

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO: PESQUISA APLICADA AOS OPERADORES DE COLHEITADEIRA DA USINA ALTA PAULISTA

Resumo

A gestão de pessoas tem evoluído e aprimorado as técnicas e ferramentas de gerir os talentos, colocando-se lado a lado com as diversas práticas de gestão empresarial. Esse trabalho demonstra preliminarmente, através de fundamentação teórica, a importância da valorização do capital intelectual, a gestão harmônica das pessoas e aborda a aplicação de treinamentos como principal via de desenvolvimento individual e coletivo, fomentando a especialização e a formação de novos profissionais. A presente pesquisa objetiva efetuar o Levantamento das Necessidades de Treinamento no setor de motomecanização da Usina Alta Paulista. As estatísticas da pesquisa aplicada dão sustentação a uma Proposta de Programa de Treinamento para suprir as lacunas diagnosticadas e assim promover a especialização e formação de novos profissionais. A metodologia da pesquisa utiliza o método hipotético dedutivo e é de natureza quantitativa e qualitativa.

Palavras Chave: Treinamento. Levantamento de Necessidade. Gestão de Talento.

1. Introdução

Em virtude das profundas mudanças e inovações tecnológicas que o mundo está experimentando em todos os âmbitos é, exigido das organizações certo dinamismo para se antecipar e se adaptar aos novos desafios. Assim, essas mudanças têm modificado o mercado do trabalho, que se apresenta mais dinâmico. Esse novo contexto exige novas abordagens no campo de gestão de pessoas da organização, onde o elemento humano se constitui numa das peças chave para alcançar os níveis de competitividade, produtividade e excelência das economias.

O setor de Recursos Humanos, que antes era preso a sua área específica, está migrando para todas as áreas da empresa, a gestão de pessoas tem evoluído e aprimorado as técnicas e ferramentas de gerir os talentos, colocando-se lado a lado com as diversas práticas de gestão empresarial.

O fator competitivo passa a ser o conhecimento e as competências das pessoas de cada organização, para que a organização obtenha vantagem competitiva através da capacidade, talento e determinação dos colaboradores é necessário conhecer as habilidades e carências de cada colaborador e fornecer meios para suprir as lacunas técnicas e práticas.

A metodologia da pesquisa utiliza o método hipotético dedutivo e é de natureza quantitativa e qualitativa. O objetivo da pesquisa é exploratório e descritivo de acordo com o procedimento técnico de levantamento de dados, pesquisas bibliográficas e estudo de caso com aplicação de questionário para os operadores de colheitadeira e *trainees* de operadores de colheitadeira da Usina Alta Paulista Ltda.

O presente artigo tem como objetivo refletir sobre o conceito de Levantamento das Necessidades de Treinamento, como etapa do processo de treinamento, e realizar um estudo de caso no setor de motomecanização da Usina Alta Paulista – Usalpa, procurando contribuir, através dos resultados da pesquisa, para elaboração de um programa de treinamento busque o desenvolvimento dos profissionais da unidade departamental pesquisada.

2. A Importância da Gestão de Talentos para o Sucesso nas Empresas Atuais

Drucker (apud Dusi, 2004, p. 22) comenta que as empresas estão na sociedade do conhecimento na qual o recurso econômico não é mais o capital financeiro ou recursos naturais ou trabalho, mas é, e será, o conhecimento, e considera o controle do conhecimento organizacional o principal desafio para todas as organizações que atuam no âmbito da Nova Economia.

Os talentos humanos, sendo formados pelos conhecimentos individuais e coletivos, constituem parte do ativo organizacional que as empresas podem utilizar na realização de suas atividades. Drucker (1997) alerta que os trabalhadores da Sociedade do Conhecimento podem conduzir a empresa para onde quer que seja.

Lerner (2002) conta que, para que as empresas agreguem valor cada vez maior à sua imagem, ao seu nome, à sua marca, aos seus principais resultados, deve ser priorizada a capacitação dos colaboradores, treinando-os e desenvolvendo-os permanentemente, tanto em conhecimentos e habilidades técnicas como também tecnológicas, comerciais, administrativas, financeiras, humanísticas, industriais, de serviços e outros de acordo com a natureza, finalidade e necessidade de cada negócio, caso a caso.

