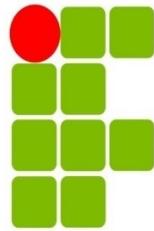


Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

MARIA LUIZA DA COSTA SANTOS, Dra. - Orientadora
ALICE INÊS GUIMARÃES ARAÚJO, Dra. - Examinadora
GLAUCO BARBOSA DE ARAÚJO, Esp. - Examinador





INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
PARAÍBA
Campus João Pessoa

DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FELIPE ROLIM DE LAVÔR

PERFIL PROFISSIONAL E TREINAMENTO E SUAS INFLUÊNCIAS NOS
RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA PEQUENA EMPRESA
DO RAMO VAREJISTA

João Pessoa
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha - IFPB

L414P Lavôr, Felipe Rolim de.

Perfil profissional e treinamento e suas influências nos resultados da organização: um estudo em uma pequena empresa do ramo varejista / Felipe Rolim de Lavôr. – 2014.

53 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Coordenação do Curso Superior de Administração, 2014.

Orientadora: Profª. Maria Luiza da Costa Santos

1. Administração dos recursos humanos. 2. Treinamento.

I. Título.

CDU 005.96

FELIPE ROLIM DE LAVÔR

Relatório Final do Estágio Obrigatório apresentado ao IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, do Curso de Graduação Superior de Bacharelado em Administração de Empresas, para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

PERFIL PROFISSIONAL E TREINAMENTO E SUAS INFLUÊNCIAS NOS
RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA PEQUENA EMPRESA
DO RAMO VAREJISTA

Trabalho de Conclusão de Curso

Dra Maria Luiza da Costa Santos
Orientadora – IFPB

Dra Alice Inês Guimarães Araújo
Examinadora – IFPB

Esp. Glauco Barbosa de Araújo
Examinador – IFPB

Dedico este trabalho as pessoas que buscam conhecimento, na perspectiva de contribuir para seu desenvolvimento profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar presente na minha vida, e pela oportunidade de aproveitá-la com saúde e disposição.

Sou grato a minha família por sempre estarem ao meu lado, oferecendo apoio para alcançar meus objetivos.

Agradeço a todos os professores pelo conhecimento transmitido, e também pelas experiências de vida, e agradeço em especial a minha professora orientadora, Dra Maria Luiza.

Sou grato aos colegas de turma pelo companheirismo nessa jornada, e pelas amizades compartilhadas.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram para realização deste trabalho.

RESUMO

Um sistema de Gestão de pessoas deve destacar a prática de treinamento como uma estratégia que tem a finalidade de refletir o desempenho dos colaboradores, fim de executar melhor suas tarefas e desenvolver suas capacidades e competências, contribuindo para o resultado da empresa e para a satisfação dos clientes. Desta forma, a prática de treinamento pode ser considerada como um dos meios de obtenção de vantagem competitiva, possibilitando que uma organização se destaque em seu setor de atuação. O presente estudo tem por objetivo analisar a importância da prática de treinamento no trabalho, em uma pequena empresa do ramo varejista, e sua influência nos resultados da organização. Na amostra de dez colaboradores, retiradas da população de dezesseis, o instrumento de coletas de dados utilizado foi um questionário composto de onze perguntas objetivas que abrangiam o perfil dos funcionários, e questões pertinentes ao alcance do objetivo geral. Constituiu uma pesquisa empírica, de natureza básica para o desenvolvimento de novos conhecimentos e quanto aos meios correspondia a uma pesquisa exploratória e descritiva. Através do trabalho desenvolvido, é possível afirmar que os objetivos traçados foram atingidos, mostrando que a prática de treinamento pode ser considerada como um dos meios de obtenção de vantagem competitiva. Destaca-se, porém, que na empresa estudada isto não foi constatado por não haver execução de treinamento programado.

“Palavras-chave”: Prática de treinamento. Resultado da empresa. Perfil dos funcionários.

ABSTRACT

The people management system should highlight the practical training as a strategy that aims to reflect the performance of employees, in order to better perform their tasks and develop their abilities and skills, contributing to the company's results and to the satisfaction of customers. Thus, the practice of training can be considered as a means of gaining competitive advantage, enabling an organization to stand out in its performance area. The present study aims to analyze the importance of practical training on the job in a small company in the retail sector, and its influence on the results of the organization. In the sample of ten employees, from the population of sixteen, the instrument of data collection was a questionnaire composed of eleven objective questions that covered the profile of employees, and relevant questions to the scope of the general objective. Provided an empirical research of basic nature to the development of new knowledge and as to the means corresponded to an exploratory and descriptive research. Through the work, it can be said that the objectives were achieved, showing that the practical training can be seen as a means of gaining competitive advantage. It stands out, however, that in the company studied, this was not verified because there is no running training schedule.

