilidades e os comportamentos que os cargos exigem e que ainda não dominam.

Na opinião de Chiavenato (1999) Não existe dois planos de treinamento iguais. Contudo, planejamentos bem elaborados têm alguns aspectos em comum, pois o princípio é sempre o mesmo. Em primeiro lugar, haverá uma clara distinção entre o treinamento de conhecimentos, de habilidades e de comportamentos. Isto porque cada uma destas categorias de competências é aprendida de formas bem diferentes, cada uma destas correspondem a um processo diferenciado.

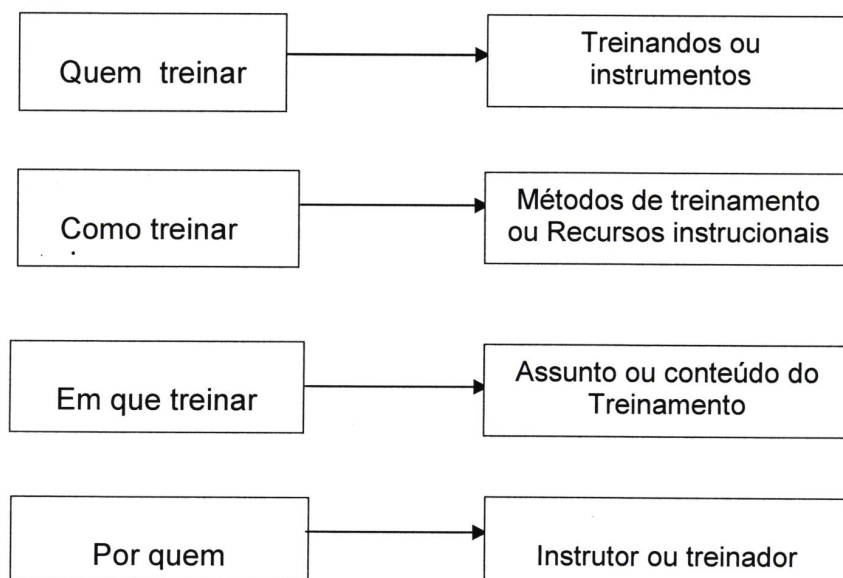
- ✓ Conhecimento se aprende estudando. Seja em sala de aula, em casa, sozinho ou em grupo, a única maneira de adquirir um conhecimento é pelo estudo.
- ✓ Habilidades se aprendem por meio de exercício. Isto vale tanto para habilidades motoras então, as diversas formas de exercitar habilidades.
- ✓ Comportamentos se aprendem por meio de decisão pessoal e feedback. Ninguém precisa ensinar-nos, por exemplo, como é ser caloroso, ou frio e distante, ou colaborador, ou impositivo. Todos sabem como são estes comportamentos; não precisamos aprendê-los. Para adotar um comportamento que não nos é natural, portanto, o que é preciso é, em primeiro lugar, uma decisão nossa de adotar um comportamento que não queremos; esta decisão é pessoal. O que a empresa pode - e deve - fazer é mostrar seus colaboradores as vantagens que eles teriam ao adotar os comportamentos desejados.

Boog (2001, p. 42) comenta que, definida a forma de treinamento que será empregada para cada competência, o planejamento tratará de agrupar necessidades comuns em programas também comuns. Na medida do possível, o planejamento deverá buscar economias de escala, de modo que em programa de treinamento atenda o máximo possível ou razoável de necessidades. Todo Planejamento consistente deverá, ainda, especificar os seguintes aspectos.

- Resultados Esperados: para cada treinamento deverão ser definidas quais as carências de desempenho que serão resolvidas ou atenuadas com o programa
- Custos: todo o programa de treinamento não deve apenas especificar o investimento, mas também uma expectativa de retorno.
- Patrocinador: todo o programa de treinamento precisa de alguém que se responsabilize por ele, que esteja comprometido com o sucesso do programa. Esta figura do patrocinador, como algumas empresas o chamam, tem mostrado de vital importância para o sucesso e a continuidade do programa.

Marras (2000, p. 170) finaliza dizendo

que cabe ao planejamento, segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais. Cabendo ao planejamento em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais



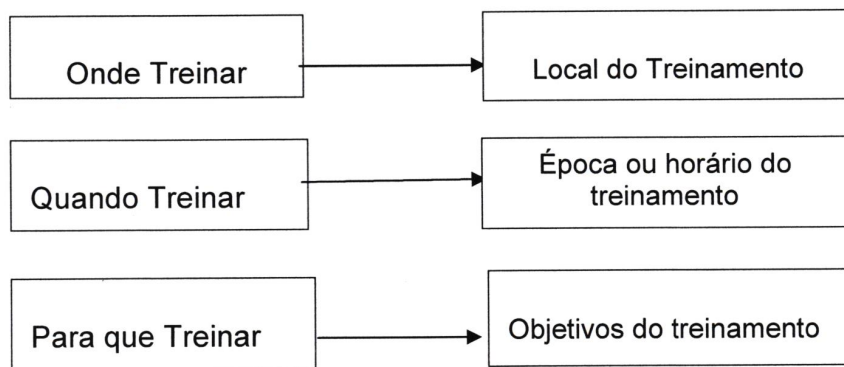


Figura 02. A Programação de Treinamento.
Chiavenato (1999,p302)

Sem sombra de dúvida que não só para o treinamento, mais para qualquer atividade organizacional ou não o planejamento é a pedra angular que determinará o sucesso ou não na sua realização.

