

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS BATISTA MARTINS DA SILVA

**A RELEVÂNCIA DO TREINAMENTO PROFISSIONAL NA EMPRESA GAZIN
INDÚSTRIA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS LTDA - UNIDADE JUÍNA,
CENTRO**

**Juína-MT
2017**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA**

LUCAS BATISTA MARTINS DA SILVA

**A RELEVÂNCIA DO TREINAMENTO PROFISSIONAL NA EMPRESA GAZIN
INDÚSTRIA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS LTDA - UNIDADE JUÍNA,
CENTRO**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Zamperetti.

Juína-MT

2017

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Linha de Pesquisa: Treinamento

SILVA, Lucas Batista Martins. **Oralidade e escrita:** A relevância do treinamento profissional na empresa Gazin indústria de móveis e eletrodomésticos LTDA - Unidade Juína, Centro. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Juína-MT, 2017.

Data da defesa: 22/11/2017

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Ricardo Zamperetti

ISE/AJES.

Membro Titular: Jaqueline da Silva Marques

ISE/AJES.

Membro Titular: Wilson Amorim

ISE/AJES.

Local: Associação Juinense de Ensino Superior

AJES – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena

AJES – Unidade Sede, Juína-MT

DECLARAÇÃO DE AUTOR

Eu, Lucas Batista Martins da Silva, portador da Cédula de Identidade – RG nº 386807462 SSP/SP, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 043.534.821-30, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico-científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado A RELEVÂNCIA DO TREINAMENTO PROFISSIONAL NA EMPRESA GAZIN INDÚSTRIA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS LTDA - UNIDADE JUÍNA, CENTRO , pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.

Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.

Juína-MT – 22 / 10 / 2017

Lucas Batista Martins da Silva

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concedido saúde e força para superar as dificuldades, permitindo que tudo isso acontecesse, não só a este momento como acadêmico, mas ao longo de minha vida, este que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Agradeço ao meu pai que apesar de todas adversidades me fortaleceu em cada momento de fraqueza. Agradeço a minha mãe, mulher guerreira que me deu apoio, incentivo nas horas de desânimo e cansaço.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento necessário, porém não apenas o racional, mas por manifestar caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, pela dedicação direcionada a mim, não somente por terem exercido a profissão, e sim por terem me feito aprender. Aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

A todos que indireta ou diretamente contribuíram para a minha formação, o meu singelo obrigado.

A Deus, pois nada seria se a fé que dedico a ele não fosse meu sustento, aos meus pais exemplos de perseverança e dedicação, e ao meu orientador pelo apoio a mim dedicado.

RESUMO

O Presente trabalho foi realizado na empresa Gazin, na unidade de Juína, Centro, no ano de 2017, com o objetivo de realizar um levantamento do treinamento que a empresa oferece aos seus funcionários, destacando, tipos de treinamentos, a frequência com que ocorre, qual setor recebe treinamento e equipamentos utilizados no treinamento e em seguida avaliar a se tal treinamento está sendo aplicado corretamente, tendo como base para essa avaliação, estudos de outros autores e a satisfação do gerente e funcionários e sugerir melhorias através da observação de como está o treinamento dentro da empresa. A pesquisa limitou-se somente a área de treinamento dentro da empresa deixando fora da pesquisa os demais assuntos referentes a gestão de pessoas. Para o levantamento de dados foram utilizados, pesquisas bibliográficas de diversos autores que tratam de assuntos referente a treinamentos, entrevista direta com gerente tendo como base algumas perguntas referentes a treinamento e a aplicação do questionário aos funcionários com o intuito de avaliar o programa de treinamento. Os resultados obtidos foram satisfatórios, e pode-se perceber que o treinamento dado pela empresa, levando em consideração o referencial teórico, a visão do gerente e a visão dos funcionários é um treinamento correto e de qualidade.

Palavras-chave: Avaliação; Treinamento; Planejamento; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This present paper was made in the Gazin company, in the Juina's polo, downtown, at 2017, with the goals to create a analytics research about the training offer from the company to your own employees, highlighting, kinds of training , frequency to occur, what sector receive more training and which equipments are used and after to evaluate if the training are be applying correctly, it's having like base of this evaluation, studies of other authors and the satisfaction of the manager and employees and suggest improvements by observation how are the training into the company. The research was limited to only the training area into the company, leaving out to the work others subjects about people management. For the research data base, was used, bibliography research for a lot of authors that talk about this subject, training, direct interview with the manager having like base some questions about training and the application of the Form from the employees in order to evaluate the training program. The results founded was good, and can be notice that the training made for the company, taking into account the theoretical reference, the manager vision and the others employees it's a great quality training.

Keywords: Evaluation; Training; Planning; People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de programar o treinamento.....	20
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A empresa oferece treinamento, aos funcionários em geral, com qual frequência?.....	29
Gráfico 2 - Qual o setor em que você atua?.....	30
Gráfico 3 - A empresa oferece treinamento específico ao setor em que atua?	30
Gráfico 4 - Quais os tipos de treinamento oferecido aos funcionários?	31
Gráfico 5 - Quais as ferramentas utilizadas durante a execução do treinamento? ...	32
Gráfico 6 - Com a implantação do treinamento, para você, os resultados obtidos em sua função foram?.....	33
Gráfico 7 - Ao ingressar na empresa foi oferecido algum tipo de treinamento antes de você iniciar suas atividades?.....	33
Gráfico 8 - Quais as técnicas de treinamento utilizadas ao decorrer do processo de treinamento?	34
Gráfico 9 - A empresa proporciona oportunidades para você expor ideias que contribuam com o treinamentos e melhorias para treinamentos existentes?	35
Gráfico 10 - Fonte: Você recebe treinamento que busca aprimorar técnicas que não fazem parte do setor em que atua?.....	36
Gráfico 11 - Qual a sua opinião em relação ao incentivo oferecido pela empresa na busca do treinamento profissional?.....	36
Gráfico 12 - Quais dessas habilidades você já aperfeiçoou através do treinamento oferecido pela empresa?.....	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 REFERENCIAL TEÓRICO	13
1.1 INTRODUÇÃO A GESTÃO DE PESSOAS	13
1.2 TREINAMENTO	15
1.2.1 Conceito	15
1.2.2 Processo de treinamento	16
1.2.3 Levantamento de necessidade de treinamento (LNT)	18
1.2.3.1 Métodos para LNT	19
1.2.4 Planejamento do programa de treinamento	19
1.2.5 Execução do programa de treinamento	21
1.2.5.1 Tipos de treinamento	21
1.2.6 Avaliação do programa de treinamento	22
2 METODOLOGIA	24
2.1 QUANTO À NATUREZA	24
2.2 QUANTO À ABORDAGEM	24
2.3 QUANTO AOS OBJETIVOS	25
2.4 QUANTO AOS MÉTODOS DE PROCEDIMENTO	25
3 LEVANTAMENTO DE DADOS	27
3.1 ENTREVISTA COM O GERENTE	27
3.2 QUESTIONÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS	29
4 ESTUDO CASO	38
4.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE	44

INTRODUÇÃO

De acordo com Araujo (2006) treinamento profissional é um dos requisitos básicos para qualificar uma equipe e melhorar a produtividade de uma empresa. Cada vez mais as empresas buscam a qualificação de seus funcionários, investimento esse que favorece tanto o empregador quanto o colaborador. O treinamento pode envolver, dependendo da política da empresa, desde funcionários da diretoria e gerência como também funcionários de chão de fábrica.

Wagner III (2006), afirma que em um mercado cada vez mais competitivo, onde novas tecnologias surgem constantemente, encontrar um funcionário capacitado que atenda as expectativas está se tornando cada vez mais difícil. Devido a isso empresas investem, cada vez mais, na capacitação de seus próprios funcionários para suprir as necessidades.

Para Baldwin (2008) é por meio do treinamento profissional que o funcionário aperfeiçoa suas técnicas e conhecimentos específicos. Dentre os principais benefícios de se investir em capacitação profissional estão, redução de custo, melhoria no ambiente de trabalho, menor rotatividade, garantia de um serviço produtivo e a competitividade da empresa.

Chiavenato (2010) diz que o treinamento não se resume somente ao retorno que a empresa terá com implantação de cursos e investimento nos funcionários, abrangem também diversos outros fatores, como a motivação dos funcionários, a contribuição indireta com a sociedade, entre outros.

O tema do presente trabalho será o treinamento na empresa Gazin Indústria de Móveis e Eletrodomésticos LTDA, situada no município de Juína, Centro, no estado Mato Grosso, limitando-se em obter informações sobre como funciona o treinamento profissional nas empresas, deixando fora da pesquisa outros assuntos referentes ao setor de gestão de pessoas. O trabalho terá como problema de pesquisa verificar se a empresa está treinando adequadamente seus funcionários.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o treinamento dentro da empresa Gazin unidade de Juína, Centro, destacando os tipos treinamentos que são dados aos funcionários a frequência com que ocorre e os resultados provenientes desse treinamento. Seus objetivos específicos são: Analisar o treinamento oferecido aos

funcionários; destacando o tipo de treinamento; Analisar a frequência com que os funcionários são treinados; Identificar quais os instrumentos utilizados para realizar o treinamento; Fazer a análise dos resultados esperados devido a implantação do treinamento e Sugerir melhoria na forma de treinamento da empresa.