Na Era do Conhecimento tão importante quanto ter um talento é mantê-lo, nesse aspecto a gestão de talentos é uma ferramenta de fundamental importância para fomentar o desenvolvimento das pessoas, que serão responsáveis pelo sucesso organizacional.

3. Treinamento e Desenvolvimento de Talentos Humanos

Goldstein (1991 apud Lacerda et al Abbad, 2003) define treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. O treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho.

As organizações estão percebendo a importância de gerir adequadamente o conhecimento de seus colaboradores, para que ele possa ser aplicado de acordo com o planejamento estratégico empresarial.

O uso do treinamento é uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa.

O treinamento é apenas uma das intervenções que afetam o desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais relacionadas ao desempenho.

Chiavenato (2004) afirma que o desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidade humanas.

4. Levantamento das Necessidades de Treinamento

O Levantamento das Necessidades de Treinamento é um trabalho de pesquisa que se inicia com a coleta de informações e se completa com análise das informações obtidas.

Na definição dessa etapa, Moraes (2002, p. 91) afirma que “uma análise de necessidade de treinamento é a identificação do que um colaborador ou um grupo tem que aprender, no sentido de preencher a lacuna existente entre o êxito presente e o nível de êxito que é solicitado”.

O autor segue comentando que a mais predominante estrutura para considerar a necessidade de treinamento continua a ser a categorização de análise organizacional, análise de tarefas e análise individual propostas por McGehee e Thayer (1961), conforme descritas a seguir.

- ❖ **Análise da Empresa:** indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento torna-se necessário.
- ❖ **Análise das Tarefas:** identificação de como deve ser executado o trabalho pelo empregado.
- ❖ **Análise do Comportamento:** caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o empregado exercer suas funções.

O levantamento das necessidades de treinamento deve ser realizado a partir de projetos elaborados pelo setor de treinamento da empresa, adotando ferramentas padronizadas para coleta e análise dos dados.

5. Estudo de caso da Usina Usalpa

Nessa etapa do estudo são apresentados os resultados da pesquisa prática realizada. Antes são explicados os procedimentos metodológicos. A metodologia da pesquisa utiliza o método hipotético dedutivo e é de natureza quantitativa e qualitativa. Para tanto foi realizado um estudo de caso na Usina Alta Paulista, no Setor de Motomecanização, localizada no Município de Junqueirópolis/SP. Quanto aos fins esta pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa aplicada, uma vez que o resultado subsidiará a implementação de programas e políticas de treinamento. Os dados foram coletados a partir de um questionário semi-estruturado, aplicados individualmente a cada operador de colheitadeira, no período que compreendeu de 01/07/2008 até 31/07/2008.

5.1 Caracterização do Setor de Motomecanização

O setor de motomecanização contribui significativamente para o desempenho das atividades agrícolas, bem como promove melhorias que refletem na sociedade. O processo de Sistematização do solo, por exemplo, que consiste na conservação do solo, é uma atividade efetuada por máquinas pesadas como tratores de esteiras, pá carregadeiras, moto niveladoras, etc. Realiza as tarefas; plástica de solos nas ondulações, destoca, correção de erosões de grande e pequeno porte, construção de terraços embutidos com DV(desnível) de 3,50 metros. Após o acabamento dos terraços, é feita uma subsolagem na bacia do terraço para que absorva melhor as águas da chuva, construção e levantamento de carregadores, construção de camaleões para que não se formar erosões e por final a limpeza de terreno.