“Keywords”: practical training. Results of the company. Profile of employees.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma supermercado Pedro Gondim	14
Figura 2: Fluxograma do assistente administrativo	21
Figura 3: Fluxo de informação entre o assistente administrativo e áreas da organização	23
Figura 4: A ARH e seus subsistemas	28
Figura 5: Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento	30
Figura 6: O ciclo do treinamento	31
Figura 7: Processo de treinamento	32
Figura 8: Principais itens de uma programação de treinamento	34
Figura 9: Os seis níveis de avaliação da eficácia do treinamento	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Faixa Etária	40
Gráfico 2:	Sexo	41
Gráfico 3:	Grau de Escolaridade	42
Gráfico 4:	Renda Mensal	43
Gráfico 5:	Tempo de Trabalho na empresa	44
Gráfico 6:	Importância do treinamento para o desenvolvimento organizacional	45
Gráfico 7:	Realização do treinamento no local e horário de trabalho	46
Gráfico 8:	Planos e sonhos profissionais para o futuro	47
Gráfico 9:	Estudo dos colaboradores para alcançar novos postos de trabalho	48
Gráfico 10:	Expectativa dos colaboradores da empresa oferecer treinamento	49
Gráfico 11:	Tipos de treinamento necessários para o exercício de funções	50

SUMÁRIO

1	A ORGANIZAÇÃO	13
1.1	Identificação do Estagiário e da Organização	13
1.2	Histórico da Organização	13
1.2.1	Fundação	13
1.2.2	Missão	14
1.2.3	Objetivo Organizacional	14
1.3	Organograma Geral da Organização	14
1.4	Identificação e Descrição do Setor Econômico em que se Insere a Organização	15
1.5	Identificação do Segmento de Mercado da Organização	15
1.6	Descrição da concorrência que a Organização enfrenta	15
1.7	Descrição do Relacionamento organização x principais fornecedores	15
1.8	Descrição do Relacionamento Organização x Clientes	16
1.9	Procedimentos Administrativos e suas divisões	16
1.10	Procedimentos relacionados a Recursos Humanos	18
1.11	Procedimentos relacionados ao Marketing	18
1.12	Procedimentos relacionados às Finanças	18
1.13	Procedimentos relacionados à Produção (Operações)	19
1.14	Procedimentos relacionados à Sistemas de informação	19
2	A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO	20
2.1	Aspectos estratégicos da Organização	20
2.2	Atividades Desempenhadas - fluxograma de atividades	20
2.2.1	Atividade A	21
2.2.2	Atividade B	21
2.2.3	Atividade C	21
2.2.4	Atividade D	21
2.2.5	Atividade E	22
2.2.6	Atividade F	22
2.2.7	Atividade G	22
2.3	Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	22
3	LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO	24
3.1	Identificação de Problemas na Área de estágio	24

3.2	Problema de Estudo	24
3.3	Características do Problema de Estudo	24
4	PROPOSTA DE TRABALHO	26
4.1	Objetivos	26
4.1.1	Objetivo Geral	26
4.1.2	Objetivo Específico	26
4.2	Justificativa	26
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
5.1	Administração dos Recursos Humanos	27
5.2	Treinamento	28
5.2.1	Ciclo do treinamento	30
5.3	Importância do treinamento	37
5.4	Aspectos Metodológicos	37
5.4.1	Caracterizações da pesquisa	38
5.4.2	Amostra e coleta de dados	38
5.4.3	Tratamento e análise de dados	39
5.5	Análise de dados e interpretação de resultados	39
5.5.1	Apresentação da análise dos dados dos colaboradores	39
5.6	Aspectos Conclusivos	50
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE	53

CAPÍTULO I A ORGANIZAÇÃO

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

O presente Relatório de Estágio foi elaborado por Felipe Rolim de Lavôr, concluinte do curso de Bacharelado em Administração de Empresas, com matrícula nº 20091460373, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) - Campus João Pessoa.

A organização em estudo tem como Razão Social Julieta Rolim Lavôr. O Nome Fantasia, Supermercado Pedro Gondim, inscrita no CNPJ sob o número 05.088.847/0001-93, com sede na Rua Leonel Coelho, nº 226, bairro Pedro Gondim, na cidade João Pessoa, Paraíba.