Com o constante crescimento do investimento no treinamento profissional, torna-se cada vez mais vantajoso para a empresa estar atualizada sobre o assunto devido a isto destaca-se a importância de pesquisas e trabalhos acadêmicos nesta área para suprir a necessidade do mercado e preparar futuros profissionais para o mesmo.

Este trabalho se torna relevante para a Gazin pelo fato apresentar uma pesquisa sobre o treinamento dentro da empresa, apontando melhorias e soluções que poderão ser utilizadas em seu ambiente de trabalho. Já para o acadêmico e outros pesquisadores este trabalho se torna relevante pois enriquece o conhecimento sobre o treinamento profissional e demonstra a realidade do treinamento profissional dentro do mercado.

Para coleta de dados para a pesquisa será realizado uma entrevista com o gerente da empresa e aplicação de um questionário com os funcionários da mesma.

Como resultados do trabalho espera-se verificar o funcionamento do treinamento dentro da empresa, observando a frequência com que é realizado, quais áreas abrange e o retorno obtido pelo treinamento.

O CAPÍTULO 1 refere-se ao referencial teórico do trabalho, abordando uma introdução a gestão e conceito e ideias de diversos autores sobre o treinamento profissional.

O CAPÍTULO 2 refere-se a metodologia do trabalho, os métodos para coleta de dados e em qual área se encaixa o trabalho.

O CAPÍTULO 3 refere-se aos levantamentos de dados, traz para o trabalho todos os dados obtidos através da pesquisa realizada.

O CAPÍTULO 4 refere-se ao estudo de caso, a análise dos dados obtidos durante a pesquisa.

Por último temos o CAPÍTULO 5 que traz sugestões e melhorias para a empresa com base nos dados obtidos.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 INTRODUÇÃO A GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Gil (2009), a Gestão de Pessoas, anteriormente nominado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos, passou por diversas transformações ao longo dos anos até chegar em seu modelo atual.

Chiavenato (2003) afirma que o departamento de Relações Industriais, conhecido hoje como Gestão de Pessoas, surgiu no século XIX, com a necessidade de registrar e contabilizar as faltas e atrasos dos trabalhadores. Os gerentes de RH na época, tinham como característica a inflexibilidade e o estrito seguimento de leis. Nessa época de grandes crises que a administração de pessoas ganhou espaço dentro das organizações e era chamada de “Departamento de Relações Industriais”, onde se restringiam a padrões rígidos de registros e controle de conduta, a única preocupação era com eficiência e custos da produção, não se tinha uma preocupação com os trabalhadores, o homem era motivado exclusivamente por recompensa salarial e o principal problema encontrado era a fadiga causada pela padronização das tarefas.

Ainda segundo Chiavenato (2003), no início do século XX Taylor deu início ao estudo da administração científica onde desafio era adequar a relação do homem com a maquinário empresarial para evitar dores, fadigas e doenças, tudo em benefício da produção. Posteriormente surge a teoria das relações humanas, onde a preocupação se direcionava a humanização da organização. Notou-se que os resultados negativos de produção obtidos nas organizações eram influenciados por fatores psicológicos e não físicos, o comportamento do empregado deriva do sentimento de participação e de pertencimento aos grupos informais presentes nas instituições. Seguindo esse conceito os departamentos responsáveis passaram a ter outra concepção de homem, o homem social, e notou-se que eficiência e produtividade eram motivadas por reconhecimento e valorização. A preocupação maior deixou de ser sobre eficiência e custos da produção e passou ser sobre as pessoas.

O conceito que temos hoje de Gestão de Pessoas foi surgir em 1990, era da informação, onde o principal processo era gerir pessoas nas organizações modernas, o objetivo básico era a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e cliente.

Gil (2009) explica que a Administração de Recursos Humanos não é o termo ideal para utilizar ao setor que lida com pessoas, pois tratam as mesmas somente como recursos. Segundo o autor a denominação que uma empresa dá aos indivíduos dentro de uma organização define a visão e a importância que a empresa tem sobre eles. Segundo o autor a Gestão de Pessoas pode ser definida como um método gerencial que busca a cooperação entre os indivíduos dentro das organizações para alcançar determinados objetivos.

Já para Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas é um conjunto de atividades, técnicos e gestores com o propósito de gerar competência e competitividade a empresa. A área responsável pela construção de talentos e cuida do capital humano, a base de seu sucesso está na maior parte em seu elemento fundamental, o capital intelectual. O autor afirma ainda que a gestão de pessoas é composta por seis processos dinâmicos e interativos:

Processo de Agregar: que consiste em incluir novas pessoas nos ambientes organizacionais são basicamente recrutamento e seleção de pessoas.

Processo de Aplicar Pessoas: onde são utilizados para definir as atividades que serão realizadas, orientadas e acompanhadas pelas pessoas dentro da organização, esse processo inclui desenho de cargos, desenho organizacional análise e descrição dos cargos, orientação pessoal e avaliação de desempenho.

Processo de Recompensar Pessoas: são utilizados para incentivar pessoas a suprir necessidades individuais consiste basicamente em recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

O foco principal deste trabalho se dá no processo seguinte pois aborda de maneira clara a temática da pesquisa. O processo de Desenvolver Pessoas: São os processos utilizados para capacitar e desenvolver o aspecto profissional e pessoal das pessoas. O processo é composto por treinamento, desenvolvimento, gestão de conhecimento e de competência e programas mudanças, de desenvolvimentos de carreiras, de comunicação e de consonância.

Processo de Manter Pessoas: são utilizados para criar condições psicológicas e ambientais favoráveis, para que atividades sejam realizadas sem insatisfações durante esse processo fazem parte os assuntos de administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção das relações sindicais.

Processo de Monitorar Pessoas: São processos na qual é realizado o acompanhamento e controle e de ações das pessoas a fim de verificar os resultados, consiste em banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Ribeiro (2008) afirma que a Gestão de Pessoas mudou a forma de como a empresa enxerga seus funcionários, os funcionários são vistos como parceiros e não somente como um recurso, são indivíduos ativos dentro da organização buscando a melhoria da mesma,

Fischer (2002) afirma que o aumento com a preocupação na área de Gestão de Pessoas se dá pela importância do comportamento humano nas organizações. O autor afirma ainda que o modelo de Gestão de Pessoas tem como prioridade identificar padrões que se adequam às organizações.

1.2 TREINAMENTO

1.2.1 Conceito

Segundo Chiavenato (2010) treinamento é a mudança permanente, proveniente da obtenção de experiência, que melhora sua capacidade em um cargo. O treinamento pode desenvolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes e comportamentos, mudando os trabalhadores e a forma como trabalham. O autor afirma que, no passado especialistas acreditavam que o treinamento era um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da empresa com preenchimentos de cargos. Hoje o treinamento é considerado como um meio para pessoas progredirem seu desempenho no cargo, um meio para desenvolver competências pessoais a fim de torná-los mais produtivos, criativos e inovadores, assim contribuem com os objetivos organizacionais e se tornam cada vez mais valiosos.

Hoyler (1970) acredita no treinamento como um investimento empresarial, que tem o intuito de capacitar uma equipe de trabalho, reduzindo a diferença entre o atual desempenho e o desempenho esperado. Devido a isso entende-se que treinamento deva ser dirigido a equipe, para que a mesma alcance os objetivos da empresa.

Barreto (1995), afirma que este investimento na capacitação de pessoas não é voltado somente para atingir os objetivos econômicos, é também para crescimento do indivíduo como pessoa e profissional.

Para Robbins (2002), o treinamento é de extrema importância para os resultados da empresa, seus principais objetivos são, preparar o indivíduo para execução imediata de tarefas de seu cargo, proporcionar oportunidades para o constante crescimento pessoal em seu ou em outros cargos e mudar a atitude das pessoas para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentando a motivação e tornando-os mais receptivos sobre técnicas de supervisão e gerência.

1.2.2 Processo de treinamento

Conforme a pesquisa de diversos autores afirma, o processo de treinamento é dividido em quatro etapas, com diferença em alguns detalhes de acordo com o autor.

Segundo França (2011) para que processo de treinamento tenha sucesso é necessário passar por algumas etapas para não comprometer o mesmo. França (2011, p. 88) diz que “Os processos e as atividades de treinamento devem atuar de forma integrada com os outros órgãos e atividades da área de Recursos Humanos, que se relacionam com o treinamento”

Para Chiavenato (2010) o processo de treinamento é um processo cíclico e constante, e suas quatro etapas são:

Diagnóstico: Estudo de quais são as necessidades de treinamento a serem atendidas, podem ser necessidades passadas, presentes ou futuras.

Desenho: É a formulação do projeto ou programa de treinamento para suprir as necessidades da organização.

Implementação: É a execução do programa de treinamento.

Avaliação: É a verificação dos resultados gerados pela implantação dos treinamentos.

A partir destas quatro etapas pode-se desenvolver o diagnóstico da situação, uma estratégia para a solução é ter um feedback dos resultados das ações do treinamento. O autor afirma que o treinamento não se resume somente a cursos e a obter informações, vai mais a fundo, o treinamento é o desempenho, almejado pela empresa, que o funcionário alcança através do constante desenvolvimento. No entanto, o processo de treinamento deve ser tratado com cautela, pois pode se tornar um “ciclo vicioso”.

