



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



A influência do treinamento sobre o desenvolvimento de pessoas: um estudo da gestão organizacional de uma empresa pertencente à rede de supermercados do município de Picos – PI.

The influence of training on the development of people: a study of organizational management of a company belonging to the network of supermarkets in the municipality of Peaks - PI.

Arsênio Antonio Pinheiro Filho
Graduando em Administração
arseniofilho@live.com
Universidade Federal do Piauí

Elisângela Maria de Sousa Leal
Graduando em Administração
elisangelamsleal@hotmail.com
Universidade Federal do Piauí

Marciel Lopes Lima
Professor da UFPI, Especialista, Orientador
marciellopes@yahoo.com.br
Universidade Federal do Piauí



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ARSÊNIO ANTONIO PINHEIRO FILHO
ELISÂNGELA MARIA DE SOUSA LEAL

A Influência do Treinamento Sobre o Desenvolvimento de Pessoas: Um Estudo da Gestão Organizacional de uma Empresa pertencente à Rede de Supermercados do Município de Picos-PI.

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente como:

- Aprovados(as)**
 Aprovados(as) com restrições

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 20 de setembro de 20 13.

Marciel Lopes Lima

Orientador – Prof. Marciel Lopes Lima.
Orientador

Janayna Arruda Barroso

Profa. Janayna Arruda Barroso
Membro

Maria Ilvaney do Nascimento

Profa. Maria Ilvaney do Nascimento
Membro

Resumo

O treinamento pode ser definido como um processo composto por etapas interdependentes e complementares entre si que objetivam a melhoria do desempenho do indivíduo ao exercer um cargo específico, como uma forma de modificar o seu comportamento e permitir a adoção de novas posturas. O treinamento se destaca como uma estratégia desenvolvida pelas empresas que possibilita que o indivíduo adquira ou recicle conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas ao desempenho de suas funções, tornando-o mais produtivo. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as ações de treinamento desenvolvidas por uma empresa pertencente à rede de supermercados do município de Picos - PI. A análise será feita na forma de entrevista para o gestor e questionários para os funcionários. Foi possível compreender que as iniciativas de treinamento na empresa pesquisada ainda são carentes de maiores investimentos e de treinamentos que sejam realizados por profissionais qualificados. Foi possível identificar que nem sempre o treinamento que a empresa oferece proporciona o desenvolvimento integral do indivíduo, mas que quando promovidos, estes treinamentos são capazes de levar à auto aprendizagem e a capacidade de solucionar questões vinculadas às relações de trabalho.

Palavras - chaves: Treinamento. Desenvolvimento. Empresas. Clientes. Profissionais Qualificados

Abstract

Training can be defined as a process composed of steps interdependent and complementary to each other that aim to improve the performance of the individual to perform a specific position, as a way to modify their behavior and enable the adoption of new behaviors. The training stands as a strategy developed by companies which enables the individual to buy or recycle knowledge, attitudes and skills related to the performance of its functions, making it more productive. This research aimed to analyze the training activities developed by a company belonging to the network of supermarkets in the city of Picos - PI. The analysis will be made in an interview for the manager and questionnaires for employees. It was possible to understand that the training initiatives in the company researched are still in need of major investment and training that is conducted by qualified professionals. It was not always possible to identify the training that the company provides provides the full development of the individual, but when made, these training are able to lead to self learning and the ability to resolve issues related to labor relations

Key - Words: Training. Development. Companies. Customers. Qualified Professionals

INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e as transformações da própria natureza do trabalho têm impulsionado as empresas a investirem substancialmente em ações de treinamento, tendo como foco o desenvolvimento integral do indivíduo, possibilitando que o mesmo lide com situações complexas e adquira habilidades, competências, comportamentos e posturas que otimizem as relações de trabalho.

O treinamento pode ser definido como um processo composto por etapas interdependentes e complementares entre si que objetivam a melhoria do desempenho do indivíduo ao exercer um cargo específico, como uma forma de modificar o seu comportamento e permitir a adoção de novas posturas (CHIAVENATO, 2009; ARAÚJO e GARCIA, 2009). Faz-se necessário treinar e mais que treinar, o treinamento requer aprendizado e adequação específica ao cargo exercido, para que seja bem sucedido no quesito desempenho.

Dessa forma, treinar funcionários para a organização significa preparar seus funcionários, através do desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos e da adoção de mudanças no seu comportamento, melhorando os resultados e gerando um bom clima organizacional (JÚNIOR, 2010). Com isso o benefício torna-se mútuo, pois o funcionário bem treinado poderá desenvolver melhor suas habilidades colocando seus conhecimentos em prática.

Nessa perspectiva, os programas de treinamento são importantes estratégias utilizadas pela empresa para a obtenção de vantagem competitiva nas áreas de gerenciamento de pessoas que visam aumentar a produtividade dos funcionários no desempenho de suas funções, através de uma qualificação em longo prazo (JÚNIOR, 2010). Com um maior gerenciamento dessas atividades as empresas se tornarão cada vez mais competitivas, gerando uma vantagem competitiva a longo prazo.

Partindo do enfoque que para se diferenciar no mercado, devem-se criar novas estratégias para a melhor prestação do serviço, torna-se um grande diferencial para as empresas, a preocupação com a qualificação dos seus funcionários, fazendo com que estes não sejam vistos apenas como mero executores de tarefas, mas como colaboradores da empresa e que, portanto, necessitam de investimento em ações de capacitação.

Dessa forma, dada a importância da necessidade para realização de treinamentos aos funcionários de uma empresa, bem como o fato de observar, durante a vivência profissional, que a maioria das empresas não conferem a devida importância a essa ferramenta de gestão, justificam tal estudo.

Diante disso, este estudo fornecerá subsídios para demais estudos da área de recursos humanos além de conscientizar os gestores sobre a real importância do processo de treinamento não só para os funcionários como também para as empresas, de forma que estas passem a considerá-lo como uma ferramenta efetiva e eficaz que contribuirá significativamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados satisfazendo assim as expectativas internas e externas dos clientes.

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as ações de treinamento desenvolvidas por uma empresa pertencente à rede de supermercados do município de Picos – PI. Sabendo que o treinamento poderá influenciar a melhoria de um quadro organizacional, trazendo benefícios mútuos tanto para a empresa quanto para o indivíduo.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

A área conhecida como treinamento e desenvolvimento de pessoas, mais conhecida como T&D, foi criada com o intuito de que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização e/ou desenvolver seu potencial na posição ocupada (ARAÚJO; GARCIA, 2009). Assim, percebe-se que o treinamento pode estimular o desenvolvimento de novas habilidades pelo empregado, levando-o a apresentar melhor desempenho e produtividade, criando oportunidades para ocupar funções de maior complexidade e responsabilidade.

Na concepção de Limongi França (2010), há diferenças entre treinamento e desenvolvimento, pois treinamento refere-se à um processo que visa adquirir conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho de funções e o desenvolvimento é um processo longo que visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados.