2.5 Execução do treinamento

A execução é a realização prática daquilo que foi planejado e programado na etapa anterior, para suprir as necessidades de aprendizagem destacadas na organização. Pode-se definir como sendo a 'linha de produção' do T & D.

Para Marras (2000, p. 157) a área de T & D deve ter, a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento:

- A qualidade de aplicação dos módulos
- A eficiência dos resultados

Ainda na percepção de Marras (2000, p. 157) Na qualidade de aplicação dos módulos, os fatores influentes, entre outros são os seguintes:

- ✓ Didática dos instrutores: o nível de comunicação e a didática desses agentes são de suma importância para uma fácil e rápida assimilação das informações por parte dos treinandos.
- ✓ Preparo técnico: indubitavelmente de extrema importância, pelos mesmos motivos acima. É fundamental que o instrutor tenha

convivência constante e prática com a função ou com as responsabilidades de que trata o tema do aprendizado.

- ✓ Lógica do módulo: os treinandos devem captar de forma transparente e logo nas primeiras sessões de treinamento a praticidade da proposta. A todo momento, ao longo dessas sessões, devem perceber soluções viáveis aos problemas que enfrentam no seu dia-a-dia e entender a lógica da abordagem.
- ✓ Qualidade dos recursos: todo módulo de treinamento está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados como subsídio às sessões de aprendizado. A escolha desse ou daquele módulo pode requerer a exibição de um trecho específico de um filme; outro, a prática de uma certa atividade diretamente na máquina e assim por diante. Entre os recursos que podem ser utilizados na execução de um módulo de treinamento, podemos citar: Transparências, Slides, Filmes de Vídeo, Computador, Sistema de áudio, Televisão, Data Show.

De acordo com Marras (2000, p. 158), as técnicas utilizadas pelos instrutores na aplicação de módulos de treinamento variam conforme a situação, o objetivo do treinamento, o grupo de treinandos etc. Contudo, as técnicas mais empregadas são as seguintes:

- Aula expositiva: O instrutor repassa oralmente a um grupo de treinandos os conhecimentos necessários ao saber.
- Estudo de caso: pede-se ao treinando para analisar por escrito um case (caso – problema) apresentado pelo instrutor; por análise cuidadosa, ele deverá – sozinho ou em grupo encontrar alternativas de solução.
- Dramatização: técnica muito utilizada em módulos nos quais há ênfase na análise comportamental e na reação de terceiros a uma certa situação.
- Workshop: técnica que reúne treinandos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia-a-dia. Estimula a criatividade e a participação e promove o comprometimento conjunto de decisões.
- BRAINSTORM (tempestade de idéias): técnica utilizada para provocar principalmente a criatividade e a rapidez de raciocínio dos participantes.

- Simulação: instrumento muito utilizado para treinamento de operações técnicas, como máquinas, equipamentos, veículos (automóveis, aviões etc.).
- Painel: técnica que utiliza a apresentação e discussão conjunta de especialistas em determinado assunto para uma platéia de ouvintes (treinandos).
- Simpósio: é uma técnica que segue o mesmo formato do painel, com a diferença, que se apresenta de maneira mais formal.
- Palestra: essa técnica é utilizada quando se deseja apresentar aos treinandos a opinião ou conhecimento de uma pessoa em especial
- Conferência: Segue o mesmo formato da palestra, diferenciando-se daquela pela maior formalidade com que é realizada a apresentação.

Para Marras (2000) Dentro de um sistema educacional, deve-se prezar pela qualidade e principalmente pela aplicação didática correta, assim, unindo técnica e recursos corretos, com um instrutor capacitado, a obtenção o resultado esperado 'sucesso' será mais facilmente alcançada.

2.6 Avaliação do programa de treinamento

Como diz Chiavenato (1999, p. 306) A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar a sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu as necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Como os programas de treinamento representam um investimento em custo – os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos requer-se um retorno razoável desse investimento.

No ponto de vista de Rackham e Morgan (1980, p 110) a avaliação é uma atitude que pode – e idealmente deve – ser realizada em todas as fases do ciclo de treinamento.

Para eles a avaliação de resultados tem três níveis:

- Imediato – a avaliação, na conclusão do treinamento, de mudanças no conhecimento, habilidades ou atitudes do aluno motivadas pelo treinamento.
- Intermediário – a avaliação de mudanças no desempenho no trabalho resultantes do treinamento.
- Final – a avaliação de mudanças no desempenho organizacional.

Chiavenato (2000, p.320) diz “que basicamente deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado. Repostas às questões abaixo podem ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento”

- ✓ As pessoas se tornaram mais qualificadas?
- ✓ As barreiras foram removidas?
- ✓ As rejeições e refugos foram eliminados?
- ✓ As pessoas se tornaram mais produtivas?