1.2 Histórico da Organização

1.2.1 Fundação

O supermercado Pedro Gondim foi fundado pelo proprietário Quintino Afonso Lavôr Neto, em julho de 2000, com uma estrutura totalmente diferente da atual. A empresa está localizado no Bairro Pedro Gondim, na cidade de João Pessoa, Paraíba.

Em Outubro de 2001, a empresa passou pela sua primeira reforma na estrutura da organização. Foi criado um estoque de primeiro andar, e implantado um depósito de água e gás de cozinha. A empresa contava com cinco funcionários: um Açougueiro, um entregador de compras, um estoquista, um repositor de mercadorias, e um operador de caixa. Incluindo também o diretor geral, cujo posto é ocupado por somente um indivíduo, no caso o dono da empresa.

Em Outubro de 2002, a organização passou, novamente, por outra reforma na estrutura da organização. Foram criados dois caixas, e contrataram mais um entregador.

Em janeiro de 2009, a empresa passou pela terceira e atual reforma, na qual toda organização foi modificada. A empresa já contava com dez funcionários.

No ano de 2010, com a evolução do mercado, percebeu-se a importância de estender seu serviço de entrega para outros bairros da grande João Pessoa, assim como suprir as necessidades dos clientes que não dispõe de tempo para ir ao supermercado fazer suas compras, para isto foi criado o site de feiras online.

Atualmente, o Supermercado Pedro Gondim é uma loja completa, oferecendo profissionais qualificados e capacitados para atender as necessidades dos clientes.

1.2.2 Missão

“Conquistar a admiração, respeito e confiança dos clientes, prestando serviços de excelência, e sendo corresponsável pelo desenvolvimento da região.”

1.2.3 Objetivo Organizacional

Tem como objetivo proporcionar um serviço de excelência aos clientes, oferecendo profissionais qualificados e capacitados para suprir suas necessidades.

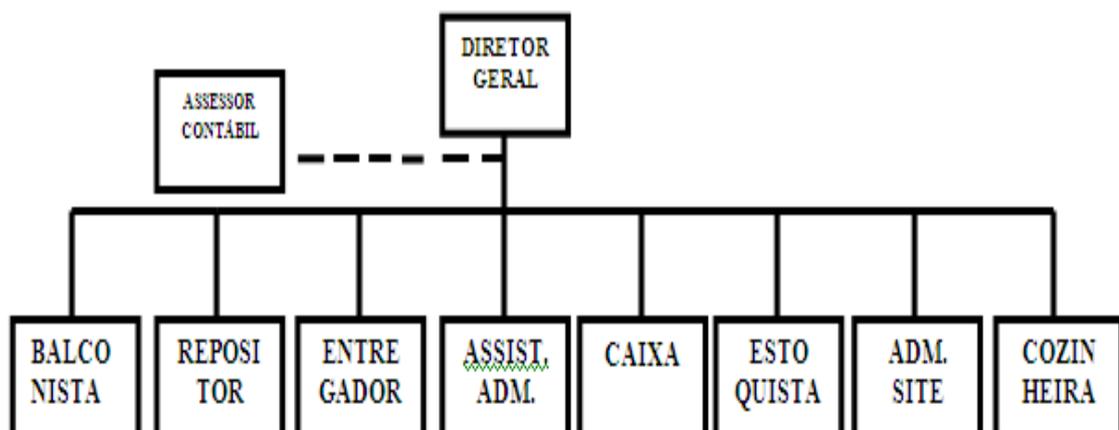
1.3 Organograma Geral da Organização

O organograma de uma instituição reflete a sua estrutura organizacional, sendo esta uma disposição onde tarefas formais são direcionadas a pessoas ou departamentos específicos que envolvem subordinação, gerenciamento, responsabilidade, decisão e hierarquia.

O organograma do Supermercado Pedro Gondim, apresenta no alto de sua estrutura o Diretor Geral, logo abaixo, se localiza o Assessor Contábil. Em seguida o organograma apresenta cargos como Balconista, Entregador, Repositor, Assistente Administrativo, Caixa, Estoquista, Administrador do Site, e a Cozinheira.

Para melhor compreensão a Figura 1 apresenta tal estrutura:

Figura 1 – Organograma do supermercado Pedro Gondim



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

1.4 Identificação e Descrição do Setor Econômico de Atuação

O supermercado Pedro Gondim é uma empresa privada de pequeno porte que atua no ramo de varejo comercial.