Já para Hanashiro et al. (2008), as quatro etapas possuem nomenclaturas diferentes porém levam o mesmo conceito.

A primeira etapa, o Levantamento de Necessidades de Treinamento, ou LNT, analisa as metas e o planejamento estratégico com o intuito de identificar dificuldades a serem superadas através da melhoria no desempenho. Nesta etapa analisa-se o perfil de cada pessoa e realiza-se um levantamento de exigências das tarefas a serem feitas. Para realizar esse levantamento existem diversas técnicas, como entrevistas, aplicação de questionários, avaliações.

A segunda etapa é o Planejamento e Programação, nesta etapa é realizado um estudo de como será realizado o treinamento, primeiramente verifica-se os objetivos do treinamento, seus prazos, realiza-se cálculos de gastos e benefícios, em seguida é feito um critério de avaliação dos treinados e por último uma definição do público-alvo.

A terceira etapa, Execução do Treinamento, como o nome já diz, tem como objetivo executar o que já foi programado, no entanto, quando executar o programado não é possível o programa de treinamento é precisa ser adequado a atual situação.

Como última etapa está a Avaliação dos Resultados de Treinamento, nesta etapa são avaliados os resultados esperados e os resultados obtidos. Esta fase avalia o processo de treinamento por completo e é fundamental pois auxilia a

melhorar a eficiência e contornar os desvios existentes do treinamento através do feedback dos resultados.

1.2.3 Levantamento de necessidade de treinamento (LNT)

Chiavenato (2010), explica que a primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento para o futuro da organização. Essas necessidades não estão explícitas dentro da organização e através do diagnóstico detalhado que se pode descobri-las.

Ainda segundo Chiavenato (2010), necessidade de treinamento é a deficiência em técnicas profissionais nas pessoas, entende-se que as necessidades de treinamentos são percebidas quando há diferença entre o que a pessoa sabe e o que a empresa espera que ela saiba. A necessidade de se treinar uma pessoa nasce quando busca-se desenvolver determinadas informações ou habilidades. Conforme o treinamento avança as carências são eliminadas, beneficiando os colaboradores clientes e a própria empresa. O autor afirma que o treinamento dentro das organizações é uma tarefa contínua e independentemente dos resultados positivos, a orientação e o incentivo ao treinamento devem permanecer.

Para Sylvia (1999) o levantamento de necessidades de treinamento tem como objetivo identificar em quais pontos determinados grupos ou indivíduos necessitam de treinamento para executarem tarefas com o propósito de alcançar os objetivos da empresa. O LNT é uma pesquisa que funciona com a coleta de informações e sua análise detalhada, a autora afirma ainda que é nesta etapa que se divide as necessidades pelo seu nível de urgência.

Gil (1994) afirma que, durante o processo de LNT o diagnóstico envolve o levantamento dos pontos positivos de um indivíduo ou grupo que deverão ser desenvolvidas. Está é a primeira etapa do processo, onde é realizado um diagnóstico preliminar de quais alterações e melhorias serão necessárias.

1.2.3.1 Métodos para LNT

Os Métodos de LNT, são os métodos para avaliar quais as habilidades e informações devem ser focadas para se formular a estratégia de treinamento.

Chiavenato (2010) afirma que existem diversos métodos de fazer este levantamento, avaliar o processo produtivo dentro da organização e determinar as necessidades de treinamento a partir do que as pessoas acreditam ser necessários, são uns dos métodos. O autor afirma ainda que o LNT é composto por quatro níveis de análise:

Análise Organizacional: Através do diagnóstico de toda a organização é feito o levantamento de quais pontos da missão, visão e valores o treinamento deve abordar.

Análise dos Recursos Humanos: A partir da do perfil dos colaboradores determinar quais as características que possam contribuir com os objetivos estratégicos.

Análise da Estrutura de Cargos: Através das especificações dos cargos determinar os requisitos necessários para conseguir um bom desempenho nos cargos.

Análise do Treinamento: A partir das metas e objetivos usados para critério de avaliação da eficiência e eficácia treinamento

Já para Sylvia (1999) o LNT é composto por três métodos, o Método organizacionais, que é bem semelhante ao citado por Chiavenato, onde a análise realizada abrange a organização de um modo geral, o Método Departamental, onde a análise feita é específica e detalhada sobre somente um setor da empresa, e por último o Método Individual, onde a análise é feita sobre somente um indivíduo.

1.2.4 Planejamento do programa de treinamento

O planejamento do programa de treinamento é a segunda etapa do processo, que consiste na análise para implantação de métodos para eliminar as falhas que foram encontradas durante o processo de LNT.

Segundo Marras (2011) esta etapa ocorre após a identificação das necessidades na etapa de levantamento, o autor afirma que esta etapa tem a responsabilidade de definir os níveis de prioridades levando em consideração os recursos disponíveis e as reais necessidades.

Chiavenato (2010), afirma que o processo de programar o treinamento é composto por seis níveis, como mostrado a seguir na figura 1.

Figura 1 - Processo de programar o treinamento.



Fonte: Chiavenato (2010) p. 376

Este processo deve estar de acordo com os objetivos da organização e através da avaliação das necessidades dos funcionários e da organização que é possível estabelecer um nível de desempenho esperado.

1.2.5 Execução do programa de treinamento

Após a etapa de planejamento do programa de treinamento, tem início a execução do programa de treinamento como terceira etapa do processo. Durante esta etapa pode-se fazer o uso de diversas tecnologias e técnicas para transmitir as informações e desenvolver as habilidades pretendidas.

1.2.5.1 Tipos de treinamento

Segundo Lacombe (2002), o treinamento pode ser dividido em quatro tipos: O Treinamento no Trabalho, que ocorre dentro da empresa em tarefas do dia a dia, Treinamento Formal Interno, composto por cursos e palestra sendo exclusivo para funcionários, Treinamento Formal Externo, semelhante ao interno porém aberto ao público e por último o treinamento a distância. O autor também divide o treinamento de acordo com o público alvo, diferenciando o treinamento para novos funcionários, para funcionários de cargos superiores e para estagiários.

Chiavenato (2010), divide os tipos de treinamentos de acordo com o local onde ocorre, treinamento no cargo ou técnicas de classe. O treinamento no cargo, ocorre no ambiente de trabalho, tem foco voltado para o treinamento de técnicas utilizadas no cargo, faz parte desse processo, a avaliação crítica do desempenho do cargo, a rotação de cargos e atribuição de tarefas específicas. As técnicas de classe fazem uso de salas de aulas e instrutores para seu desenvolvimento das habilidades e conhecimentos relacionados aos cargos e também o desenvolvimento das habilidades sociais.

Para Robbins (2010) o treinamento a realizado irá depender de qual habilidade pretende se aprimorar. Para o autor existem quatro habilidades e consequentemente um tipo de treinamento para cada habilidade.

Habilidades de Linguagem: O treinamento para esta habilidade consiste em aprimorar a capacidade dos indivíduos de elaborar e interpretar gráficos, tabelas, boletins, frações, números decimais, e também aprimorar a comunicação.

Habilidades Técnicas: Como o próprio nome já diz é um treinamento das habilidades técnicas do indivíduo, este treinamento vem tomando importância dentro

da empresa pelo fato do surgimento de novas tecnologias e novas estruturas organizacionais, que exige a adaptação dos funcionários e empresas.

Habilidades Interpessoais: Este treinamento tem como objetivo aprimorar a capacidade de interação entre os indivíduos de uma organização.

Habilidades para a Solução de Problemas: Este treinamento tem suas atividades relacionadas com o desenvolvimento da lógica, elaboração de alternativas e análise de alternativas buscando a melhor solução para um problema.

1.2.6 Avaliação do programa de treinamento

Consiste na última etapa do processo de treinamento, Chiavenato (2010) afirma que esta etapa consiste na verificação do retorno de todo o processo. O processo de treinamento exige um grande investimento financeiro e devido a isso se espera um bom retorno deste investimento, para verificar se houve retorno é avaliado se o treinamento atingiu os objetivos planejados durante as etapas anteriores.

Segundo Chiavenato (2010) as principais medidas para avaliar o processo de treinamento são: Custo, Qualidade, Serviço, Rapidez e Resultados. Através desses quatros elementos obtemos a resposta se o treinamento teve ou não um bom retorno. O autor afirma ainda que o treinamento pode ter seus resultados medidos por níveis, dentro desses níveis mede-se aspectos como, satisfação dos participantes, habilidades e conhecimentos adquiridos, mudanças comportamentais, impacto no ambiente de trabalho, impacto no negócio da organização e o valor agregado a organização.

Para Hamblin (1978), os resultados da avaliação devem ser obtidos através de quaisquer efeitos gerados na empresa, e também pelo nível de inovação adquirido através do mesmo. O autor afirma que os resultados são divididos em dois níveis, o da organização e o de valor final. Os resultados da organização são obtidos através de indicadores como índice de perdas, melhoria na performance e melhoria na comunicação interna. Os resultados de valor final são obtidos, através do impacto no setor financeiro da empresa. O autor afirma ainda que é importante ter cautela quando se compara os objetivos da empresa com os objetivos dos funcionários,

funcionários capacitados, esperam receber um retorno pelo seu nível de conhecimento e muitas vezes o retorno esperado pelo funcionário não corresponde ao benefício que o mesmo proporciona a empresa.