Ele ainda acrescenta dizendo que, se as respostas às questões acima forem positivas, o programa de treinamento foi bem – sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e o seu esforço foi inválido e sem efeito. Para tanto será oportuno descrever alguns dados que podem servir como elementos de avaliação dos resultados do treinamento, somando-se com os demais:

- a. Dados concretos: Economia de custo, Melhoria de qualidade, Economia de tempo, Satisfação dos funcionários;
- b. Medida de Resultados: Estudantes atendidos, Tarefas completadas, Produtividade. Processos Completados, Dinheiro aplicado;
- c. *Exemplos de economias de custo*: Custos variáveis, Custos fixos, Projetos de redução de custos, Custos operacionais e administrativos;
- d. *Exemplos de dados sobre a melhoria da qualidade*: Rápida inserção no mercado, Volume de trabalho, Porcentagem de tarefas bem-sucedidas;

e. Possibilidades *de economias de tempo*: Tempo de treinamento, Eficiência. Tempo de dedicação ao estudo dos novos conhecimentos adquiridos.

Para Marras (2000) A avaliação dos programas de treinamento pode ser feita em quatro níveis, que nos conduziram a obtenção do resultado final, são eles:

1. Avaliação no nível organizacional:

- a) Aumento de eficácia organizacional;
- b) Melhoria da imagem da empresa;
- c) Melhoria do clima organizacional;
- d) Melhor relacionamento entre empresa e funcionários;
- e) Melhor atendimento ao cliente;
- f) Facilidade de mudança e inovação;
- g) Aumento da eficiência;
- h) Envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento.

2. Avaliação do nível de Recursos Humanos:

- a) Redução da rotatividade e de absenteísmo do pessoal;
- b) Aumento da rotatividade e de absenteísmo do pessoal;
- c) Elevação dos conhecimentos das pessoas;
- d) Mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas;
- e) Melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT).

3. Avaliação no nível dos cargos

- a) Adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelos cargos;
- b) Melhoria do espírito de grupo e da cooperação;
- c) Aumento da produtividade;
- d) Melhoria da qualidade.

4. Avaliação no nível de treinamento;

- a) Alcance dos objetivos do treinamento;

b) Retorno dos investimentos efetuados em treinamento.

Diante de tudo que já foi descrito, Chiavenato (1999, p. 308) mostrar o que um programa de treinamento bem-sucedido pode proporcionar internamente e externamente:

1. Internamente

- a) Melhoria da eficiência dos serviços;
- b) Aumento da eficácia nos resultados;
- c) Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado;
- d) Melhor qualidade de vida;
- e) Qualidade e produtividade;
- f) Melhor atendimento ao cliente;

2. Externamente

- a) Maior competitividade organizacional;
- b) Assédio de outras organizações aos funcionários
- c) Melhoria da imagem da organização;

Pode-se concluir esta etapa com dois apontamentos realizados por Boog (2001, p. 51) no que se refere a avaliação do treinamento.

Ele comenta que o fechamento no que diz respeito a avaliação do treinamento mostrando que, para validar as práticas de treinamento, o gestor de T & D deve comparar os objetivos que legitimam a ação de treinamento com os dados e informações obtidos pela execução dos 4 níveis do processo de avaliação.

E conclui dizendo que pode-se considerar como “válido”, aquele evento de treinamento que tenha alcançado os seus objetivos, com 100% de precisão.

Qualquer diferença para menos, significa que, não tendo os seus objetivos alcançados, o evento não estará, pois, “validado”. Se houver diferença para mais, pode ser que os objetivos tenham sido mal dimensionados ou resultados do evento não apenas atingiram as metas como as superaram.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória por acreditar que a mesma se apresenta adequada para propiciar uma visão ampla referente ao objetivo da investigação, com uma abordagem quantitativa será realizada pesquisa de campo observacional e qualitativa com o objetivo de avaliar a real necessidade de aplicação dos treinamentos aos jovens bem como da estrutura dos temas oferecidos.

Concomitantemente serão realizados estudos que beneficiem as técnicas já utilizadas pela empresa através das oficinas de capacitação (workshops) determinando princípios para orientar o crescimento futuro e desenvolver uma estratégia competitiva para ganhar a desejada participação do mercado por parte dos estudantes uma vez que segundo Cervo & Bervian (2001, p.)

a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto.

O universo da Pesquisa deu-se no Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE, onde para tanto foi utilizado como sujeito de pesquisa os estudantes cadastrados no CIEE e que participaram das Oficinas de Capacitação por acreditar que sejam facilitadores da coleta dos dados necessários a conclusão da pesquisa.

Considerando o fato de termos acesso ao processo, visto que trabalhamos no setor responsável (Desenvolvimento Estudantil), e conhecemos a organização e seus colaboradores, tornou-se mais viável a aplicação da pesquisa.

O planejamento amostral foi efetuado considerando a estratégia sugerida por Barbetta (2004), considerando um erro amostral de 5%, onde chegou-se a um total de 38 estudantes, diante de um universo de 51 estudantes.

$$n = N \times n_0 / N + n_0$$

$$n_0 = 1/E_0^2$$

Onde: N tamanho (número de elementos) da população;

N tamanho (número de elementos) da amostra;

n_0 aproximação inicial para tamanho da amostra;

E o erro amostral tolerável.