Araújo e Garcia (2009) abordam que dentre as finalidades do treinamento têm-se: adequar a pessoa à cultura da empresa, mudar atitudes, adaptar pessoas para lidar com a modernização da empresa, desfrutar da competência humana, passar informações adiante, reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

Segundo Santos (2011), dentre os principais motivos que levam as organizações a investirem em treinamento estão à preocupação com a competitividade, aumento do desempenho e a mudança nas habilidades, comportamentos e posturas profissionais exigidas atualmente pelas empresas.

Já Fidelis (2008) o treinamento de pessoas proporciona o crescimento profissional e pessoal, tendo em vista o futuro do trabalhador e da empresa. Treinar pessoas é diferente de condicionar através de estímulos de recompensas. Treinar é conscientizar e desenvolver a capacidade das pessoas por meio da aquisição de novas linhas de raciocínio ou teórico, novas maneiras de comportamentos que venham proporcionar a continuidade no processo de empregabilidade.

Os empregados têm como principal responsabilidade o aprendizado contínuo e a aquisição da competência necessária aprendendo na prática, uns com os outros, ou por meio de instrução formal. A principal função dos gerentes é o desenvolvimento dos seus empregados. Os gerentes proporcionam um ambiente que reflete os valores e processos de uma organização de aprendizado. (Terra, 2001 p.150-1-Xerox do Brasil, documento interno da empresa, apud Fidelis, 2008 p.14)

Nesse contexto, pode-se afirmar que o processo de treinamento desenvolvido pelas empresas tem como objetivo melhorar o desenvolvimento profissional do indivíduo na empresa bem como o desempenho das suas funções; explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade de desempenhar suas funções; adquirir novas habilidades e conhecimentos; maximizar o desempenho profissional além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização (GOMES, 2010). Com tudo o indivíduo se abrindo para uma nova linha de raciocínio, ele terá uma melhor forma de desempenhar as habilidades adquiridas no desenvolver de suas funções.

A preocupação com o desenvolvimento de programas destinados ao treinamento de pessoas não é uma preocupação recente. Ela se manifesta desde o início do século XX e se deve principalmente a influência da escola clássica de administração (GIL, 2007, p.119). No início da década de 40 teve-se a preocupação com esses programas de desenvolvimento que

estavam destinados a preparar chefes e supervisores. Ao final da Segunda Guerra Mundial, as organizações também deram ênfase aos programas com vistas a desenvolver a liderança.

No entanto com o advento da Escola das Relações Humanas, o aspecto de treinamento nas organizações passou a ser uma preocupação dos aspectos psicossociais dos indivíduos. Sendo assim, esses programas de treinamento surgiram com a finalidade de capacitar os trabalhos para desempenharem suas tarefas com a finalidade de se voltar para o relacionamento interpessoal e sua forma de integração na empresa (GIL, 2007, p.119). A interação entre trabalhadores e empresas foi uma forma de estreitar relacionamentos, colocando essas finalidades dentro dos programas de treinamentos, para um melhor clima organizacional.

Os programas de treinamento e desenvolvimento são realizados dentro das organizações com o objetivo de tornar cada vez mais competentes seus colaboradores. Na visão de Robbins (2010, p.538) o treinamento serve para que estes colaboradores “adquiram novas habilidades que precisam ser aprendidas”.

O treinamento é um tipo de capacitação oferecida ao colaborador que pode incluir tudo desde o ensino básico até as questões de liderança. No entanto, quatro categorias são relevantes de se destacar: as habilidades básicas de leitura e compreensão, habilidades técnicas, interpessoais, solução de problemas, treinamento ético.

A princípio, a palavra treinamento estava veiculada ao treinamento formal. Porém, estudos recentes têm mostrado que o aprendizado do treinamento informal, o treinamento não estruturado, não planejado é muito mais absorvido e facilmente adaptado às situações e aos indivíduos (ROBBINS, 2010, p.541).

Para Lacombe (2005, p.14) as empresas têm plena consciência da importância das pessoas dentro de suas organizações com que se torna um grande diferencial tendo em vista que no passado a ênfase estava apenas no produto. Compreende-se que é inegável que uma organização é formada por recursos humanos e que estes precisam ser administrados. Toda via, Lacombe (2005, p.14) assevera que “não se pode perder de vista que elas são seres humanos”. Nessa direção compreende-se que sendo seres humanos querem ter qualidade de vida e isso demanda uma necessidade de política de recursos humanos.

Na concepção de Nadmuz (2010, p.6), “Algumas habilidades pessoais e profissionais dos indivíduos, como a auto-aprendizagem, a capacidade de integrar teoria e prática, a compreensão sistêmica dos fenômenos organizacionais podem ser desenvolvidas através de estratégias de treinamento”. Dessa forma pode-se afirmar que o treinamento propicia o desenvolvimento de habilidades nos indivíduos, propiciando que estes desempenhem suas funções de maneira mais eficiente.

Essas capacidades e habilidades exigidas pelo novo perfil de profissional podem ser adquiridas através do treinamento, que pode ser conceituado como um processo cognitivo de curto prazo em que o indivíduo adquire as competências necessárias para a solução de questões concernentes as relações de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento integral do indivíduo.

Nesse contexto, pode-se afirmar que é através do treinamento que o indivíduo internaliza novos conceitos e informações inerentes ao desempenho de suas funções, contribuindo para a melhoria dos resultados organizacionais e para a modificação no seu desempenho, pois as tarefas aprendidas no treinamento serão posteriormente transferidas para o contexto organizacional.

Na concepção de Magalhães (2010, p. 10), “o desenvolvimento de ações de treinamento pode deixar as organizações mais ágeis e eficientes, reduzir os custos e melhorar a satisfação no atendimento as necessidades da sociedade”. Dessa forma, as ações instrucionais desenvolvidas no treinamento possibilitam as organizações agirem de maneira

mais eficiente, pois os funcionários passam a ser vistos como colaboradores e geradores de resultados para a empresa.

Silva (2011) comenta que o treinamento proporciona um ambiente de aprendizagem ao indivíduo e está relacionado a identificação e superação de dificuldades relativas ao desempenho das competências exigidas para o cargo, a preparação para novas funções e a introdução de ferramentas tecnológicas no trabalho. Dessa forma, o treinamento fornece ao indivíduo as condições para a execução do seu trabalho, sendo necessário, para que isso ocorra que seja correta e sistematicamente planejado.

É importante frisar que o processo de treinamento pode trazer benefícios tanto para o profissional como para a empresa, já que um funcionário bem treinado terá uma motivação maior e o seu desempenho na execução das atividades será maior e mais produtivo, o que contribuirá para melhorar os resultados da organização.

Chiavenato (1999, p. 294) afirma que “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. No entanto, vale destacar que os termos treinamento e desenvolvimento de pessoas são diferentes quanto aos significados, pois o treinamento tem como objetivo melhorar as habilidades do profissional na execução de suas atividades e o desenvolvimento de pessoas está voltado a novos cargos disponibilizados na empresa, o que significa que o empregado necessita aprender novas capacidades e habilidades.

Dessa maneira, treinamento e desenvolvimento possuem significações diferentes, pois este está relacionado as oportunidades disponibilizadas pela empresa, enquanto aquele visa atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas empresas através da continuidade de seu desenvolvimento.

Na concepção de Gomes (2010, p. 12) “O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais”. Sendo assim, o desenvolvimento, refere-se a um processo amplo no qual o indivíduo adquire novas capacidades necessárias a ascensão profissional.