2 METODOLOGIA

2.1 QUANTO À NATUREZA

Segundo o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC) a pesquisa de natureza básica é uma pesquisa onde sua principal finalidade é explorar assuntos desconhecidos sem que haja sua aplicação ou utilização em outro estudo.

Ainda de acordo com a IBMEC a pesquisa aplicada consiste em realizar uma pesquisa original com finalidade de aprimorar o conhecimento, de forma que seja direcionada para um determinado objetivo.

O presente trabalho é de natureza básica devido a sua principal finalidade ser a análise do treinamento dentro Gazin, não sendo interessante sua aplicação em outros estudos.

2.2 QUANTO À ABORDAGEM

De acordo com Bogdan & Biklen (2003), para uma pesquisa ser classificada como qualitativa é necessário a presença de cinco características: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo e preocupação com o significado e processo de análise indutivo. Segundo o autor esta pesquisa utiliza de dados descritivos para obtenção de dados, onde quem está pesquisando tem contato direto com fonte do problema. A pesquisa qualitativa é utilizada quando os resultados da pesquisa são traduzidos em conceitos e ideias.

Segundo Malhotra (2001,), a pesquisa quantitativa procura enumerar seus dados formular uma análise estatística em cima desses dados. O autor afirma que a estatística se tornou o principal meio para determinar a composição e o tamanho da amostra. A pesquisa quantitativa é utilizada quando os resultados da pesquisa são traduzidos em números.

A abordagem deste trabalho se dá de forma qualitativa pelo fato de os resultados serem conceito e ideias relacionado ao treinamento da empresa.

2.3 QUANTO AOS OBJETIVOS

Prodanov (2013) afirma que pesquisa exploratória é um método de pesquisa onde a mesma está em fase preliminar e tem como objetivo a busca de informações sobre determinado assunto. O autor afirma ainda que a pesquisa exploratória permite que o estudo tenha um tema com diferentes ângulos e aspectos.

Barros e Lehfeld, (2007) afirma que, pesquisa descritiva é realizada através de um estudo, análise, registro e interpretação do objeto de estudo sem interferência de quem está pesquisando. Sua finalidade é observar, registrar e analisar determinado assunto sem entrar em mérito específicos.

Lakatos e Marconi (2007) descrevem a pesquisa explicativa como aquela que registra, analisa e interpreta os fatos identificando suas causas. Esta pesquisa visa identificar quais são as causas que contribuem para que ocorra determinados fenômenos e exige um maior grau de estudo sobre o tema de pesquisa.

Os objetivos desta pesquisa são descritivos devido a coleta de dados ser realizada sem a interferência do autor ou a interferência externa.

2.4 QUANTO AOS MÉTODOS DE PROCEDIMENTO

A pesquisa foi realizada na Gazin Indústria de Móveis e Eletrodomésticos LTDA. situada na cidade de Juína-MT, Centro. A empresa conta atualmente com 11 funcionários.

Durante o processo de realização desta pesquisa utilizou-se dados primários, pelo fato da obtenção de dados ainda não estudados e dados secundários, pelo fato da coleta dados também ser realizada através de livros e outras bibliografias sobre o assunto.

As informações foram obtidas através de duas etapas, primeiramente foi realizado uma entrevista com o gerente tendo como base para a entrevista 15 perguntas referente ao treinamento da empresa. Em seguida foram aplicados alguns questionários com dez funcionários da empresa, contendo 12 perguntas objetivas sendo 4 de múltipla escolha.

A pesquisa foi realizada durante os meses agosto a outubro com aplicação dos questionários entre os dias 27 de setembro ao dia 6 de outubro.

3 LEVANTAMENTO DE DADOS

51 anos atrás, em Douradina, no interior do Paraná, nasce a Gazin, uma das maiores empresas de varejo do Brasil, presidida por Mario Gazin. Atualmente a Gazin conta com 243 lojas de varejo em 9 estados, além de 5 indústrias de colchões e estofados, 1 indústria de molas e 13 centros de distribuição de mercadorias.

No início a empresa contava apenas com Mario Gazin e seu pai como funcionários, porém seis meses mais tarde, toda a família já estava ajudando neste novo negócio. Inicialmente a Gazin vendia de tudo; desde alimentos a granel até móveis. Sua primeira filial foi inaugurada no ano de 1974, na cidade de El Dourado, no Mato Grosso do Sul, dando início a rede de lojas de varejo de Mario Gazin, atualmente a Gazin conta com aproximadamente 7000 colaboradores e é reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

A primeira unidade de Juína, localizada no centro, foi inaugurada em 1993 e desde então vem acompanhando a cidade em seu crescimento, atualmente a unidade de Juína conta com 11 funcionários.

O treinamento sempre foi de grande importância para Gazin fazendo com que este seja um dos fatores que contribuam para que a empresa ocupe a posição de uma das maiores lojas de varejo do Brasil. A empresa possui uma boa política de treinamento e compreende que para atingir seus objetivos e suas metas necessita que seus funcionários estejam corretamente capacitados.

3.1 ENTREVISTA COM O GERENTE

Durante a entrevista com o gerente, o primeiro item destacado foi de que cada unidade da Gazin tem autonomia para escolher como será realizado o treinamento na mesma, porém todas as unidades utilizam de uma mesma plataforma online onde também é realizado um determinado treinamento, em seguida foi relatado a dificuldade na etapa de contratação segundo o gerente “Se colocarmos em números, de cada 10 entrevistados 2 possuem habilidades mais relevantes quando comparado aos demais”

Segundo o gerente a empresa oferece treinamento aos seus funcionários duas vezes por semana, toda terça e quinta-feira, com um foco maior na área de vendas, mas com a participação de todos os funcionários, contudo todo novo vendedor, quando necessário, recebe um treinamento específico, que é realizado pela central da Gazin, antes de iniciarem suas atividades. A empresa busca variar com os tipos de treinamentos, treinamento no trabalho e a distância são os mais comuns, porém, ocasionalmente é oferecido cursos e palestras exclusivos aos funcionários é interessante destacar que o gerente busca abranger uma área maior de habilidades treinadas sendo elas: Habilidades de linguagem, Habilidades técnicas, Habilidades interpessoais, Habilidades para solução de problemas.

Quando o treinamento é realizado no trabalho a empresa utiliza de seus próprios equipamentos, como caixa de som, televisores, projetores, tablets, a plataforma online, já citada, exclusiva da Gazin e também um aplicativo para smartphone também exclusivo da Gazin.

Existe também um treinamento dentro da empresa específicos para os gerentes, realizado todo mês de dezembro, os gerentes participam de palestras, debates e dinâmicas em grupo com intuito de desenvolver suas capacidades de líderes.

Um aspecto bem importante de se ressaltar é a oportunidade que a Gazin dá a seus funcionários de sugerir melhorias ao programa de treinamento, de acordo com o gerente a empresa cede um espaço durante os treinamentos semanais para sugestões e também é disponibilizado um espaço na plataforma online de treinamento também para as sugestões.

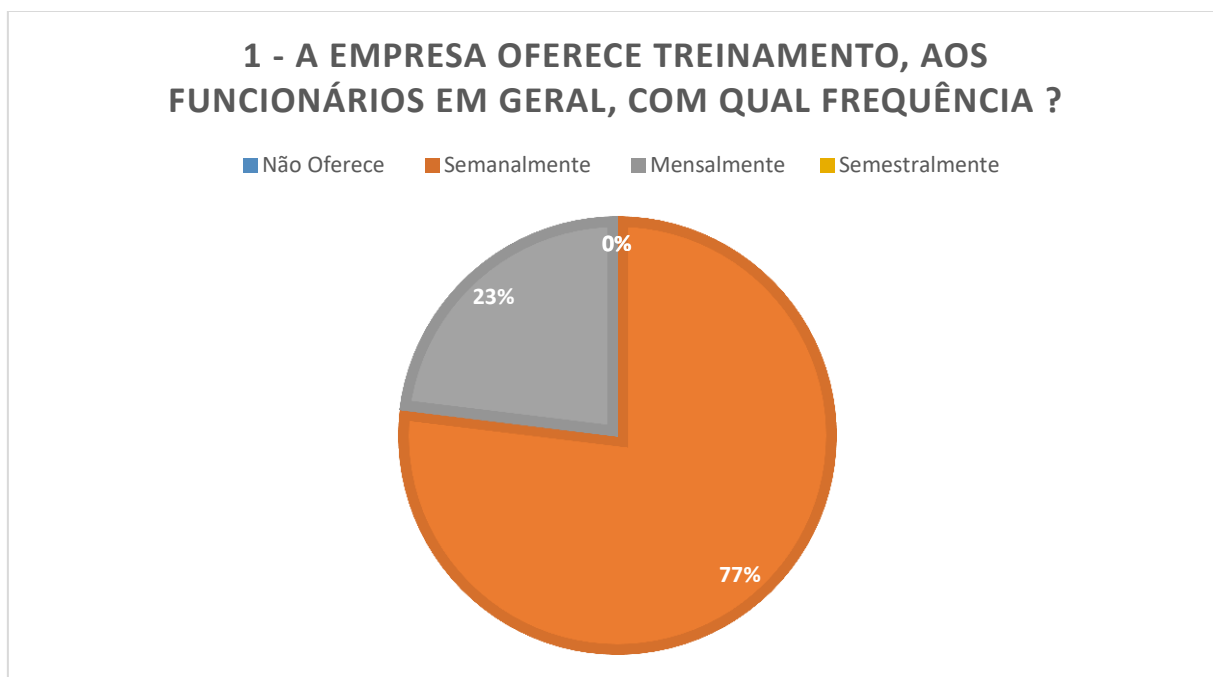
Ao ser questionado sobre o levantamento das necessidades de treinamento de sua unidade o gerente afirmou que não é realizado um levantamento local, mas sim um levantamento único para todas as unidades de mato grosso feito pela central da Gazin, que passa os resultados para os gerentes das unidades. O gerente afirmou ainda que, mesmo que o levantamento seja feito pela central os resultados alcançados em sua unidade são excelentes.