No que diz respeito aos procedimentos de coleta de dados a mesma deu-se em dois momentos, um teórico e outro empírico. O primeiro foi realizado através de um levantamento bibliográfico o que permitiu a apreensão de conhecimentos necessários para o entendimento da temática. O segundo momento correspondeu à efetivação da aplicação de questionário.

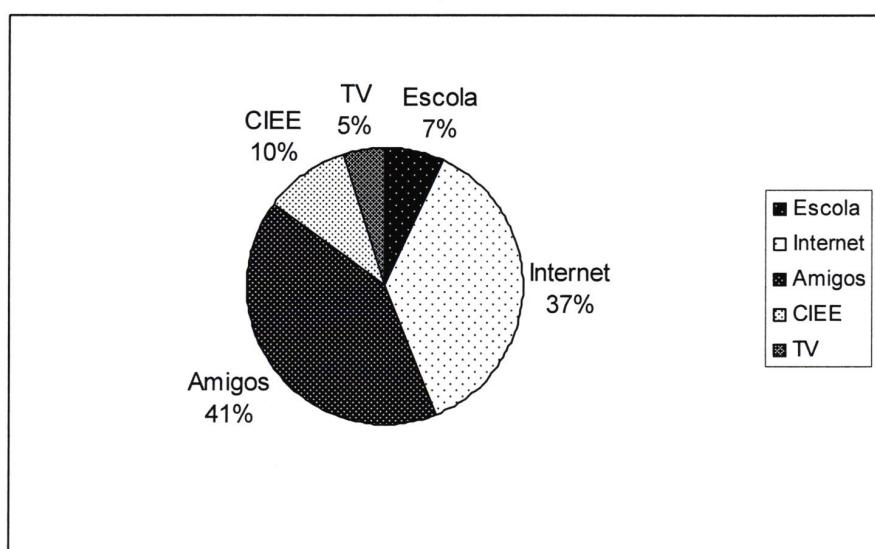
Após a etapa da coleta, deu-se a análise dos dados, onde primando pela qualidade da ação foi eleita a análise estatística, com tabulação dos dados graficamente representados, o que favoreceu o alcance do objetivo proposto.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados que foram obtidos junto aos entrevistados, ao serem analisados mediante o crivo de uma análise estatística, contribuíram para a compreensão de algumas questões, que, neste momento, serão representadas através de gráficos e tabelas.

GRÁFICO 1

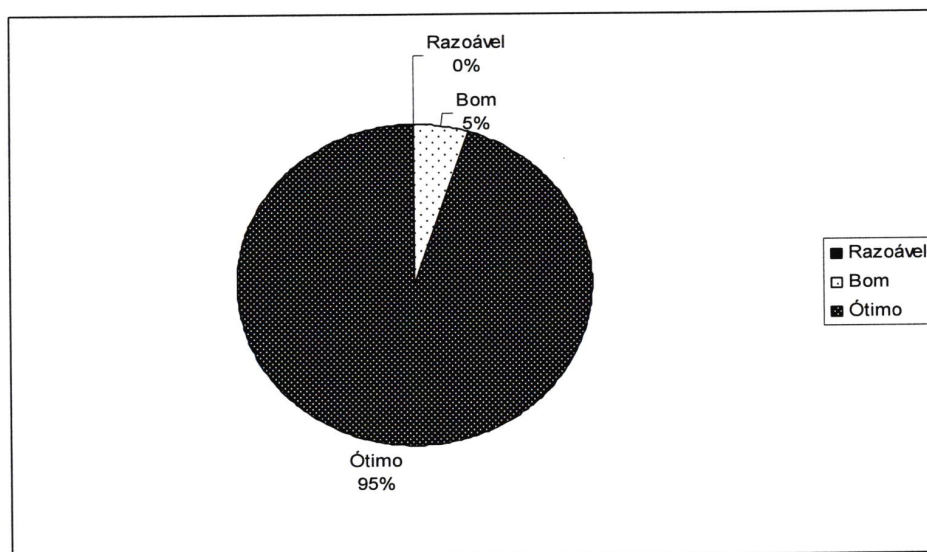
Quanto às fontes de informação das Oficinas de Capacitação



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Através das fontes de informação identificadas pela aplicação dos questionários de avaliação das Oficinas de Capacitação no gráfico acima, foi identificado que a maioria dos estudantes tem facilidade de manusear a internet e utilizá-la como ferramenta na busca por oportunidades de crescimento, contudo os amigos ainda são a maior fonte de informação e incentivo na busca pela inserção no mercado de trabalho, o que faz se tornar claro a necessidade de prestar um bom trabalho já que a informação poderá ser transmitida através do contato pessoal, contribuindo com a imagem da CIEE no Estado de Sergipe.