Marras (2001, p. 20) ressalta que o treinamento possui dois objetivos: genéricos e específicos. Os genéricos possibilitam que o indivíduo se desenvolva e os específicos promovem a qualificação do mesmo através da absorção de conhecimentos que serão utilizados para o bom desempenho profissional. Os treinamentos específicos são aqueles que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades.

Nesse cenário pode-se afirmar que o investimento em ações e programas de treinamento eleva a qualidade de produção da empresa, além de fazer com que o funcionário contribua para a melhoria dos resultados da empresa. No entanto, observa-se que existe uma dificuldade grande das empresas em administrar pessoas, principalmente no tocante a satisfação e realização de seus funcionários, pois cada indivíduo possui características próprias que os deixa ou não mais flexíveis para a tomada de decisão, o que muitas vezes dificulta o processo de treinamento.

Nos últimos anos, inéditas foram as mudanças que ocorreram com uma velocidade até então não vista em outros tempos, tanto no que diz respeito a valores, quanto em outros setores da vida social e que a partir dessa constatação tem afetado diretamente o ambiente organizacional, criando um novo cenário que, cada vez mais valoriza o capital humano.

Sob tal ótica, desenvolveram-se na ciência da Administração novos conceitos de gestão que dão ênfase ao treinamento para o desempenho do trabalho dentro das organizações. O treinamento tem a ver com o desempenho dos colaboradores que amplia a visão das organizações, bem como de suas metas e resultados, pois, inegável é a contribuição do capital humano para o bom funcionamento das empresas.

Conforme cita Maximiniano (1997) “o individuo é fundamentalmente o resultado de suas experiências vivenciadas juntos aos grupos nos quais estão inseridos (...)”. Em face desse pensamento, e que as organizações tem trazido para seu interior a valorização dos Recursos Humanos e atribuindo-lhes um valor intangível e subjetivo na administração.

Já para Fleury (2006, p. 45) acerca das pessoas enquanto recursos humanos diz que

As pessoas adquirem o conhecimento social e experiência para realizar um trabalho específica em uma organização de formas diferentes, não apenas porque elas são diferentes, mas também mais criticamente, porque as técnicas ou estratégias de pessoas são divergentes.

Observando tal pensamento, entende-se que a administração atua sobre seus recursos de maneira soberana e hierárquica, ou numa visão piramidal, de cima para baixo. No entanto, Chiavenato (1999, p. 19) diz que a organização pode ser definida como um grupo de “pessoas capazes de se comunicarem e dispostos a contribuir com ação a fim de cumprir um propósito em comum (...)”.

Sendo assim, a administração acontece pelas pessoas, pois a expressão organização tem como base o capital humano que o compõe. A gestão/ administração de pessoas tem início com o treinamento de seu espírito de liderança que a administração exige e concebe o ser humano como um recurso da organização. Nessa direção, Chiavenato (2009, p. 30) define a gestão de pessoas como:

A maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotado de habilidades e de conhecimento que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria.

A idéia proposta para a moderna gestão de pessoas visa o trabalho em conjunto, conforme pensamento acima e por essa razão, a Escola de Relações Humanas que surgiu na década de 30, opõe-se a administração científica, levando-se em conta que esta escola ressalta precipuamente a importância dos fatores humanos em detrimento dos processos anteriores.

1.3 Etapas do processo de treinamento

Segundo Chiavenato (2009), o treinamento é uma estratégia desenvolvida pelas empresas de forma cíclica e contínua, sendo composto de quatro etapas:

- *Diagnóstico*: É o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas.
- *Desenho*: É a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.

-*Implementação*: É a aplicação prática de tudo o que foi planejado.

-*Avaliação*: É a etapa onde é averiguado os resultados obtidos com o processo de instrução, ou seja, é verificado se houve ou não o alcance dos objetivos do treinamento.

Júnior (2010) comenta que o treinamento é sistema composto por subsistemas, ou seja, por várias etapas interdependentes e complementares entre si, que tem como objetivo promover o desenvolvimento das habilidades e das capacidades dos funcionários.

Entre as necessidades que um programa de treinamento deve suprir, têm-se: preparar pessoas para substituir as que vão saindo das organizações; preparar os profissionais para as novas atividades e ocupações; desenvolver gestores que se movimentam vertical e horizontalmente; possibilitar rápida modificação no conteúdo de trabalho e das transformações tecnológicas (LIMONGI FRANÇA, 2010).

2.3.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento

Gil (2001) aborda que o diagnóstico das necessidades de treinamento pode ser conceituado como a estratégia utilizada para identificar as principais necessidades e carências dos indivíduos e grupos com relação ao desempenho das atividades exigidas para o alcance dos objetivos da organização.

Nessa etapa, são levantadas as reais necessidades de se desenvolver um treinamento, como: necessidade de preparar pessoas para substituir as que vão saindo das organizações; necessidade de preparar os profissionais para novas atividades e atribuições, necessidade de se desenvolver gestores que se movimentam vertical e horizontalmente, adaptação à rápida modificação do conteúdo de trabalho e das transformações tecnológicas.

Chiavenato (2004) aborda que o levantamento das necessidades pode ser realizado em quatro níveis, descritos abaixo:

1. Análise organizacional – nesse nível, a partir do diagnóstico organizacional, é possível identificar os aspectos da missão, da visão, dos principais objetivos e das estratégias que o programa de treinamento precisa atender.

2. Análise dos recursos humanos – a partir de uma observação do perfil dos funcionários, fazer uma delimitação dos conhecimentos, habilidades, comportamentos e posturas que são necessários para que os indivíduos colaborem com o alcance dos objetivos da organização.

3. Análise da estrutura de cargos – é realizada a partir do diagnóstico das principais habilidades e competências necessárias para o desempenho das funções dos cargos propostos.

4. Análise do treinamento – é realizada a partir das estratégias a serem utilizadas na avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento, como uma forma de verificar se o programa irá atender as necessidades diagnosticadas.

Nesta perspectiva, observa-se que o trabalho na atualidade torna-se muito importante na vida das pessoas, tendo em vista que a grande maioria das pessoas trabalha e dedica o maior tempo de suas vidas às atividades laborais nas empresas. Rodrigues (2009) considera que o trabalho detém um valor significativo na sociedade atual, onde as pessoas são inseridas neste mercado cada vez mais jovens, podendo-se comprovar que a empresa em que trabalha passa a ser uma referência em suas vidas até para sua identificação.

Assim, a relevância do trabalho na sociedade atual e na vida das pessoas individualmente é indiscutível, tendo em vista que, além das questões relacionadas com a sobrevivência, traz para o ser humano o sentimento de utilidade, de contribuição para com a sociedade.

Sob o enfoque dado por Lacombe (2005, p. 35) para o trabalho, verifica-se que:

Só o verdadeiro trabalho produtivo pode gerar riqueza, o próprio capital é, em última instância, resultado da remuneração do trabalho já conquistado, que em vez de consumida é reinvestida novamente para aumentar a quantidade ou a eficiência da produção e a maximização dos lucros desejados por a organização.