Finalizando a entrevista o gerente destacou algo que diferencia a Gazin das demais empresas do ramo, o incentivo universitário, este programa é um tipo de auxílio aos estudantes, onde todos os funcionários podem participar, os mesmos se

candidatam as vagas e de acordo com seu desempenho a Gazin cobre de 50% a 100% com as despesas do curso.

3.2 QUESTIONÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS

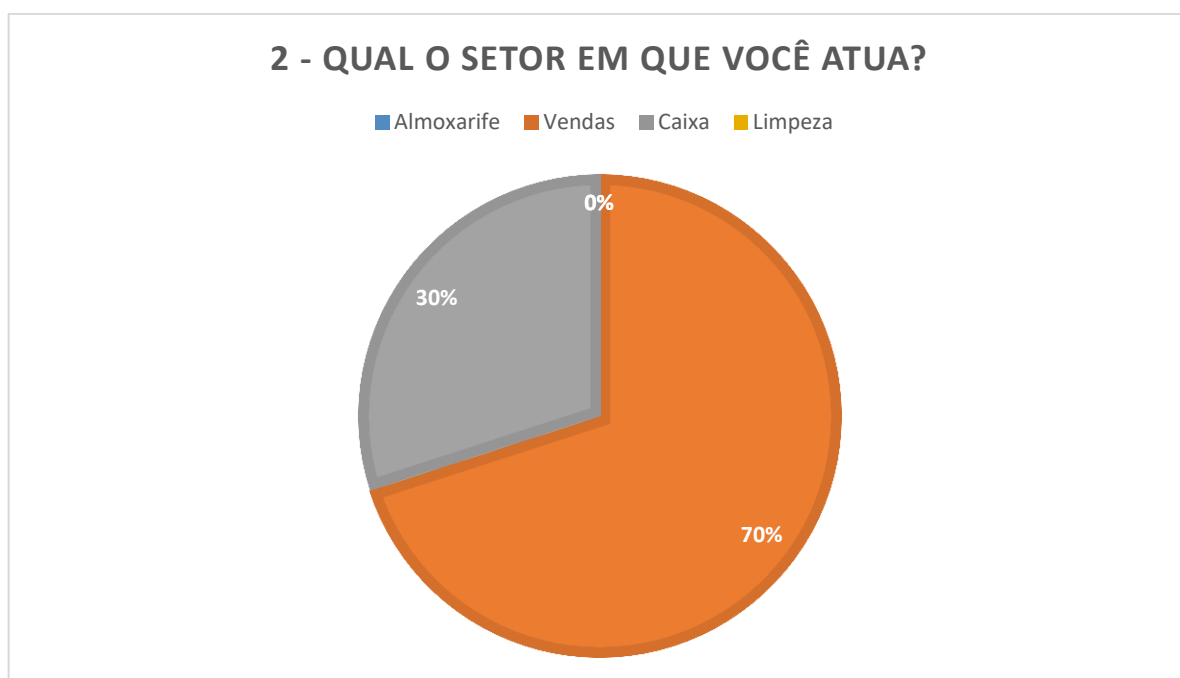
Gráfico 1 – A empresa oferece treinamento, aos funcionários em geral, com qual frequência?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 1 dos dez funcionários entrevistados oito afirmaram que a empresa oferece treinamento semanalmente e dois afirmaram que a empresa oferece treinamento mensalmente.

Gráfico 2 - Qual o setor em que você atua?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 2 dos dez funcionários entrevistados sete afirmaram que atuam na área de vendas e três afirmaram que atuam no caixa.

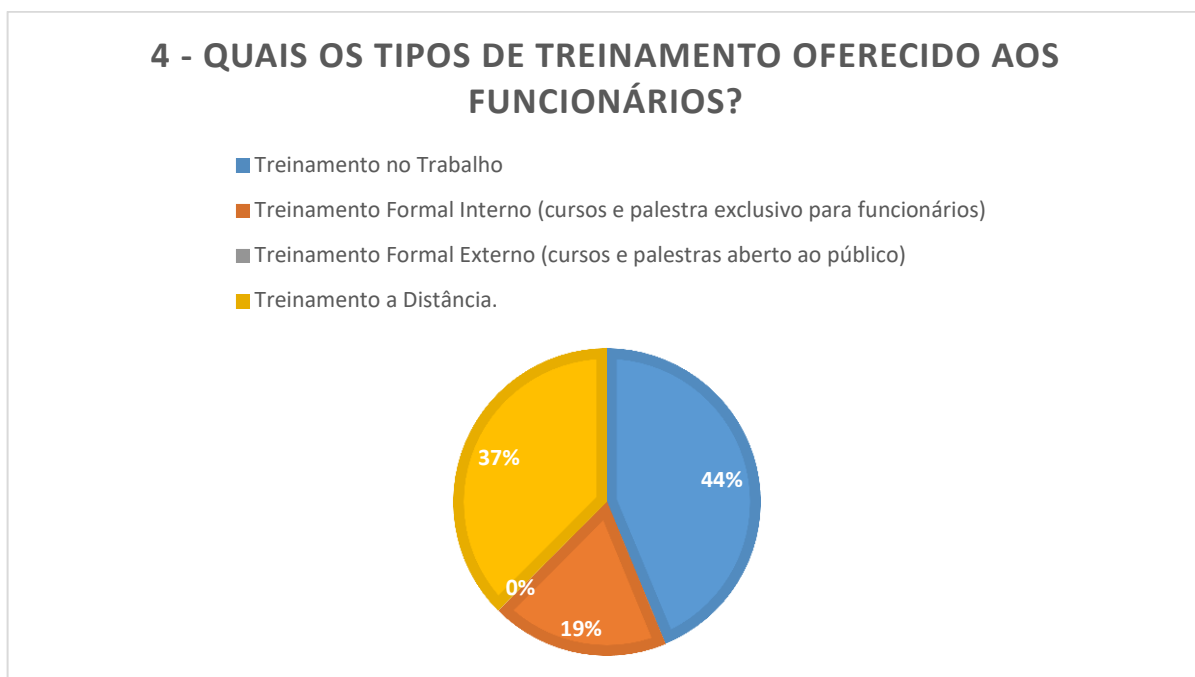
Gráfico 3 - A empresa oferece treinamento específico ao setor em que atua?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 3 a resposta foi unanime onde todos os dez funcionários entrevistados afirmaram que a empresa oferece treinamento especifico ao setor que atua.

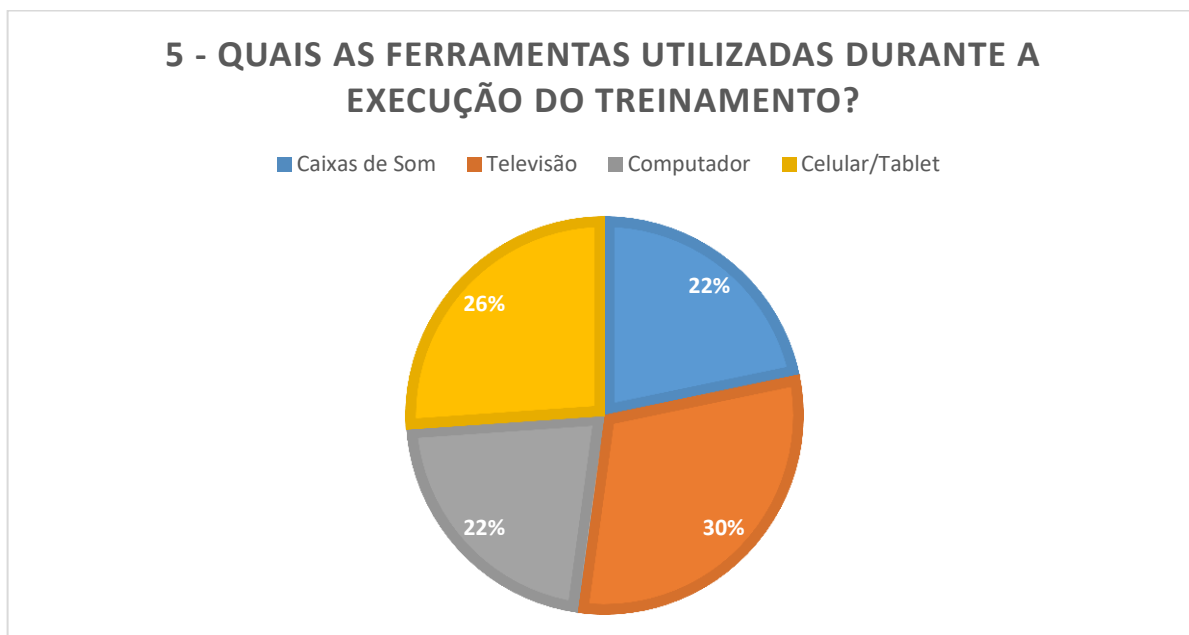
Gráfico 4 - Quais os tipos de treinamento oferecido aos funcionários?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 4 dos dez funcionários entrevistados sete afirmaram que recebem treinamento no trabalho, três funcionários afirmaram que recebem treinamento formal interno e seis afirmaram que recebem treinamento a distância. Nenhum funcionário afirmou que recebe treinamento formal externo.