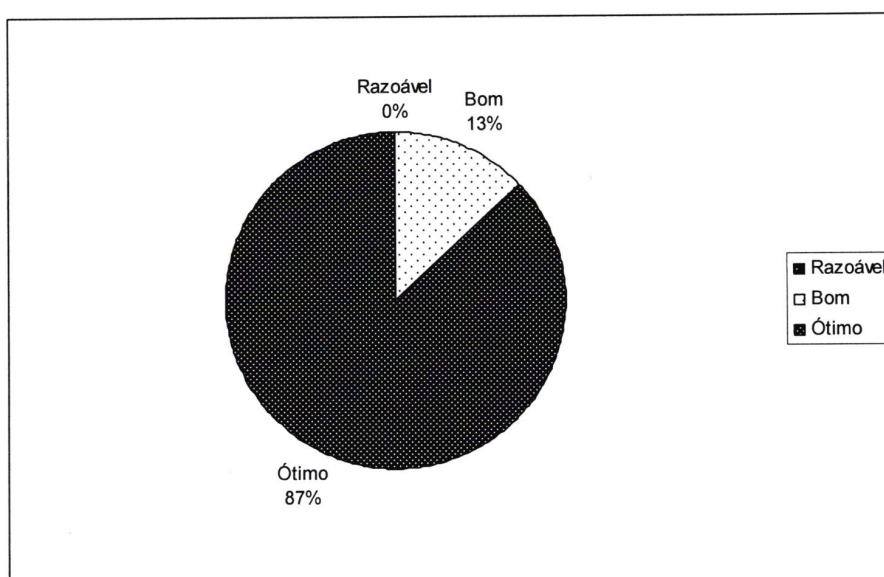
GRÁFICO 2
Quanto ao conteúdo da apresentação



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

O gráfico 2 mostra que a grande maioria dos participantes das Oficinas de Capacitação acredita que os conteúdos apresentados estão de acordo com as exigências e com o contexto atual do mercado de trabalho, fato este que reforça a necessidade das oficinas e treinamentos estarem atualizadas de forma que atenda as necessidades do público-alvo da instituição para que possa cumprir sua missão no Estado de Sergipe.

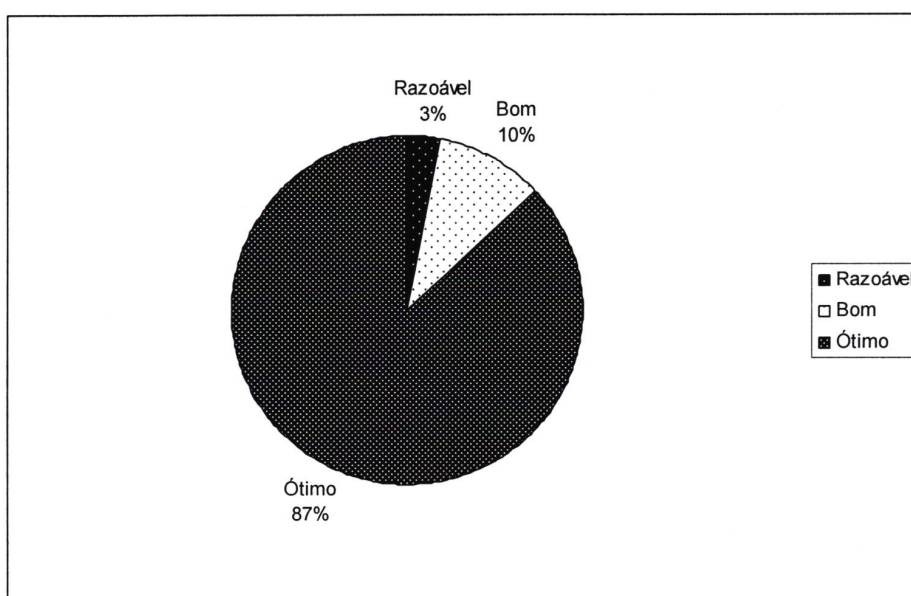
GRÁFICO 3
Quanto aos recursos utilizados



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Esse resultado mostra que os estudantes participantes das oficinas de capacitação acreditam, em sua maioria, que os recursos didáticos utilizados nas Oficinas de Capacitação condizem com as tendências atuais e apresentam maneiras lúdicas de vivenciar as mais diferentes situações do mundo corporativo. Posição essa que reforça a necessidade da empresa está sempre renovando os recursos didáticos utilizados nos cursos de aprendizagem.