A motomecanização está inserida quase que na totalidade das atividades agrícolas, pois é ela que possibilita a mecanização de trabalhos manuais, seja para tornar mais ágil o desenvolvimento da tarefa, economizando tempo e reduzindo custos, seja para proteger o trabalhador de exposição a riscos a saúde humana. A motomecanização é responsável pelas atividades a seguir:

- ❖ **Análise das vias de tráfego da produção:** Consiste no estudo para determinar quais as vias proporcionaram o melhor tráfego da produção e mais eficiente, para que a indústria não sofra falta de matéria-prima.
- ❖ **Corte Carregamento e Transporte – CCT:** O corte manual da cana trabalha em duas frentes distintas para que o fluxo de matéria-prima e transporte ocorram da melhor forma possível. A primeira frente chamada de 01 é a que se encontra nas proximidades da usina com distâncias entre 0 a 15 Km e a segunda frente ou frente 2 varia de 15,1 até 72km. Para o corte manual da cana de açúcar primeiro é necessária a realização da queima, para que o volume de folhas e impurezas minerais seja minimizado, logo em seguida os trabalhadores realizam o corte, na seqüência a motocarregadeiras carregam os caminhões e o transporte é realizado, fechando o ciclo de corte carregamento e transporte.
- ❖ **Colheita mecanizada:** A colheita mecanizada é uma terceira frente de trabalho que também atua nas proximidades da usina. O corte é realizado mecanicamente através de colheitadeiras conduzidas por operadores especializados. Cada colheitadeira tem eficiência equivalente ao trabalho de 100 pessoas/dia, trabalhando 24 horas por dia, 7 dias por semana.
- ❖ **Oficina Automotiva:** Constantemente as máquinas, tratores e implementos necessitam de manutenção preventiva e/ou corretiva é função da oficina providenciar tais revisões e consertos para que as mesmas estejam sempre em condições de uso e efetivação de trabalho.
- ❖ **Conservação de Estradas e Pontes:** A motomecanização atua ainda na conservação de estradas e pontes, para que o escoamento da produção ocorra com maior eficiência e o tráfego das máquinas, caminhões fluam com maior facilidade. Este serviço de conservação de estradas e pontes beneficia diretamente a população da zona rural, pois os mesmos desfrutam diretamente de melhores vias de acesso.

A motomecanização é um setor bastante amplo com áreas de maiores complexidades e outras que exigem menos conhecimento técnico da partes dos colaboradores.

Os colaboradores pertencentes à motomecanização possuem níveis de escolaridade distinta. Colaboradores com ensino fundamental incompleto e/ou primeiro grau completo, normalmente atuam nas

operações que requerem maior esforço físico. Colaboradores com grau de instrução mais avançado, que possuam segundo grau completo e carteira de habilitação compatível atuam na operacionalização de máquinas e tratores, e finalmente os colaboradores com cursos técnicos e formação acadêmica estão alocados em nível de supervisão técnica, coordenação e encarregados de setor.

Devido à alta tecnologia inserida nas máquinas e tratores utilizados nas atividades agrícolas, exige uma qualificação específica dos operadores de máquinas/tratores, ou seja, existe a necessidade de mão de obra qualificada para operacionalização de tais máquinas.

Periodicamente, são oferecidos treinamentos internos e externos aos colaboradores da motomecanização, para que os mesmos estejam sempre atualizados com as novas tecnologias.

Dentro do setor, existe um plano de carreira onde os colaboradores dos vários níveis hierárquicos participam do processo de seleção para níveis superiores.

5. 2 Aplicação do Método de Levantamento de necessidades de treinamento

A pesquisa teve como público-alvo os operadores de colheitadeira de cana-de-açúcar, devido a grande expansão das colheitadeiras no setor agrícola e a complexidade de operação da mesma, além do alto índice de tecnologia envolvido nesta tarefa. A partir dessa etapa são apresentados os principais resultados e a análise das respostas dadas às questões formuladas para o Levantamento das Necessidades de Treinamento.

5.2.1 Caracterização Demográfica da Amostra

Na primeira questão é formalizada a função exercida dentro de uma amostragem de 9 pesquisados, 4 são operadores de colheitadeira e 5 são *trainees* de operador de colheitadeira. Observa-se nesse caso que a empresa demonstra preocupação em estar formando profissionais para a função, devido a grande demanda do mercado por tais profissionais. Os resultados da segunda questão mostram que 44,44% dos operadores têm idade de 21 a 30 anos, 44,44% estão entre 31 a 40 anos e uma pequena minoria de 11,12% estão entre 41 a 50 anos de idade.