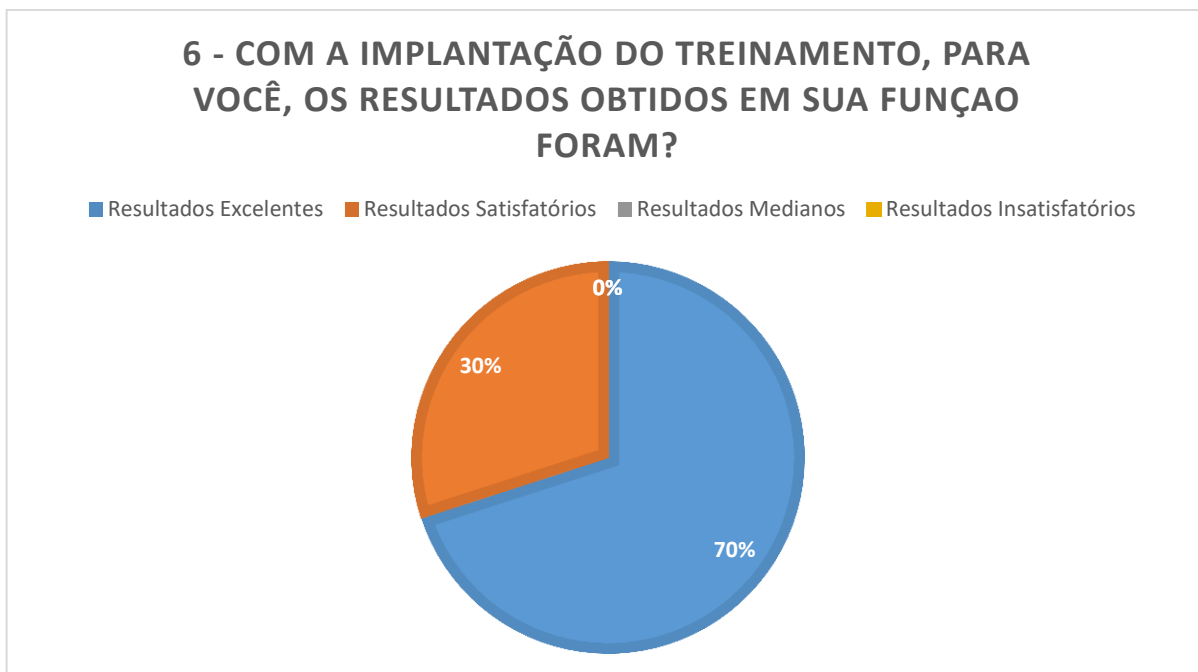
Gráfico 5 - Quais as ferramentas utilizadas durante a execução do treinamento?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 5 dos dez funcionários entrevistados cinco afirmaram que durante o treinamento utiliza-se caixas de som, sete afirmaram utiliza-se televisões, cinco afirmaram que utiliza-se computadores e seis afirmaram que utiliza-se celulares ou tablets.

Gráfico 6 - Com a implantação do treinamento, para você, os resultados obtidos em sua função foram?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 6 com implantação do treinamento, dos dez funcionários entrevistados sete afirmaram os resultados obtidos foram excelentes e três afirmaram que foram satisfatórios.

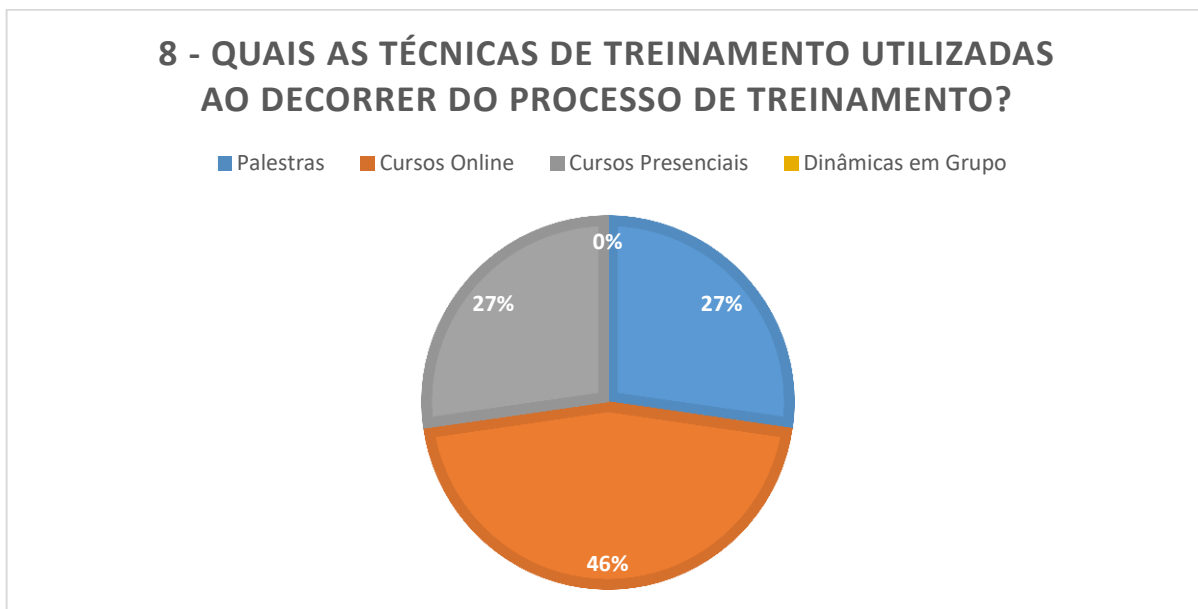
Gráfico 7 - Ao ingressar na empresa foi oferecido algum tipo de treinamento antes de você iniciar suas atividades?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 7 dos dez funcionários entrevistados seis afirmaram que não receberam treinamento no início de suas atividades e quatro afirmaram que receberam.

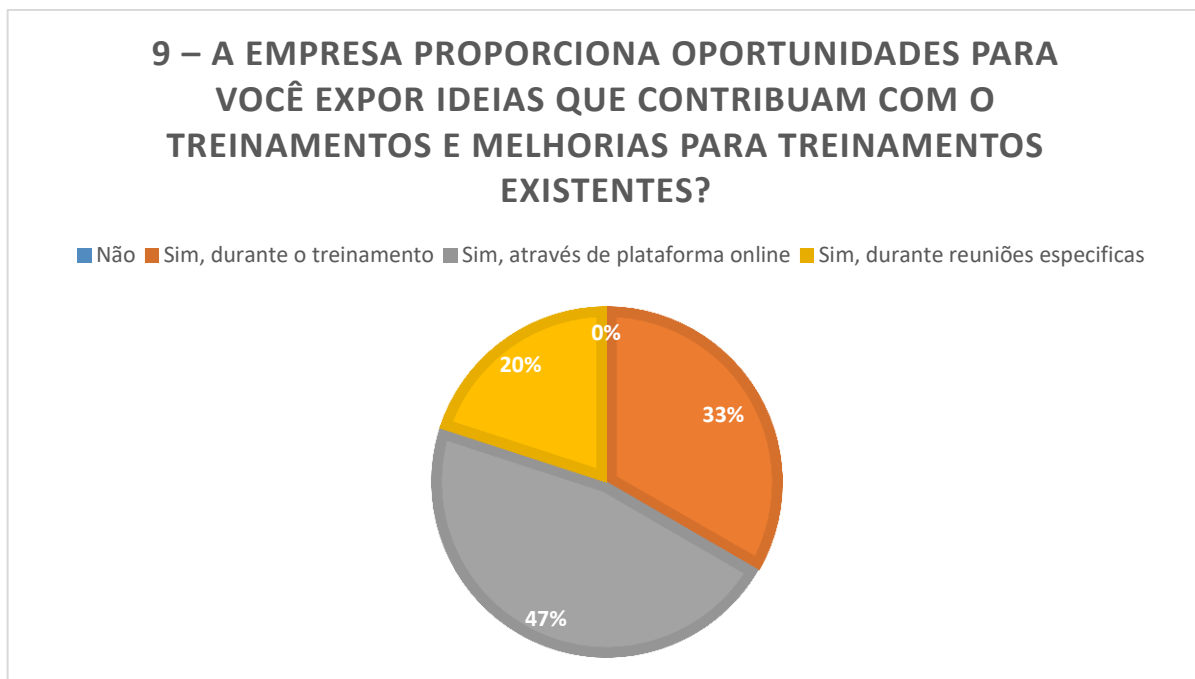
Gráfico 8 - Quais as técnicas de treinamento utilizadas ao decorrer do processo de treinamento?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 8 em relação as técnicas utilizadas durante o treinamento dos dez funcionários entrevistados três afirmaram que fazem parte do treinamento palestras, cinco afirmaram fazem parte cursos online e três afirmaram que fazem parte cursos presenciais.