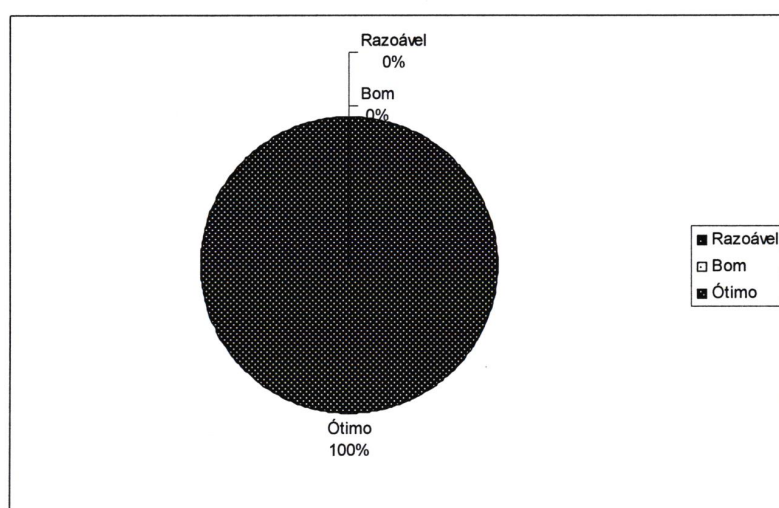
GRÁFICO 4
Quanto ao Espaço/local



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

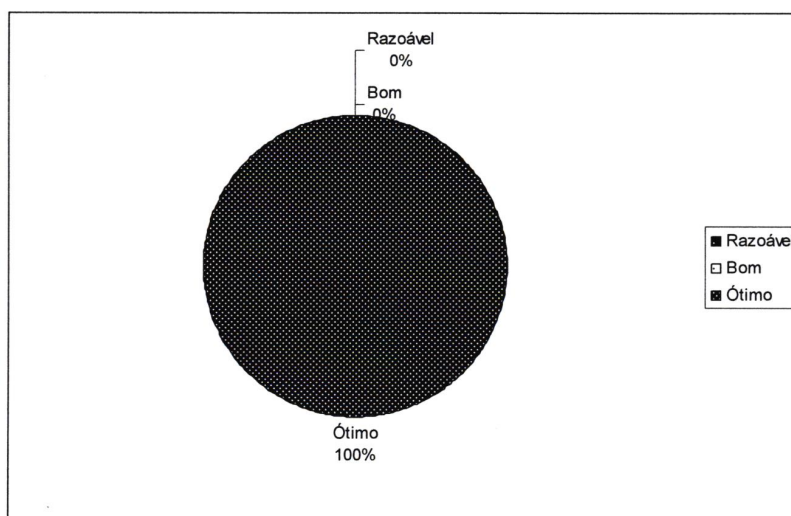
A análise desse gráfico mostra que a maioria dos estudantes que participa das Oficinas de Capacitação acredita que o ambiente é adequado e atende ergonomicamente as necessidades de acomodação. Isso reforça a posição de que o CIEE deve estar sempre atento as necessidade de ampliação e melhoria do espaço físico na medida em que a tendência para o mercado é de crescimento e consequentemente a procura pelas oficinas irão aumentar

GRÁFICO 5
Quanto a clareza do expositor



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

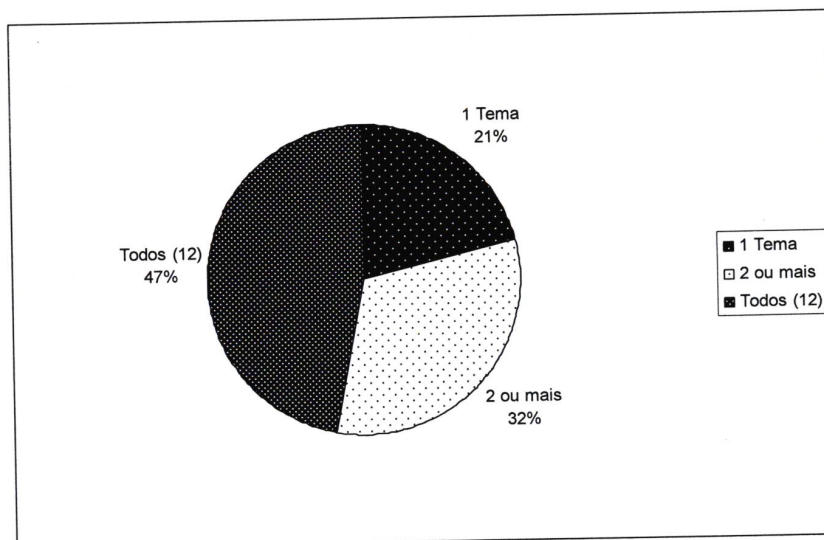
O gráfico mostra que os assuntos abordados pelo expositor foram assimilados de forma plena pelos estudantes que participam das Oficinas de Capacitação, contribuindo desta forma para o desenvolvimento profissional dos participantes do programa. Diante do exposto faz-se necessário a manutenção da qualidade dos profissionais que ministram os cursos e sua reciclagem, mantendo-os sempre atualizados com as novas tendências mercadológicas.

GRÁFICO 6**Quanto a aplicabilidade do conteúdo para o crescimento profissional**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

O gráfico mostra que os temas abordados nas Oficinas de Capacitação oferecidas pelo CIEE são condizentes com a realidade enfrentada pelos estudantes que buscam oportunidade de inserção e estão afinados com as novas tendências do mercado de trabalho. O que demonstra que o material utilizado e os temas escolhidos devem continuar sendo pesquisados pela empresa para que se mantenham de acordo com as necessidades dos alunos, para que possam ser aproveitados no momento da contratação.