Na perspectiva do autor, observa-se que o trabalho gera riqueza e capital, através do reinvestimento do que não é consumido, fortalecendo o setor de produção das empresas e o seu crescimento no mercado.

O trabalho enriquece o homem em aspectos dos mais variados, traz satisfação, auto-estima, e subsídios para sobrevivência, o trabalho mesmo trazendo cansativas jornadas diárias, é gratificante e satisfatório, ocasionando uma elevação da auto-estima e o sentimento de realização e utilidade, depois de mais um dia de trabalho e missão cumprida.

A maior parte das pessoas tende a estar sempre fazendo alguma coisa, pois o homem é um ser ativo, dinâmico e com uma força imensa para distribuir em suas atividades de trabalho contínuo. A capacidade para a inatividade é limitada, o trabalho proporciona status diante da sociedade e assegura que muitas coisas dentro das organizações sejam feitas para a satisfação do trabalhador como também para satisfazer as necessidades dos consumidores.

Enquanto as empresas buscam ser mais competitivas, produzindo mais a custos menores, pensando unicamente nos lucros e em combater a concorrência, querendo sempre estar no topo do mercado competitivo, esquecem que, para alcançar todos esses anseios desejáveis, é necessário que essas organizações estejam providas de colaboradores preparados, treinados e capacitados para desenvolver suas atividades, além de satisfeitos, felizes e saudáveis. Os funcionários de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, buscam em seu interior aliviar o estresse causado pela busca intensa de resultados estabelecidos por ela.

A conscientização do trabalhador pelo desejo de viver qualitativamente melhor dentro das empresas é algo visível e palpável para uma quantidade ainda pequena diante da enorme massa de trabalhadores, fator, porém ainda desconhecido, pouco lembrado, a questão da QVT – Qualidade de Vida no Trabalho, mas, que estão a florir nas mentes dos empregadores e colaboradores do novo mundo de negócios.

Segundo Marras (2001), na década de 80 as entidades sindicais incluíram em suas propostas de negociação com os patrões a qualidade de vida no trabalho. Verificou-se também que várias universidades inovaram seus currículos de RH incluindo uma disciplina voltada para QVT. Além disso, grandes empresas multinacionais há algum tempo já implantaram programas de qualidade de vida no trabalho.

Pode-se aqui afirmar que a literatura vigente traz alguns dos conceitos fundamentais à QVT, quais sejam: participação do trabalhador no que diz respeito ao desempenho de suas funções; reorganização das tarefas, e sistemas que ofereçam autonomia, liberdade e satisfação em seu ofício; compensação que valorizem o exercício de sua função de maneira justa ; ambiente de trabalho favorável às necessidades individuais do trabalhador; satisfação naquilo que realiza (PILATTI; BEJARANO, 2005).

1.3.2 Desenho do treinamento

Depois de realizado o diagnóstico das necessidades de treinamento, faz-se o desenho, ou seja, é elaborado o programa de treinamento propriamente dito. O desenho pode ser conceituado como o elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõe essa sociedade (MARRAS, 2001). Nessa perspectiva, durante essa etapa deve-se organizar as principais prioridades, dentre das necessidades e possibilidades, destacando os recursos disponíveis e as necessidades da organização.

O programa de treinamento pode trabalhar com as habilidades reprodutivas ou produtivas. Na habilidade reprodutiva há pouca variedade ou necessidade de mais aprendizagem depois do domínio básico, uma vez que se constitui numa série de ações reprodutivas, que melhoram com o tempo e a prática. Envolve agilidade, rapidez, precisão, discriminação perceptiva.

Já a habilidade produtiva envolve um elemento de solução de problemas cada vez que a habilidade é praticada. A pessoa deve planejar as suas respostas porque sempre há detalhes diferentes nas situações apresentadas. A experiência cresce com a prática; envolve percepção, interpretação, planejamento, decisão, entre outros.

1.3.3 Implementação

A implementação do treinamento refere-se à aplicação prática de todas as estratégias que foram planejadas e programadas para atender as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. Na visão de Marras (2001), os gestores devem ter as seguintes preocupações com relação a execução do treinamento: a qualidade da aplicação dos módulos, que depende dos recursos materiais, humanos e físicos disponíveis e a eficiência dos resultados, que se refere ao fato de que o processo de treinamento atingir ou não os principais resultados.

No que se refere à qualidade da aplicação dos módulos, Marras (2001), destaca que alguns fatores são influentes. Entre eles têm-se: a didática dos instrutores, o preparo técnico, a lógica do módulo e a qualidade dos recursos disponíveis para o treinamento.

No que se referem às metodologias empregadas pelos instrutores durante a implementação do treinamento, têm-se: simulações (programas que simulam situações da vida real em que as habilidades a serem aprendidas são exercitadas), workshops (oficinas de trabalho- um tipo especial de curso cuja ênfase encontra-se no exercício de alguma habilidade e não na aquisição de um conhecimento), estudo de caso, grupos de avaliação de desempenho, aula expositiva, palestra, conferência, entre outras.

A implementação depende de alguns fatores, alguns são: adequação do programa de treinamento e as necessidades da organização e do treinando; qualidade do material de treinamento apresentado; cooperação dos gestores e dirigentes da empresa; motivação do treinando para aprender; capacidade de aprendizagem do treinando; aplicação prática e tempo para assimilação do que foi aprendido; elaboração do material de treinamento, o qual deve ser significativo, ou seja, os métodos devem ser variados, inovadores e transferíveis para o trabalho.

1.3.4 Avaliação do treinamento

De acordo com Robbins (2010, p. 544) que discute sobre a eficácia do treinamento, analisar este grau de eficácia de um programa de treinamento pode estar vinculado ao nível de satisfação de seus participantes, bem como aquilo que aprendem em que medida consegue transferir o conteúdo do treinamento.

Ao se avaliar o treinamento e o grau de sua eficácia é importante reconhecer que nem todos os métodos de treinamento alcançam o mesmo grau de eficácia, até porque dependem diretamente do indivíduo se for considerada que estão motivados ou não. Dai, considera-se o que assinala Gil (2007, p. 120) que assevera.

O local de trabalho começa a ser visto como ambiente principal da aprendizagem. Privilegia-se o treinamento em serviço, as reuniões de orientação aos grupos de trabalho e outras atividades desenvolvidas em nível local, entre as quais o treinamento via internet (...)

Dessa forma, admite-se que o ambiente de trabalho é o lócus privilegiado para trabalhar o treinamento, tendo em vista que parte considerável do que se necessita no treinamento encontra-se neste ambiente. O treinamento figura, pois, como uma etapa importante do trabalho.

A avaliação é a última etapa do processo de treinamento e consiste na mensuração dos resultados obtidos com o treinamento comparando aquilo que foi planejado e esperado pela organização. Boog (2006) aborda que a avaliação do programa de treinamento, possui os seguintes objetivos: avaliar o conteúdo, o programa, a metodologia utilizada, o material

didático, o local onde foi realizado o treinamento, a carga horária e o instrutor do programa de treinamento.

O processo de avaliação deve ser analisado após o programa e também como um mecanismo estratégico de decisão ao grupo responsável pelos investimentos a serem feitos que gerarão maior impacto no desempenho empresarial, já que este fornece dados de grande relevância para o organização (LIMONGI FRANÇA, 2010).