Gráfico 9 - A empresa proporciona oportunidades para você expor ideias que contribuam com o treinamentos e melhorias para treinamentos existentes?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 9 em relação as oportunidades que a empresa dá aos funcionários para contribuir com melhorias nos treinamentos dos dez funcionários entrevistados cinco afirmaram que a empresa cede um espaço durante o treinamento, sete afirmaram que a empresa disponibiliza plataformas online para sugestões e três afirmaram que essas oportunidades são dadas em reuniões específicas.

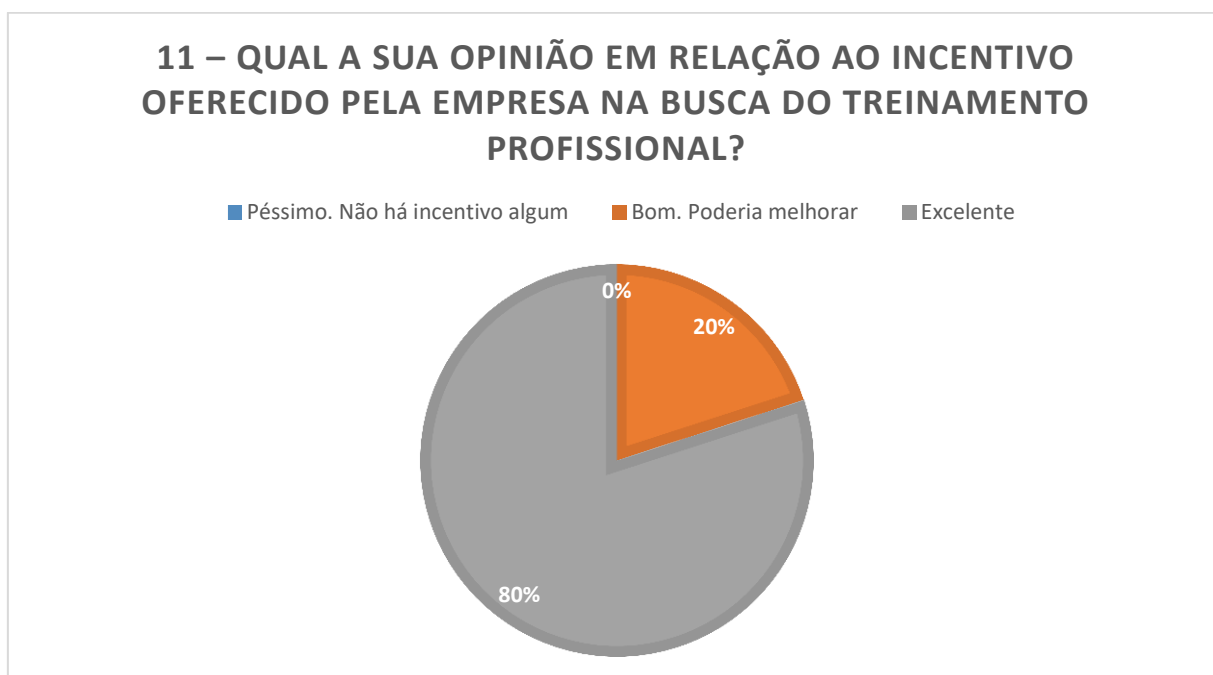
Gráfico 10 - Fonte: Você recebe treinamento que busca aprimorar técnicas que não fazem parte do setor em que atua?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 10 dos dez candidatos entrevistados três afirmaram que recebem treinamento fora do setor que atua e sete afirmaram que não recebem.

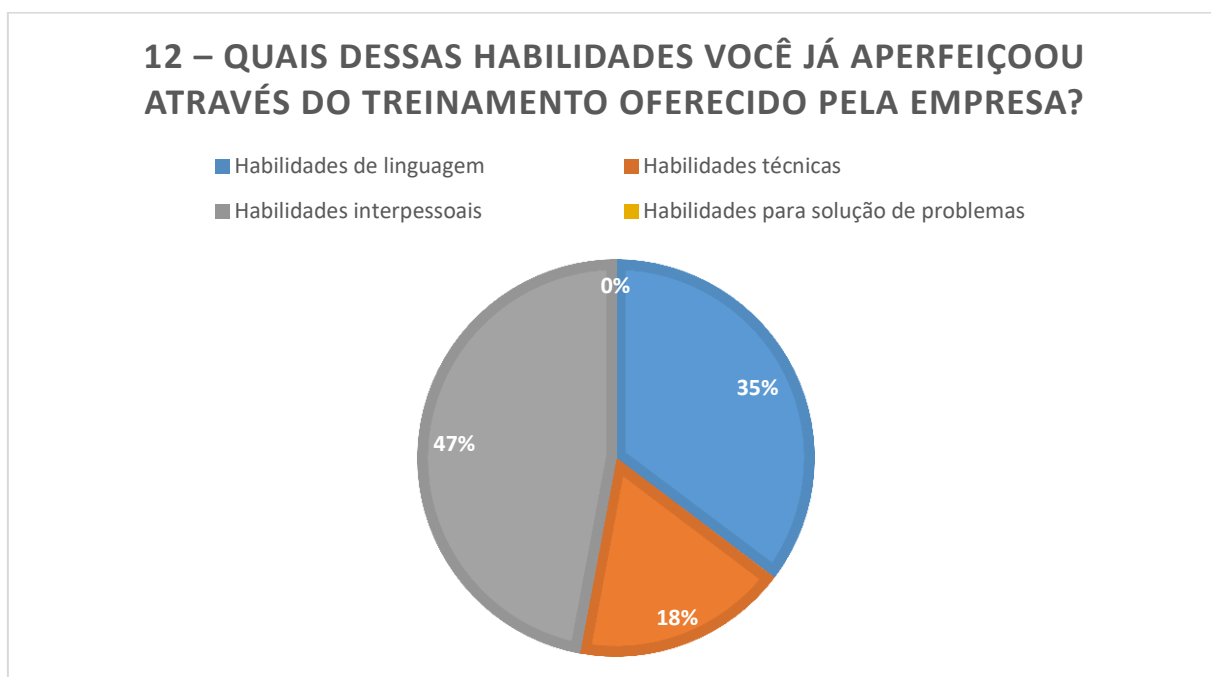
Gráfico 11 - Qual a sua opinião em relação ao incentivo oferecido pela empresa na busca do treinamento profissional?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 11 dos dez funcionários entrevistados oito afirmaram que o incentivo dado pela empresa é excelente e 2 afirmaram é bom porem, poderia melhorar.

Gráfico 12 - Quais dessas habilidades você já aperfeiçoou através do treinamento oferecido pela empresa?



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF 12 dos dez funcionários entrevistados seis afirmaram que fazem parte das habilidades que a empresa treina, habilidades de linguagem, 3 afirmaram que fazem parte habilidades técnicas e oito afirmaram que fazem parte habilidades interpessoais.

4 ESTUDO DE CASO

Para iniciar a análise é importante destacar que, apesar de não realizarem o levantamento das necessidades de treinamento, cada unidade tem autonomia para definir como será realizado o programa de treinamento e quais os métodos e técnicas utilizados, portanto os métodos e técnicas de treinamentos utilizados na unidade de Juína-MT, Centro pode não ser iguais aos métodos e técnicas de treinamentos de outras unidades.

De acordo com a entrevista com o gerente e o questionário aplicado com os funcionários podemos afirmar que o treinamento dentro da empresa acontece com grande frequência. Apesar de todos os setores receberem treinamento, segundo o gerente o foco maior com o treinamento é na área de vendas.

Apesar dos pontos positivos da empresa, a mesma possui alguns defeitos em determinadas áreas, um ponto negativo é de que não existe um levantamento das necessidades de treinamento para a unidade de Juína, de acordo com o gerente o levantamento das necessidades de treinamento é realizado de forma geral, com todas as unidades da região. Isso acaba dificultando no momento de observar as necessidades de uma unidade em específico.

Para ser realizado o treinamento a empresa faz uso de seus próprios equipamentos de mostruário, que acaba por diminuir custos com equipamentos. Os tipos de treinamento utilizados variam, porém na maioria das vezes são cursos online oferecidos pela própria plataforma da empresa. O uso dessa plataforma online é um diferencial para o treinamento dando mais praticidade aos funcionários, a empresa disponibiliza também uma biblioteca virtual para os funcionários, o que se torna interessante para quem está à procura de adquirir mais conhecimento.

Um grande diferencial da empresa é que as habilidades que a mesma busca melhorar seus funcionários são mais de uma, habilidades de linguagem, técnicas, interpessoais e soluções de problemas são impactantes não só para vendedores mas nas demais áreas dentro da organização

Um fator importante para uma organização é a escolha correta no momento de contratação de um novo funcionário. Como relatado pelo gerente a empresa possui uma certa dificuldade na contratação, pois a quantidade de pessoas com

currículo qualificado é muito pequena. Isso de certa forma pode ter dois significados, ou o baixo interesse que as pessoas têm em se capacitar profissionalmente ou a falta de oportunidades.