A empresa está em um período de crescimento aproveitando as oportunidades que estão surgindo com o desenvolvimento comercial em João Pessoa, Paraíba.

O Supermercado vem conquistando um número cada vez maior de clientes na cidade de João Pessoa, através de compras pela internet, e atendimento em loja aproveitando o desenvolvimento do bairro.

1.5 Identificação do Segmento de Mercado da Organização

O Supermercado Pedro Gondim atua no ramo de comércio varejista. A empresa disponibiliza profissionais na área comercial, capacitados e qualificados para atender os clientes que necessitem dos mais diversos tipos de produtos, como mercearias, bebidas, biscoitos, carnes, frios, laticínios, limpeza, higiene pessoal, água mineral, gás de cozinha, entre as mais variadas mercadorias oferecidas pela organização.

1.6 Descrição da Concorrência que a Organização Enfrenta

Seus principais concorrentes são o Extra, localizado na Avenida Eptácio Pessoa, e Rede Menor Preço, localizado na Rua Joaquim Pires Ferreira, Bairro dos Estados. A Rede Menor Preço é um concorrente muito forte por ser uma empresa de grande porte, como o Supermercado Pedro Gondim é uma empresa de pequeno porte, não consegue concorrer em relação à maioria dos preços, buscando outros diferenciais, tais como: compra pela internet, e entrega a domicilio aos moradores do Conjunto Pedro Gondim.

1.7 Descrição do Relacionamento Organização *Versus* Principais Fornecedores

Seus principais fornecedores são: NORDECE, RIO DO PEIXE, MARTINS, NORDIL, MARFIM, NORDIL, SÃO BRAZ, POLYBALAS, CENTRAL PLAST, MULTIGIRO, NORDESA, COCA-COLA, entre outros.

Os fornecedores visitam o estabelecimento uma vez por semana, no caso de fornecedores que vendem produtos semelhantes, estes são orientados a visitar no mesmo dia e horário para o comprador selecionar o melhor preço.

A empresa acompanha ativamente o período decorrente desde o pedido até a entrega, e confere o recebimento do material.

1.8 Descrição do Relacionamento Organização *Versus* Clientes

O público alvo da empresa abrange um raio de cinco quilômetros (segmentação geográfica) de distância, isto é, as pessoas que residem no mesmo bairro e próximas à organização são consideradas público alvo, pois as entregas a domicílio (entrega de água, gás e feiras) são feitas apenas no próprio bairro e nos próximos. A empresa busca criar laços principalmente com os clientes que residem próximas dela.

No estabelecimento o cliente compra o produto que necessita e/ou deseja de maneira ágil e com qualidade. O consumidor encontra com facilidade à sua compra através de um bom fluxo de sinalizações com placas e informações entre nos corredores da organização. A loja oferece ao cliente um ambiente agradável, qualidade no serviço e um bom atendimento.

Os tipos de serviços que o estabelecimento oferece ao cliente: entrega em domicílio (entrega de gás, garrafão d'água de 20 litros e feiras a partir de quinze reais nos bairros Brisamar, Estados, Expedicionários, Pedro Gondim e Tambauzinho); contato direto com o consumidor, e ambiente agradável.

Com a evolução do mercado percebeu-se a importância de estender seu serviço de entrega para outros bairros da grande João Pessoa, assim como suprir as necessidades dos clientes que não dispõe de tempo para ir ao supermercado, para isto foi criado o site de feiras online.

1.9 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A divisão da empresa é feita através dos cargos e responsabilidades, e não por departamentos.

O Diretor geral é a pessoa com a mais alta responsabilidade ou autoridade na organização. O posto é ocupado por somente um indivíduo, no caso o dono da empresa. Atua também como Diretor administrativo financeiro, responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de apoio administrativo e da área financeira da empresa.

A assessoria contábil é uma equipe de profissionais da área de contabilidade que desenvolvem o trabalho de controlar e interpretar os fatos que ocorre diariamente dentro da empresa. Diante de registros, demonstração expositiva e a revelação dos fatos, o contabilista obtém informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza econômica. A área da contabilidade tem como finalidade fazer o acompanhamento das atividades financeiras realizadas pela empresa, controlando o comportamento de seus patrimônios, na função elaboração e comparação dos resultados obtidos entre os períodos de análise. É a contabilidade que desenvolve, verifica os dados e realiza o registro minucioso e ordenado dos negócios realizados diariamente. Ela deve identificar, classificar e anotar as operações da entidade e de todos os fatos que de alguma forma afetam sua situação econômica, financeira e patrimonial.