O estudo buscou compreender também a formação educacional dos pesquisados. De acordo com os dados, 22,22% não possuem o ensino fundamental completo, 33,33% concluíram o ensino fundamental, 11,12% tem o ensino médio incompleto e finalmente 33,33% concluíram o ensino médio. Os entrevistados foram questionados em relação ao tempo que estão na função atual e ao fato de possuírem carteira de habilitação.

Os dados demonstram ainda que 33,33% dos operadores de colheitadeira estão nesta função a mais de 2 anos, 22,22% a pelo menos 1 ano, e os 44,45% a menos de 1 ano. Verificou-se que 22,22% dos pesquisados possuem carteira de habilitação letra A e AB, 11,11% habilitação letra C, 44,44% letra D e 22,23% letra E. É importante ressaltar que a exigência legal é de habilitação letra C, para operacionalizar tal maquinário.

5.2.2 Percepção dos Entrevistados em Relação às necessidades de Treinamento

As questões 6, 7, 8 e 9, são apresentadas no quadro a seguir, onde é possível visualizar que a totalidade pesquisada não possui dificuldades em operacionalizar o rádio amador. Com relação aos conhecimentos de informática, cerca de 55,56% não possui nenhuma afinidade com informática, os 44,44% restantes possuem um baixo nível de conhecimento. Porém, a totalidade dos pesquisados conhecem os *palms*, aparelho utilizado para fazer os apontamentos das atividades realizadas pelo operador, e que apenas 11,11% identifica algum tipo de dificuldade em operacionalizar o aparelho.

Questões	Nenhum(a) (%)	Nível Baixo (%)	Nível Médio (%)	Nível Alto (%)
Dificuldade em operacionalizar rádio amador	100	0	0	0
Conhecimentos em informática	55,56	44,44	0	0
Conhecimento de <i>palms</i>	100	0	0	0
Grau de dificuldade (<i>palms</i>)	88,89	11,11	0	0

Quadro 7 – Tabulação das questões 6, 7, 8 e 9.

Os operadores que afirmaram não ter conhecimento em informática porém operacionalizam os *palms* sem dificuldades, atribuem o mérito aos treinamentos do qual participaram e aos acompanhamentos constantes no início da implantação do novo sistema de apuração dos apontamentos das atividades.

Os entrevistados foram questionados com relação ao período em que realizaram o último treinamento. De acordo com os dados, 22,22% dizem ter participado de treinamento nos últimos 3 meses, 33,34% nos últimos 6 meses, 22,22% a cerca de 1 ano atrás e finalmente 22,22% a mais de um ano. Foi possível constatar que 66,67% dos pesquisados, participaram de treinamentos adversos antes de estarem exercendo a função de operador de colheitadeira.

Os treinamentos relacionados pelos pesquisados foram: operacionalização de colheitadeira, operacionalização dos *palms*, conceitos básicos de mecânica e hidráulica de máquinas, resultados apurados através da décima primeira questão.

Os entrevistados foram questionados com relação ao nível de dificuldade para operacionalização da colheitadeira. Segundo os dados, 22,22% afirmam não ter nenhum tipo de dificuldade em operacionalizar o equipamento, já 44,44% dos entrevistados afirmaram ter baixo grau de dificuldade e 33,33% dos entrevistados possuem nível médio de dificuldade.

Considerando as tarefas simultâneas que estão envolvidas no corte de cana mecanizado, esses números demonstraram que a experiência na função contribui muito para esse resultado e que essa vivência é obtida através do cotidiano na realização das atividades rotineiras. O alto valor financeiro envolvido, riscos de perdas e desperdícios no corte da cana, bem como quebras de máquinas por mau manuseio exige muita atenção e concentração do colaborador.

Do total de pesquisados 55,56% afirmam ter participado de treinamento específico de operacionalização enquanto 44,44% não receberam nenhum tipo de treinamento, esses são os índices obtidos através da décima terceira questão, discutidos anteriormente.