Dessa forma, o processo de avaliação do treinamento deve sempre começar com a identificação e o diagnóstico das necessidades de aprimoramento de desempenho organizacional e a escolha dos métodos de levantamento de dados que serão aplicados, antes, durante e depois do programa.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atingir o objetivo proposto, realizou-se pesquisa descritiva de cunho qualitativo e quantitativo, onde as pesquisas descritivas têm como finalidade precípua a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. (GIL, 2007). O presente estudo foi desenvolvido em uma empresa que atua no setor de supermercado da cidade de Picos – PI no período de agosto de 2013.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória. Segundo Vergara (2007), nos campos onde há pouco conhecimento sistematizado, cabe uma investigação exploratória. A investigação exploratória também objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois foi realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. Segundo Lakatos e Marconi (2007) utiliza-se a pesquisa de campo com o objetivo de obter informações e conhecimentos a respeito de um problema, para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou descobrir novos fenômenos ou as relações entre ele.

Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Para Gil (1994) a pesquisa quantitativa considera tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros).

Considerando que a população corresponde a um conjunto de elementos que possuem características em comum, ou seja, o número total de elementos de uma mesma classe, enquanto a amostra serão 20 funcionários de um total de 80 que dará um percentual amostral de 20%, que seria um subconjunto da população à qual através dela se permite estabelecer ou estimar as características dessa população, pode-se afirmar que a amostra foi composta pelo gestor de uma empresa pertencente à rede de supermercados do município de Picos – PI.

Para a seleção da amostra, utilizou-se a abordagem não-probabilística por conveniência, na qual o pesquisador selecionou os participantes mais acessíveis da população para obter as respostas necessárias.

Para a coleta de dados utilizou-se entrevista semi-estruturada direcionado ao gestor (contendo doze questões) e um questionário direcionado aos funcionários (contendo cinco questões). De acordo com Vergara (2010, p 52) “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital.” Pode ser aberto, aquele em que as respostas são dadas livremente pela pessoa que se dispõe a responder, ou fechado que ocorre quando o respondente faz escolhas diante das alternativas apresentadas. As questões precisam está relacionadas às variáveis do problema de pesquisa e em quantidade.

O tratamento dos dados caracterizou-se pela organização dos questionários obtidos na fase anterior. Para isso, foram criados gráficos no software Microsoft Excel, sendo possível a elaboração de gráficos das informações coletadas e transcritas.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O presente capítulo destina-se a descrever as informações que foram coletadas durante a pesquisa de campo realizado no período de 28 a 30 de agosto de 2013. Este trabalho teve como universo da pesquisa 81 funcionário de uma rede de supermercados do município de Picos e tem como população amostral funcionários.

A pesquisa foi realizada em dois momentos: a princípio houve a aplicação do questionário com o gerente da empresa e em seguida a pesquisa destinou-se aos demais funcionários da empresa.

Neste primeiro momento, apresenta-se e discute-se os resultados obtidos com o gerente. De início, buscou-se reconhecer alguns dados da empresa como o tempo de atuação e o número de funcionários. Nesta direção, esta empresa já atua no mercado há 20 anos e conta com a colaboração de 81 funcionários.

Vale destacar que, segundo o gestor, a empresa pesquisada possui um tempo de atuação no mercado de 20 anos possuindo em torno de 81 funcionários, distribuídos em três estabelecimentos.

Ao se questionar sobre o fato da empresa investir ou não em programas de treinamento, o gestor referiu que a empresa investe em programas de treinamento, pois os mesmos possibilitam o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais no indivíduo, favorecendo-o no processo de tomada de decisão e contribuindo para a melhoria dos resultados organizacionais.

Verificou-se, ainda, que a empresa identifica as necessidades de treinamento como uma forma de melhorar a qualificação dos colaboradores e, conseqüentemente, contribuir mais efetivamente com os resultados organizacionais. A identificação das necessidades é feita através de uma análise de mercado e da concorrência que fornecerá os subsídios para a realização do treinamento.

Segundo Marras (2001), as necessidades de treinamento precisam fazer parte do planejamento da empresa, sendo um processo de contínuo aperfeiçoamento. Portanto, identificar as necessidades de treinamento é uma responsabilidade compartilhada entre a área de Treinamento & Desenvolvimento e todas as demais da empresa.

Com relação à frequência com que os programas de treinamento são realizados verificou-se que eles são realizados somente no momento da admissão dos funcionários, conforme descrito no gráfico abaixo. Esses resultados evidenciam que a empresa pouco se preocupa com o preparo técnico de seus funcionários, considerando-o como um custo adicional.

De acordo com o gestor da empresa, ao ser questionado se a empresa investe em programas de treinamento para funcionários, o gestor afirma que sim. Em seguida, questiona-se se a empresa identifica as necessidades de treinamento através da análise do mercado e concorrência.

Em relação ao tempo investido em programas de treinamento, o gestor informou que, entre as opções dadas, o tempo a que se destina para o treinamento corresponde a uma carga horária de 20 h, ou seja, acontece nos finais de semana. Ao se analisar essa questão, pode-se compreender que não é importante ou relevante discutir o tempo, mas é interessante perceber o que pontua Araújo e Garcia (2009) onde ele enfatiza que “dentre as finalidades do

treinamento tem-se adequara pessoa à cultura da empresa, mudar atitudes, adaptar pessoas, desfrutar das competências humanas, passarem informações, reduzir custos...”

Ainda no que toca aos treinamentos, questionou-se ao gestor acerca da frequência com que os colaboradores são treinados. Em resposta, o gestor informou que esse treinamento acontece no momento da admissão. Dessa forma, concorda-se com Gomes (2010) que pontua que o processo de treinamento que é desenvolvido pela empresa cumpre o objetivo de melhorar o desenvolvimento profissional do individuo na empresa. Sendo assim, é pertinente ressaltar para as organizações e poderia ser realizada com uma frequência maior.

Quanto aos tipos de treinamentos, indagou-se a este gestor quais os principais tipos que são realizados pela empresa. Segundo gestor da empresa, os treinamentos que são realizados estão voltados para o atendimento, a comunicação e a liderança. Dessa forma, concorda-se com Magalhães (2010, p. 10), ao afirmar que “o desenvolvimento de ações de treinamento pode deixar as organizações mais ágeis e eficientes, reduzir os custos e melhorar a satisfação no atendimento as necessidades da sociedade”

Também foi importante questionar quem são os responsáveis pelo treinamento da empresa. Foi dado como opção os funcionários da empresa, uma pessoa contratada pela empresa, SEBRAE. Nessa direção, cabe destacar o que assinala Chiavenato (1999, p. 294) ao afirmar que “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Questionou-se também quais os principais motivos que levam a empresa a investir em ações de treinamento. O gestor informou que o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais exigidas atualmente pelas organizações. Com relação ao horário em que geralmente ocorre os treinamentos, esse horário, via de regra, é cumprido no fim de semana.