GRÁFICO 7**Quanto a quantidade de temas assistidos pelos estudantes que preencheram o questionário**

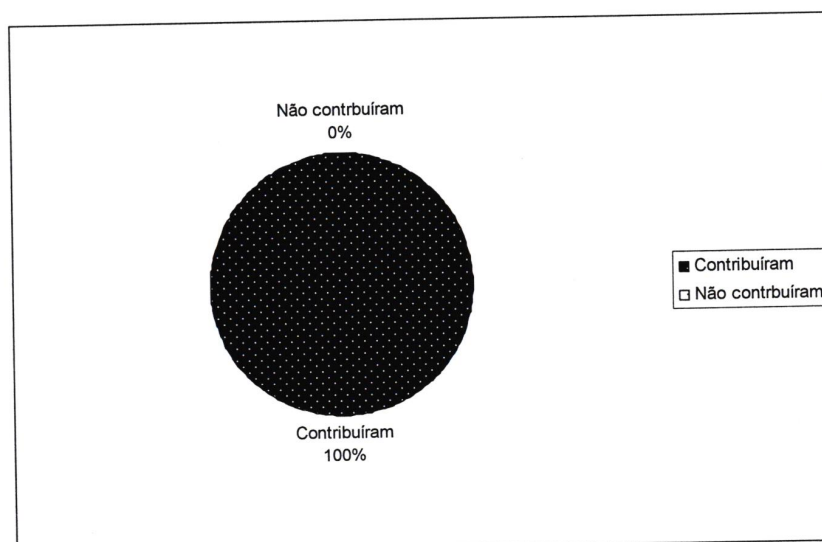


Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

O gráfico 7 nos apresenta o interesse que os alunos tem na participação das oficinas de capacitação se fazendo presentes na grade maioria dos cursos o que demonstra a qualidade dos temas apresentado a qual desperta interesse nos estudantes fazendo com que os mesmos participem e preparem-se cada vez mais.

GRÁFICO 8

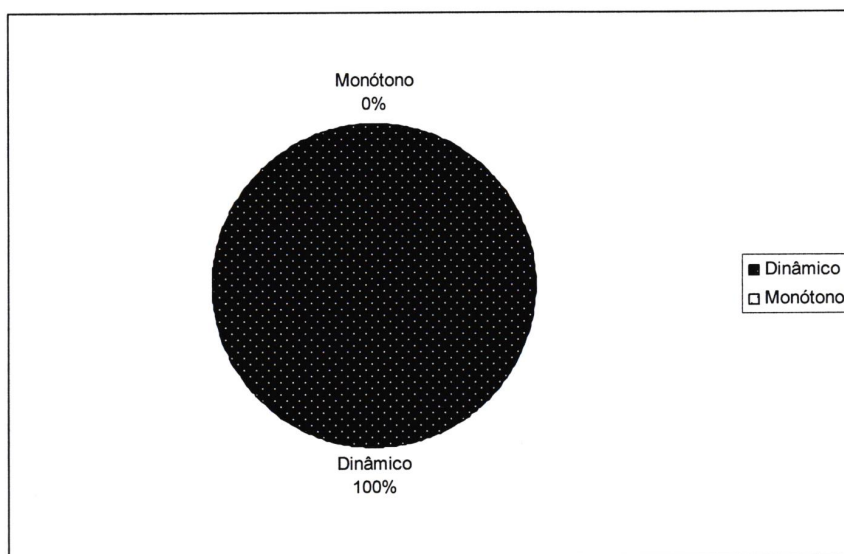
Quanto à contribuição das Oficinas de Capacitação do CIEE para um processo seletivo satisfatório.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

O gráfico 8 mostra que a margem de estudantes entrevistados acredita que as Oficinas de Capacitação tiveram grande parcela nos bons resultados apresentados em suas participações nos processos seletivos nos quais foram aprovados. Isso reforça a situação positiva na aplicação e manutenção das oficinas mantendo sempre o nível elevado na qualidade e na renovação dos temas para a adequação as mudanças que o mercado venha a exigir.

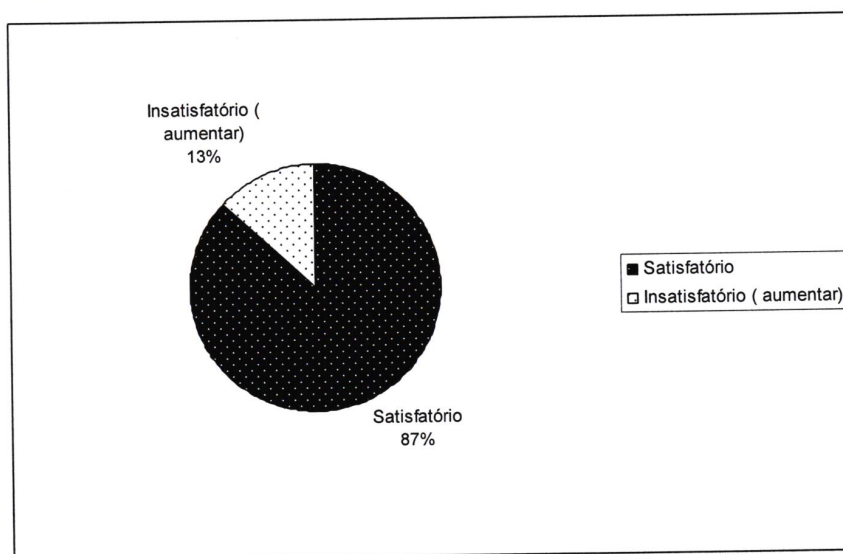
GRÁFICO 9
Com relação do conteúdo apresentado



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

O gráfico 9 mostra que os temas são apresentados de forma lúdica o que permite melhor assimilação, pois possibilita vivenciar através de dinâmicas, jogos, cases e filmes o universo corporativo. Diante do exposto faz-se necessário a continuidade na qualificação dos instrutores e do conteúdo passado para os alunos, para que os mesmos estejam sempre adequados a real necessidade do mercado.