Pode-se observar que grande parte dos pesquisados que não participaram de treinamento específico, são exatamente os com menos tempo de atuação na função. Pode ser constatado também que esses novos operadores de colheitadeira, em sua grande maioria são operadores de transbordo, que vão adquirindo conhecimento através do convívio próximo com os operadores de colheitadeira mais experientes.

A operacionalização da colheitadeira exige grande atenção por parte do operador, que deve estar atento com o desnível do solo, a existência de grandes pedras, tocos ou galhos que podem danificar o maquinário, bem como buracos que dificultam o controle e precisão do corte. Estes intempéries podem ocasionar uma parada da máquina, neste momento o diagnóstico preciso do operador facilitará o trabalho da oficina mecânica, reduzindo o tempo de concerto e o tempo de horas paradas.

Quando questionados sobre o conhecimento de mecânica hidráulica de máquinas agrícolas, 22,22% dos pesquisados afirmaram não possuir nenhum tipo de conhecimento de mecânica e hidráulica de máquinas agrícolas, 22,22% nível baixo e 55,56% classifica-se com um nível médio de conhecimento. Esses números apresentam um ponto que pode ser trabalhado para a obtenção de melhores resultados, visando a elevação da eficácia e eficiência.

Posteriormente, os entrevistados foram solicitados a informar quais as dificuldades encontradas na realização da função na visão do operador. Ficou constatado que a atenção em vários tipos de controle da máquina, o conhecimento da superfície do solo, posição da cana, abertura de aceiro (início da rua para corte), comunicação e sincronia com o transbordo, são as principais dificuldades relatadas pelos pesquisados.

Observou-se que os operadores com mais tempo de atuação na função não sofrem esses tipos de dificuldades, pois dizem que esse processo já se tornou automático, realizam mecanicamente.

Por fim, na última questão, os operadores puderam relacionar quais treinamentos julgam necessário para exercer a função de operador de colheitadeira de forma ainda mais satisfatória. Os treinamentos mais sugeridos foram: conhecimentos da máquina em geral, implementos industriais agregados, verificações constantes que necessitam ser efetuadas, funcionamento das esteiras, facas de corte, picador, conhecer a variedade da cana que estará sendo cortada para adequação do maquinário e, principalmente, treinamentos voltados para o entendimento mecânico e hidráulico das colheitadeiras, para que possam interagir ativamente com a oficina mecânica, contribuindo assim para a melhor utilização e manutenção da máquina.

6. Considerações Finais

Esse artigo buscou refletir sobre o conceito de Levantamento das Necessidades de Treinamento, como etapa do processo de treinamento, e realizar um estudo de caso no setor de motomecanização da Usina Alta Paulista – Usalpa, procurando contribuir, através dos resultados da pesquisa, para elaboração de um programa de treinamento busque o desenvolvimento dos profissionais da unidade departamental pesquisada.

O ativo intangível de uma organização é o núcleo da economia do conhecimento. Esse é o principal capital em um mundo globalizado em plena ebulição. A inovação é o resultado da aplicação sistemática da gestão do conhecimento, e a eficiência deste processo resulta em maior vantagem competitiva.

É de suma importância que a empresa explore o potencial de seus colaboradores, pois cabe, as pessoas a arte de aplicar e realizar as estratégias elaboradas pelo corpo diretivo.

O processo de treinamento de pessoas viabiliza a especialização profissional, bem como a formação de novos profissionais. É essencial que as organizações invistam no aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, para que elas se adaptem ao seu ambiente, o que possibilita aos talentos sentirem-se à vontade no desenvolvimento de suas habilidades e capacidade individual.

No desenvolvimento da pesquisa constatou-se que os operadores de colheitadeira mais experientes podem contribuir muito com a empresa, tanto no aspecto de eficiência e eficácia do manuseio do equipamento obtendo maiores índices de desempenho, reduzindo custos e dinamizando o processo de manutenção, como também na vertente de transmissão de conhecimentos aos novos operadores de colheitadeira e *trainees*.

No aspecto que tange a especialização e formação de profissionais, a ferramenta de Levantamento das Necessidades de Treinamento contribui para a constatação das lacunas de conhecimento teórico, prático e técnico.