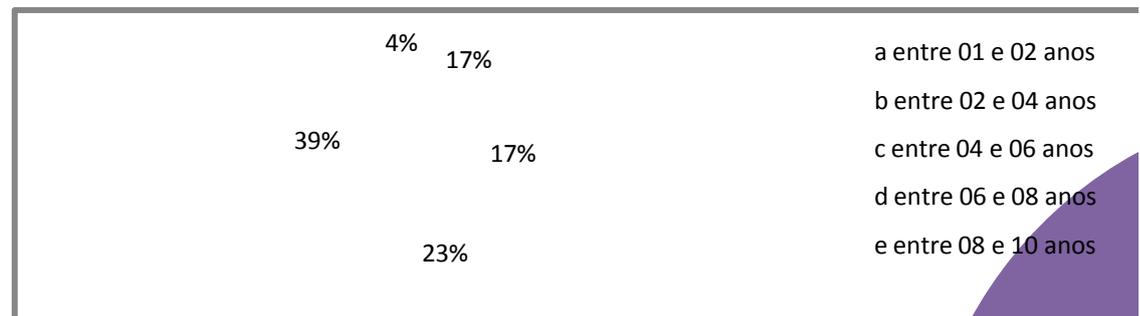
Com relação ao custo do treinamento, o gestor informou que este treinamento é pago integralmente pela empresa e em relação ao percentual que equivale à participação dos funcionários em relação ao treinamento, o gestor assegura que essa participação pode ser considerada em 100%.

Em outro momento, indagou-se que levando em consideração os colaboradores da empresa a rotatividade diminui ou aumenta. Na visão do gestor, essa rotatividade diminui.

Por fim, questionou-se quais as principais dificuldades encontradas pela empresa para investir em ações em treinamento. Conforme ressalta o gestor o alto custo é a principal dificuldade.

ANALISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS FUNCIONÁRIOS

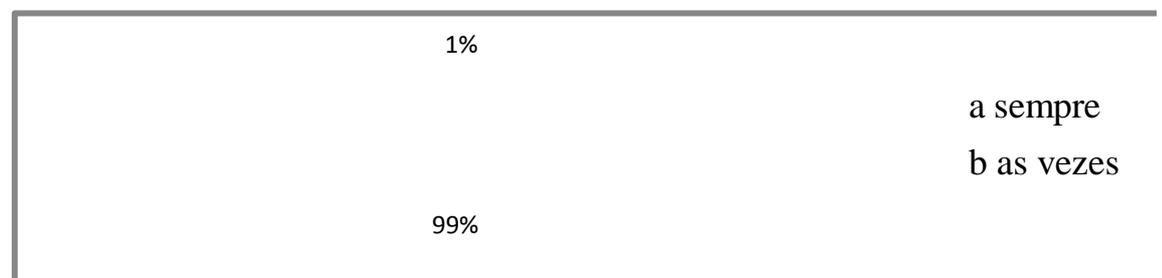
No questionário aplicado aos funcionários buscou-se saber de inicio, o tempo em que estes colaboradores atuam na empresa.

Gráfico 01: tempo em que estes colaboradores atuam na empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O gráfico demonstra que 17% dos funcionários têm de 01 a 02 anos, que 17% tem de 02 a 04 anos, que 23% tem de 04 a 06 anos, que 39% tem de 06 a 08 anos e por fim 04% tem de 08 a 10 anos de empresa. Com isso o gráfico mostra que a empresa tem um baixo grau de rotatividade, segundo Araujo e Garcia (2009) ressalta que quanto mais tempo o funcionário permanecer na empresa ele poderá adequar a cultura da empresa, adaptar-se a modernização da empresa, passar informações adiante e reduzir os custos na busca por objetivos empresarias.

Os colaboradores foram questionados se a empresa investe em programas de treinamento. De acordo com os dados coletados, obteve-se o seguinte resultado:

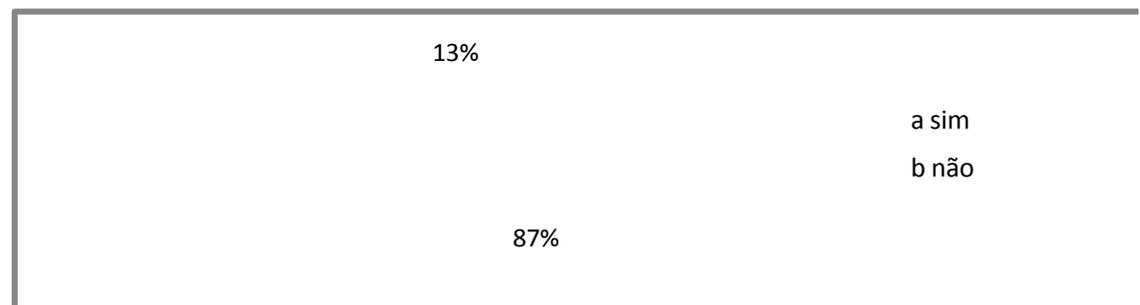
Gráfico 02: a empresa investe em programas de treinamento.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O gráfico demonstra que 1% dos funcionários responderam que sempre, e 99% responderam que às vezes. Com isso há um índice abaixo da media para a questão. Com isso Santos (2011) fala que um dos principais motivos para as empresas investirem em treinamentos é a preocupação com a competitividade, aumento do desempenho e mudanças na habilidades, comportamentos e posturas profissionais exigidas pelas organizações.

Em relação a questão seguinte, buscou-se saber destes sujeitos se o treinamento desenvolvido pela empresa proporciona o desenvolvimento integral do indivíduo. Como resposta, obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 03: o treinamento desenvolvido pela empresa proporciona desenvolvimento integral do indivíduo.

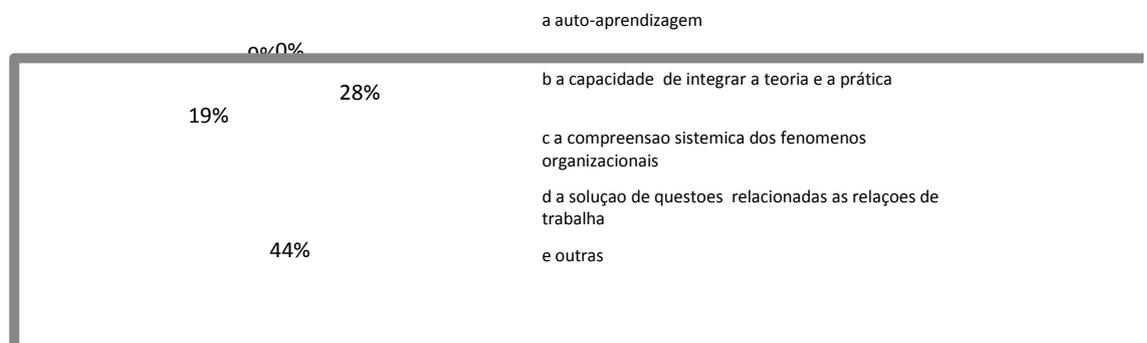


Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O gráfico demonstra que 87% responderam que sim, e 13% que não. Mostrando que para aquela função que o indivíduo vai exercer seu treinamento é suficiente, já o restante respondeu que a empresa deveria oferecer outros tipos de treinamento. Fidelis (2008) fala que o treinamento proporciona o desenvolvimento do indivíduo tanto profissional quanto pessoal, tendo em vista o futuro do trabalhador na empresa.