GRÁFICO 10
Quanto ao tempo (duração) das Oficinas de Capacitação



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

A análise desse gráfico permite verificar que o tempo da apresentação dos temas satisfaz a maioria, mas deixa uma parcela dos estudantes insatisfeita por acreditar que as abordagens merecem mais espaço para debates e troca de informações. Por esse motivo é necessário um estudo mais profundo sobre o assunto por parte do CIEE para analisar a atual situação e rever os tempos dos cursos para um possível incremento.

4 CONCLUSÃO

Diante das mudanças constantes em um mundo globalizado, do grande volume de informações, da velocidade com que as coisas acontecem no mercado de trabalho, decidimos através desse estudo conhecer e analisar a qualidade dos processos de treinamentos executados pelo CIEE para com seus estudantes na preparação dos mesmos para inseri-los no mercado de trabalho.

Dada a necessidade de reciclagem e atualização dos seus cursos o CIEE faz um trabalho constante de atualização tanto no seu quadro funcional como no estrutural e na atualização dos cursos e treinamentos oferecidos aos estudantes, fazendo com que esteja sempre atualizada e pronta para atender as necessidades de um mercado agressivo e exigente.

A empresa atende a um grande mercado jovem e inexperiente que por sua vez é bastante carente de talento. Sabemos que estamos vivendo na era do conhecimento onde a competência humana tem fundamental importância, para a obtenção de bons resultados que são almejados pelas organizações, ciente disso o CIEE sempre preocupado com a otimização dos processos administrativos correntes dentro da instituição, contratou funcionários especializados que desenvolveram e implantaram, um departamento educacional estruturado, flexível, moderno e confiável. Além do mais disponibilizou via internet as inscrições para as oficinas tornando mais fácil o acesso dos estudantes a capacitação gratuita.

Após análise dos questionários respondidos nota-se que em sua grande maioria os resultados obtidos pelos alunos são positivos, os treinamentos de alta qualidade são uns dos responsáveis pela inserção dos mesmos no competitivo mercado de trabalho. O grau de capacidade, habilidade e conhecimento dos estudantes apresenta evolução após o treinamento e aceitação dos mesmos nas empresas. É comum a permanência desses alunos nas empresas após o término do estágio, muitos deles são aproveitados na própria empresa onde são convidados para exercerem novas funções ou saem para novas empresas com boas recomendações.

REFERÊNCIAS

BARTH, Peter e MARTINS, Roberto C. **Aprendizagem vivencial em Treinamento e Educação**. 1º ed. Rio de Janeiro: Intercultural Livraria e Editora Ltda. 1996

BOGG, Gustavo G. **Manual de treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books S.A., 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CIEE. **Por Dentro do Estágio**. In: AGITAÇÃO, São Paulo, Ano IX, n. 46, jul.-ago./2007.

CIEE. **Workshops in out**. In: AGITAÇÃO, São Paulo, Ano IX, n. 52, abr. – mai./2007.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 5.ed. São Paulo : Pioneira, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3º ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. 3º ed. Rio de Janeiro, LTC, 1985.

RACKHAM, Neil; MORGAN, Terry. **Análise comportamental em treinamentos**. Tradução Carmem Beatriz de Freitas Lopes e Silvia Maria Zanetti Guimarães; 2º ed. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil. 1980 s.

APÊNDICES

**APÊNDICE A –
AVALIAÇÃO “OFICINAS DE CAPACITAÇÃO”**

Nome _____

Data / /

Curso: _____

Instituição de Ensino: _____

Fonte de informação: ☐ CIEE ☐ Correspondência ☐ Internet
☐ Escola ☐ Amigos ☐ Folhetos / Cartazes ☐ Outros : _____

1. Assinale, na tabela abaixo, um “x” no número correspondente, considerando:

1: Razoável 2: Bom 3: Ótimo

	1	2	3
a. <u>Conteúdo da apresentação</u>			
b. Recursos utilizados (transparências, atividades...)			
c. Espaço/local			
d. Clareza do expositor			
e. Aplicabilidade do conteúdo para seu crescimento profissional			

2. Quantos temas você já fez?

() 1 () 2 ou mais () todos

3. As oficinas contribuíram para um processo seletivo satisfatório?

() sim, contribuíram

() não contribuíram

3. Com relação a apresentação do conteúdo, você considerou:

☐ dinâmica

☐ monótona

4. Com relação ao tempo você considerou:

☐ satisfatório

☐ insatisfatório

Caso tenha considerado insatisfatório o ideal é:

☐ Aumentar

☐ 1 hora

ou

ou

☐ reduzir

☐ 30 minutos

☐ outros