Através das estatísticas da pesquisa pode-se elaborar um Programa de Treinamentos que visa atingir a totalidade dos operadores de colheitadeira, para que as carências possam ser supridas e as experiências compartilhadas, e assim novas técnicas e práticas possam ser desenvolvidas e convertidas em maior rentabilidade e alto desempenho.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir com a empresa para promover a especialização dos profissionais da unidade departamental pesquisada, bem como a formação de novos profissionais que possam atuar na função, vale lembrar que o setor sofre com a falta de profissionais qualificados para tal função.

Uma sugestão para novos estudos consiste em verificar quais programas de treinamento foram realizados a partir dos subsídios oferecidos por essa pesquisa, bem como, procurar avaliar os resultados desses programas de treinamento.

Referências Bibliográficas

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 1999

ALVES, Pedro Wilson José. **GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**. Revista Uniara, n 17/18, 2005/2006

ANDRADE, Rosália Maria Raiol de. **Educação na Empresa: O Desafio de Desenvolver Pessoas**. Belém, Unama. 2002.

CARLETTO, Balduir; FRANCISCO, Antonio Carlos de; PILATTI, Luiz Alberto. **A seleção de talentos na gestão por competências**. XI SIMPEP, Bauru, 2004.

CARVALHO, A V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administrador de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, Renata Pinheiro. **UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA NOVA ESTRATÉGIA PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**. Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A sociedade pós-capitalista**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

IUDÍCIBUS, S. de. **Análise de balanço**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

IZAWA, Maria Cristina; SILVA, Simone Alves da; SCHOLTZE, Sirlei. **As Políticas e Práticas de Retenção de Talentos em uma Organização Varejista**. Faculdades Integradas do Brasil, 2006.

KANAANE, Roberto. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2000.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. **Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Predictoras**. RAC, v. 7, n. 4, 77-96, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LERNER, Walter. **Competência é Essencial na Administração**. São Paulo: Global, 2002.

LYRA, Andréa Soriano Dobbin Bahiense de; ALVES, Geralda Augusta Teixeira; PATRÍCIO, Jaime Luiz Cabral. **Gestão Estratégica do Capital Humano: uma Proposta de Desenvolvimento Organizacional para o Centro Nacional de Pesquisa de Solos – Embrapa Solos**. 2007. 152 f. Trabalho de conclusão de curso (Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

MORAES, Gilson. **Desenvolvimento de um Modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 2002. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

NOGUEIRA, Valmir Cesar. **Gestão do Conhecimento: Um Estudo Exploratório sobre as Conseqüências Provocadas pela Perda de Competências Individuais Segundo a Percepção dos Funcionários De Ti**. 2003. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

OLIVEIRA, Maria Regina de Carvalho Teixeira de; ITUASSU, Cristiana. **Impactos do Treinamento no Desempenho: um estudo com ex-alunos de programas de MBA**. 2007

REYES, Jose Antonio Aravena; et al. A implementação do sistema de gestão de pessoas por competência. Estudo de caso: DaimlerChrysler do Brasil. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005**.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Modelo de Gestão Humana para Empresas Intensivas em Capital Intelectual: um ensaio na Embrar S.A**. 2002. 350 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1999.

_____. **As cinco disciplinas**. In: HEINKE, M. **As HSM Management**, n. 9, p. 82-88, julho-agosto, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. Pág. 220

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. Londrina: Terra e Cultura, 2005.

VII SIAR & V SIACC, Andradina, SP, Brasil, 15 a 17 de Outubro de 2008

FACULDADES INTEGRADAS DE MURINÓPOLIS

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO: PESQUISA APLICADA AOS
OPERADORES DE COLHEITADEIRA DA USINA ALTA PAULISTA**

**Marco Antonio Costa da Silva (CESD) jtemda@yahoo.com.br
Léia Vicentini da Silva (CESD) leiavicentini@hotmail.com
Marcelo Plens (CESD) marceloplens@cesd.br**

MURINÓPOLIS - SP
2008