Quando questionados acerca de quais as principais habilidades desenvolvidas com o treinamento, os sujeitos da pesquisa informaram, conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 04: quais as principais habilidades desenvolvidas com o treinamento:

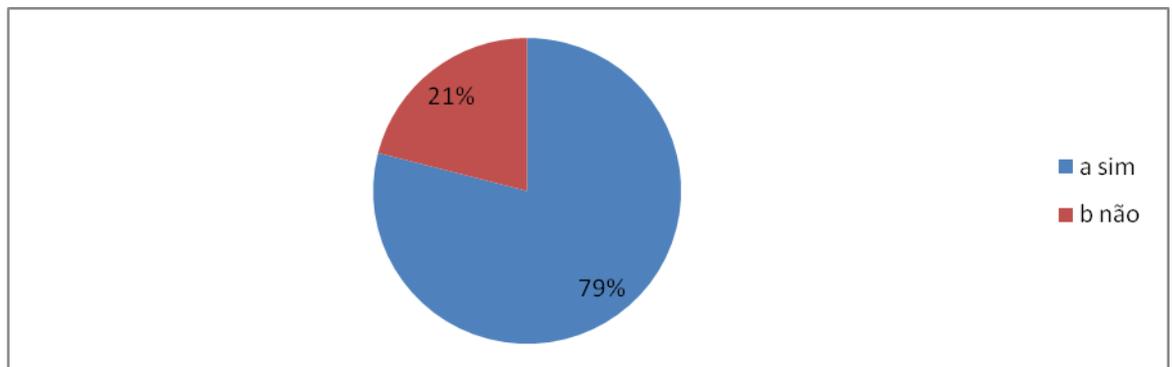


Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O gráfico demonstra que 28% responderam que é a auto-aprendizagem, 44% respondeu que é a capacidade de integrar a teoria a prática, 19% respondeu que é a compreensão sistêmica dos fenômenos organizacionais, 9% respondeu que é a solução relacionada as questões de trabalho, 0% respondeu outras. Nadmuz (2010) “algumas habilidades pessoais e profissionais dos indivíduos, como a auto-aprendizagem, a capacidade de integrar a teoria e prática, a compreensão sistêmica dos fenômenos organizacionais podem ser desenvolvidas através de estratégias de treinamentos”.

Em relação às ações de treinamento que são desenvolvidos pela empresa, foi questionado a estes se estas são suficientes para o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das funções inerentes ao cargo desenvolvido na empresa. Como resposta obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 05: ações de treinamento que são desenvolvidos pela empresa.

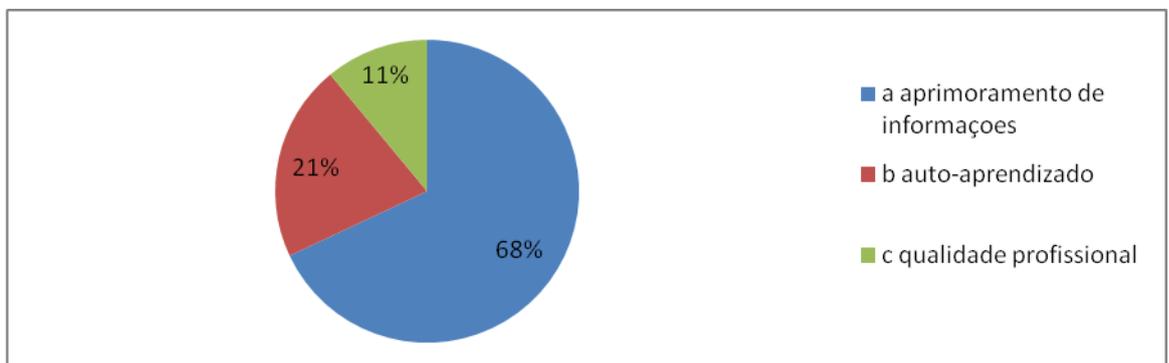


Fonte: Dados dos autores, 2013.

O gráfico demonstra que 79% falaram que sim e que 21% que não, que o treinamento desenvolvido pela empresa para a função que o indivíduo irá exercer é suficiente. Magalhães (2010) cita que o desenvolvimento de ações de treinamentos pode deixar as organizações mais ágeis e eficientes, reduzindo os custos e melhorando a satisfação no atendimento as necessidades da sociedade.

Os sujeitos foram ainda questionados sobre qual a importância do treinamento para o seu desenvolvimento pessoal e para a melhoria dos resultados organizacionais. Como resposta obtém-se que:

Gráfico 06: a importância do treinamento:



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O gráfico demonstra que 68% responderam que o aprimoramento de informações é importante, que 21% é auto aprendizado e que 11% é de qualificação profissional. Mostrando que a aprimoração das informações passadas pelo treinamento é de fundamental importância para o desenvolvimento dos serviços prestados. Chiavenato (1999) afirma que o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor as pessoas, a organização e aos clientes. ele enriquece o patrimônio humano das organizações.

Com relação aos principais tipos de treinamento realizado pela empresa, o gestor referiu que a empresa realiza treinamentos sobre Atendimento, Comunicação e Liderança, o que revela que existe uma preocupação maior com o atendimento e satisfação dos clientes.

Vale ressaltar, no entanto, que o treinamento possui outra função muito importante: promover o desenvolvimento dos indivíduos com relação à aquisição de habilidades e ampliação das que o colaborador já possui, tendo em vista que as pressões sócio-culturais, econômicas e tecnológicas exigem um novo perfil de profissional, capaz de desenvolver novas ferramentas gerenciais e de adequar às tecnologias existentes.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo de pesquisa analisar as ações de treinamento desenvolvidas por uma empresa pertencente à rede de supermercados do município de Picos - PI. Assim, este trabalho realizou uma análise qualitativa e quantitativa acerca da influência do treinamento sobre o desenvolvimento de pessoas.

Para a realização deste estudo foi necessário discutir acerca de alguns termos que são relevantes tais como o treinamento e o desenvolvimento de pessoas que são termos que revelam a preocupação com a competitividade, aumento do desempenho e a mudança nas habilidades, comportamentos e posturas profissionais exigidas atualmente pelas empresas. Outro conceito que também foi discutido foram as etapas do processo de treinamento, aspectos relevantes que foram discutidos com a finalidade de levar o leitor a compreender que o treinamento não é apenas um investimento da empresa para com o funcionário, mas uma forma de promover a qualificação profissional dos colaboradores de uma determinada empresa.

Assim, tornou-se claro que a implantação de um sistema ou de um programa de treinamento deverá cumprir estas etapas que são: o Diagnóstico das necessidades de treinamento, implementação e a avaliação destes. Sendo assim, concorda-se com Chiavenato (2009), ao asseverar que o treinamento é uma estratégia desenvolvida pelas empresas de forma cíclica e contínua, sendo composto de etapas.

Nesta discussão, foi possível compreender que as iniciativas de treinamento na empresa pesquisada ainda são carentes de maiores investimentos e de treinamentos que sejam realizados por profissionais qualificados. Foi possível identificar nesta pesquisa que nem sempre o treinamento que a empresa oferece proporciona o desenvolvimento integral do aluno, mas que quando promovidos em longo prazo, estes treinamentos são capazes de levar o indivíduo à auto aprendizagem e a capacidade de solucionar questões vinculadas às relações de trabalho.