A empresa possui um método interessante quando o assunto são novos funcionários, em específico para vendedores. Quando necessário é oferecido um treinamento específico para os vendedores, realizado pela central, relacionado a técnicas de vendas, relações interpessoais, relacionados também ao conhecimento sobre a própria empresa, entre outros. Porém como observado através das respostas dos questionários dos funcionários, menos da metade realizou tal treinamento, o que leva a entender que não foi necessário realiza este treinamento com a grande maioria.

Um fator bem interessante é a oportunidade que a empresa dá aos funcionários para darem sugestões e melhorias relacionados ao treinamento, como observado os funcionários possuem um espaço durante o treinamento semanal, um espaço na plataforma online, e um espaço em reuniões específicas para exporem suas ideias e sugestões de melhorias.

Uma equipe depende muito de seus líderes e um líder bem treinado tem um impacto positivo em sua equipe. A Gazin dá um treinamento especial aos seus gerentes onde todo ano gerentes de todas unidades se reúnem para praticarem suas habilidades de líderes, e aperfeiçoar as mesmas para colocar em prática em sua unidade.

Um dos pontos mais interessantes observado na empresa em relação aos estudos é o programa de incentivo universitário, onde os que possuem interesse se candidatam ao programa e são avaliados para verificar se receberam ou não este incentivo. Este é um programa que possui um impacto grande na organização pois auxilia o funcionário em sua capacitação profissional que irá interferir diretamente em seu desempenho no ambiente de trabalho. Este entre outros incentivos tem uma boa aceitação pelos funcionários, onde a maioria afirmou ser excelente o incentivo dado pela empresa.

Com a avaliação dos resultados que a empresa tem de seus treinamentos na visão do gerente pode-se observar que o rendimento dos vendedores tem uma melhora de aproximadamente 80% um resultado praticamente excelente, este fato

demonstra que o treinamento para os vendedores tem um impacto significativo para a empresa. Na visão dos funcionários a maioria afirmou que os resultados que eles observaram em suas funções foram excelentes e alguns afirmaram ser satisfatórios.

4.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Levando em consideração a entrevista com o gerente as respostas dos questionários, a empresa realiza um programa de treinamento voltado somente para vendedores, o que acaba deixando os demais setores despreparados. Uma recomendação para mudar esta realidade dentro da empresa é dividir o treinamento por setores, assim cada setor irá treinar seu exercício principal.

Outro fato importante é de que o levantamento das necessidades de treinamento não é feito em cada unidade, uma unidade possui necessidades diferente e específicas, desta forma não é possível descobrir quais são as reais necessidades de cada unidade. O que sugere-se é que a empresa faça uso da autonomia que possui para realizar o treinamento nas áreas e setores onde possui um maior déficit.

A empresa possui um método de incentivo a qualificação porém não abrange todos os funcionários da empresa, um programa de incentivo a qualificação que abrangesse toda a empresa seria bem visto aos olhos dos funcionários, dando oportunidade a todos e serviria como um incentivo para que funcionários buscassem cada vez mais a capacitação profissional. Um programa deste tipo seria bem interessante, porém, um incentivo financeiro oferecido pela empresa necessita ser bem planejado para que não ocorra impactos negativos na mesma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como funciona o treinamento dentro da empresa Gazin na unidade de Juína, Centro. Ao realizar a pesquisa, verificou-se que tanto na visão do gerente como na visão dos funcionários que o programa de treinamento realizado gera impactos positivos tanto para a empresa quanto para funcionários.

Analizando os dados de uma forma geral pode-se observar que a empresa oferece um treinamento adequado aos seus funcionários, atingindo os objetivos esperados para este trabalho.

Por fim, é possível concluir que a empresa Gazin unidade de Juína, Centro, realiza seu treinamento com um certo grau de excelência levando em consideração a opinião do gerente e dos próprios funcionários que acaba tendo um impacto positivo para o consumidor final.

Não existem empresa totalmente excelente, porem empresas que buscam a constante melhoria não só em seu programa de treinamento, mas e todos os outros setores tende obter sucesso em sua jornada no mercado.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Athas, 2006.

BALDWIN, Timothy T, BOMMER, William H, RUBIN, Robert S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**; Tradução de Arlete Simille Marques. – Rio de Janeiro: Elsevier 2008.

BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

BOGDAN, R. S.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3Ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009

GOLDSMITH, M. LYONS, L. FREAS, A. **Coaching - O Exercício Da Liderança**; tradução Tradutec – Rio de Janeiro: Elsevier: DBM 2003 - 9º reimpressão

HAMBLIN, A. C. (1978). **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill.

HANASHIRO Darcy M. M. ; TEIXEIRA Maria L.M.; ZACCARELLI Laura M. **Gestão do Fator Humano, Uma Visão Baseada em Stakeholders** – Editora Saraiva, 2^o edição, 2008.

HOYLER, S. **Manual de Relações Industriais**. São Paulo: Pioneira, 1970.
LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. Ed. Saraiva, 2^a edição, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013;

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. – **Comportamento organizacional**. 9.ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

Pesquisa Básica e Pesquisa Aplicada. Disponível em:
<<http://ibmec.org.br/geral/pesquisa-basica-e-pesquisa-aplicada>> Acessado em 27 set 2017

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO AO GERENTE

1 – A empresa oferece treinamento aos seus funcionários com qual a frequência?

2 – A empresa oferece treinamento aos funcionários de quais Setores?

3 - A empresa realiza um levantamento da necessidade de treinamento? Se sim quais os métodos?

4 - Quais os tipos de treinamento oferecido aos funcionários?

5 - Quais as ferramentas utilizadas durante a execução do treinamento?

6 - A empresa atingiu os resultados esperados através da implantação do programa de treinamento?

7 – É demonstrado aos funcionários recém contratados os processos que devem ser seguidos para executar o trabalho da forma correta?

8 – Durante o processo de contratação de novos funcionários, na etapa de entrevistas, a quantidade de funcionários habilitados é maior que a dos sem habilidades?

9 - Quais as técnicas de treinamento utilizadas ao decorrer do processo de treinamento?

10 – A empresa da oportunidade aos funcionários exporem ideias para contribuir com o treinamento ou com melhorias para treinamentos existentes?

11 – A empresa proporciona treinamento específico para seus gestores e líderes?
Se sim quais.

12 – Existe separação de treinamento para funcionários experientes e os não experientes?

13 – A empresa proporciona algum incentivo aos funcionários para buscarem conhecimento fora do ambiente de trabalho? Se sim quais.

14 – Quais habilidades que a empresa procura treinar mais?

15 – A empresa possui algum programa de auxílio para estudantes?

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

1 – A empresa oferece treinamento, aos funcionários em geral, com qual frequência?

- ☐ Não oferece.
- ☐ 1 vez por mês.
- ☐ 2 a 5 vezes por mês.
- ☐ 6 a 10 vezes por mês.

2 – Qual o setor em que você atua.

- ☐ Almoxarife.
- ☐ Vendas.
- ☐ Caixa.
- ☐ Limpeza.

Outros _____

3 – A empresa oferece treinamento específico ao setor em que atua?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

4 - Quais os tipos de treinamento oferecido aos funcionários?

- ☐ Treinamento no Trabalho.
- ☐ Treinamento Formal Interno (cursos e palestra exclusivo para funcionários).
- ☐ Treinamento Formal Externo (cursos e palestras aberto ao público).
- ☐ Treinamento a Distância.

Outros _____

5 - Quais as ferramentas utilizadas durante a execução do treinamento?

- ☐ Caixas de Som.
- ☐ Televisão.
- ☐ Computador.
- ☐ Celular/Tablet.

Outros _____

6 – Com a implantação do treinamento, para você, os resultados obtidos em sua função foram?

- ☐ Resultados Excelentes.
- ☐ Resultados Satisfatórios.
- ☐ Resultados Medianos.
- ☐ Resultados Insatisfatórios.

7 – Ao ingressar na empresa foi oferecido algum tipo de treinamento antes de você iniciar suas atividades?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

8 - Quais as técnicas de treinamento utilizadas ao decorrer do processo de treinamento?

- ☐ Palestras
- ☐ Cursos Online.
- ☐ Cursos Presenciais.
- ☐ Dinâmicas em Grupo.

Outros _____

9 – A empresa proporciona oportunidades para você expor ideias que contribuam com o treinamentos e melhorias para treinamentos existentes?

- ☐ Não.
- ☐ Sim, durante o treinamento.
- ☐ Sim, através de plataforma online.
- ☐ Sim, durante reuniões específicas.

Outros _____

10 – Você recebe treinamento que busca aprimorar técnicas que não fazem parte do setor em que atua?

() Sim

() Não.

11 – Qual a sua opinião em relação ao incentivo oferecido pela empresa na busca do treinamento profissional?

() Péssimo. Não há incentivo algum.

() Bom. Poderia melhorar.

() Excelente.

12 – Quais dessas habilidades você já aperfeiçoou através do treinamento oferecido pela empresa?

() Habilidades de linguagem.

() Habilidades técnicas.

() Habilidades interpessoais.

() Habilidades para solução de problemas.