No entanto, foi consenso entre os sujeitos da pesquisa que nem sempre as ações de treinamento são suficientes para o desenvolvimento das competências necessárias, o que implica afirmar que tais empresas necessitam de rever seus programas de treinamento, a frequência com que estes são realizados e os profissionais que estão por trás destes programas.

Por fim, pode-se concluir que inegavelmente, os programas de treinamento são ferramentas essencialmente necessárias nas organizações, demandando portanto, uma compreensão maior de seu papel ante a estas dada a imensa quantidade de benefícios que este promove.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.G; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento** ABTD. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

FIDELIS, Gilson José, 1963 – **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: uma abordagem na educação corporativa** / Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Ed. atlas 3ª ed. São Paulo, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, D.F.N; TEODORO, R.A.F Paradigmas contemporâneos e as contribuições dos jogos e simulações em educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.4, n.2, p.19-32. Mai/Ago. 2010.

JUNIOR, F.A.C; ABBAD; G. S .Construção e validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento a distância em uma organização do setor bancário brasileiro. **REad**, v. 16, n.1, janeiro-abril, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4. Ed°. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; **Recursos humanos: Princípios e tendências** / Francisco Lacombe. – São Paulo: Saraiva, 2005

LIMONGI FRANÇA, A.C. **Prática de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAGALHÃES, E.M; OLIVEIRA, A.R; CUNHA, N.R.S; CAMPOS, A.A.T.F. A política de treinamento dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Viçosa(UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da Instituição. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n.1, p. 55-86, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 14. Ed°. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 1997.

NADMUZ, F.N; LOPES, P.C. **Análise do processo de gestão estratégica de custos e formação de preços, no âmbito dos jogos de empresas, com apoio do treinamento baseado no computador.** *Revista de Gestão*, São Paulo – SP, Brasil, v. 17, n. 3, p. 265-283, jul./set. 2010

PILATTI, L. A.; BEJARANO, V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Leituras e Possibilidades no Entorno. In: GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. (Org.). *Gestão da Qualidade de Vida na empresa.* Campinas: IPES Editorial, 2005.

ROBBINS, Stephen P., Timonthy A. Judge, Felipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento Organizacional** – 14º. Ed.-- São Paulo: Person Prentice Hall, 2010

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. 12ª ed.. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SANTOS, J.R.V.S; MOURÃO, L. **Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho** *R. Adm.*, São Paulo, v.46, n.3, p.305-318, jul./ago./set. 2011.

SILVA, A.L; ABBAD; G. S. Benefícios e limitações do Balanced Scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 04-28, jan/abr. 2011

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas,2010.

VERGARA, S. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE – Entrevista aplicada ao gerente

Pesquisa realizada de forma livre e espontânea, com o pleno consentimento do participante, com a permissão para utilização de seu conteúdo exclusivamente para a conclusão de Trabalho de Conclusão de Curso, da Universidade Federal do Piauí –Campus de Picos - PI, curso de Bacharelado em Administração.

I - Dados da empresa

-Tempo de atuação no mercado_____

-Número de funcionários_____

- A empresa investe em programas de treinamento para funcionários ()Sim () Não. Se não especificar os motivos_____

1.A empresa identifica as necessidades de treinamento através de:

- () Análise do mercado e concorrência
- () Conversa com os colaboradores
- () Resultado financeiro da empresa
- ()Influência de consultores, professores
- ()Reclamação de clientes
- ()Faz parte do planejamento da empresa

2. Qual o tempo investido em programas de treinamento?

- () 1h () 3h () mais de 3 h () outros

3.Qual a frequência com que os funcionários são treinados?

- () 1 vez ao ano ()no momento da admissão () mais de duas vezes ao ano

4.Quais os principais tipos de treinamento realizados pela empresa?

- () Atendimento
- () Comunicação
- () Relacionamento interpessoal
- () Liderança
- () Inteligência emocional
- () Atualização de novas ferramentas gerenciais
- () Incremento de tecnologias
- () Outros_____

5.O treinamento é ministrado por:

- () Por funcionário da empresa
- () Por pessoa contratada pela empresa
- () Sebrae
- () Outros_____

6.Quais os principais motivos que levam a empresa a investir em ações de treinamento?

- () Preocupação com a competitividade, produtividade e lucratividade
- () Aumento do desempenho do funcionário
- () Desenvolvimento de habilidades e competências profissionais exigidas atualmente pelas organizações
- () Outros_____

7- Horário em que geralmente ocorre os treinamentos:

- Horário de funcionamento da empresa
- Após o horário de funcionamento
- Final de semana
- Período de férias do colaborador

8-Com relação ao custo do treinamento:

- Pago integralmente pela empresa
- Metade pela empresa e metade pelo colaborador
- Empresa paga mais da metade
- Colaborador paga mais da metade
- Colaborador paga pelo treinamento

9- Participação dos funcionários em relação ao treinamento (em %):

- 100
- 80-100
- 60-80
- 40-60
- 20-40
- 0 -2

10- Levando em consideração os colaboradores da empresa?

- Rotatividade diminui, pois cria laços com a atual empresa
- Rotatividade aumenta, pois ficam mais capacitados para conseguir trabalhar em concorrente.

11-Qual a importância de se investir em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas?

12- Quais as principais dificuldades encontradas pela empresa para investir em ações de treinamento?

- Alto custo
- Não traz retorno econômico para a empresa
- Falta de interesse dos funcionários
- Os funcionários não aplicam os conhecimentos adquiridos ao seu cotidiano de trabalho
- Outros_____

APÊNDICE - Questionário aplicado aos funcionários

Tempo em que trabalha na empresa _____

Cargo desempenhado na empresa _____

- 1- A empresa investe em programas de treinamento?() Sempre () As vezes () Quase sempre () Nunca

- 2- O treinamento desenvolvido pela empresa proporciona o desenvolvimento integral do indivíduo?
() Não
() Sim
Se sim, em quais aspectos? _____

- 3- Quais as principais habilidades desenvolvidas com o treinamento?
() Auto-aprendizagem
() A capacidade de integrar teoria e prática
() A compreensão sistêmica dos fenômenos organizacionais
() A solução de questões relacionadas as relações de trabalho
() Outras

- 4- As ações de treinamento desenvolvidas pela empresa são suficientes para o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das funções inerentes ao cargo desenvolvido na empresa? Por quê?
() Sim _____
() Não _____

- 5- Qual a importância do treinamento para o seu desenvolvimento pessoal e para a melhoria dos resultados organizacionais?



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
"JOSÉ ALBANO DE MACEDO"

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
() Dissertação
() Monografia
(X) Artigo

Eu, Assisnio Antônio Pinheiro Filho e Elisângela Maria de Sousa Areal
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação
A influência do treinamento sobre o desmembramento de células: um estudo
da estrutura organizacional de uma empresa pertencente à rede de supermercados
do município de Picos - PI
de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 06 de setembro de 2013.

Assisnio Antônio Pinheiro Filho
Assinatura

Elisângela Maria de Sousa Areal
Assinatura