Os balconistas vendem os produtos de padaria, congelados, frios e laticínios, auxiliando os clientes na escolha. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Fazem inventário de mercadorias para reposição.

Os repositores são operadores de produção, realizam atendimento aos clientes dentro da loja, distribui as mercadorias nas seções da empresa, repõe e organiza os produtos nas prateleiras, entre outras funções pertinentes ao processo produtivo.

Os entregadores são profissionais que levam os produtos ao seu destinatário.

A cozinheira prepara e serve as refeições diárias de todos os colaboradores da empresa.

A função do operador de caixa é ficar no check-out passando compras, prestar um ótimo atendimento e por fim cobrar os valores certos. O trabalho é executado com o auxílio de equipamentos eletrônicos como, o scanner para a leitura dos códigos de barra, o pinpad para passar os cartões de crédito ou débito e as sacolas para embalar as compras.

A função do estoquista é receber, conferir, armazenar os materiais necessários ao bom andamento do processo produtivo, distribuição dos mesmos para reposição da loja, e encaminhar as solicitações de compras aos distribuidores de sua responsabilidade.

Os assistentes administrativos tem a função de receber e remessar correspondências e documentos, controlar as contas a pagar, controlar os recebimentos da empresa, emitir notas fiscais, preparar e encaminhar documentos, tirar cópias, coordenar trabalho de logística da empresa, enviar documentos para o departamento contábil e fiscal, atender telefonemas, e sempre manter organizados arquivos e cadastros da empresa. Este deve estar em constante atualização relacionada à área ter conhecimentos de informática, além de boa comunicação,

responsabilidade, saber administrar bem o tempo, saber lidar com números, boa memória, bom humor, paciência e confiabilidade.

O administrador do site é um profissional voltado para a utilização de computadores para fins administrativos, com a responsabilidade de atender o cliente, e coordenar o trabalho de logística entre os colaboradores com as informações obtidas no site.

1.10 Procedimentos Relacionados a Recursos Humanos

A organização não possui uma política de recursos humanos, e sim uma administração de pessoal da seguinte forma: o Diretor geral é responsável pelo pagamento de salários e da documentação para demissão ou admissão. A organização não possui normas ou código de conduta, incentivos por benefícios, planos de cargos e salários e CIPA. Contudo, a empresa enfatiza buscar uma equipe unida e motivada.

1.11 Procedimentos Relacionados ao Marketing

A estratégia de marketing adotada pela organização está relacionada com a maneira de como a organização atua no mercado, através de promoções como ofertas semanais de alguns produtos, publicidade com o uso de panfletos, calendários, ímãs, canetas, divulgação, o contato pessoal com o cliente buscando identificar suas necessidades e desejos, oferecendo um ambiente limpo, agradável e um atendimento gerando fidelidade, entrega em domicílio, entre outros.

O público alvo da empresa abrange um raio de cinco quilômetros (segmentação geográfica) de distância, isto é, as pessoas que residem no mesmo bairro e próximas à organização são consideradas público alvo, pois as entregas em domicílio (entrega de água, gás e feiras) são feitas apenas no próprio bairro e nos próximos. A empresa busca criar laços principalmente com os clientes que residem próximas dela.

1.12 Procedimentos Relacionados às Finanças

O gestor Financeiro da empresa é o próprio gerente do negócio, que também é o proprietário, segundo este, a situação financeira é essencial para o desenvolvimento e permanência no mercado atual. As suas principais tarefas envolvem: elaborar e detalhar

programas e projetos do orçamento, examinar processos para liquidação das despesas e efetuar pagamentos, entre outras.

1.13 Procedimentos Relacionados à Produção

Envolve os procedimentos de atividades operacionais inter-relacionadas de cargos orientados ao processo de logística da empresa.

1.14 Procedimentos relacionados a Sistemas de informação

Os recursos usados pelo Software na empresa proporciona a emissão de notas fiscais eletrônicas, abertura e fechamento de caixa, a utilização de cartões de crédito, cadastramento de itens, clientes e fornecedores, e suporte técnico especializado.

CAPÍTULO II A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio se desenvolveu no Supermercado Pedro Gondim. A área em que foi realizado o estágio percorreu por todas as áreas da empresa, mas os destaques foram frente de loja, onde envolveu contato direto com o cliente no caixa, e atividades exercidas em escritório, como lançamento de notas fiscais.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

Fundada em julho de 2000, o Supermercado Pedro Gondim, tem por objetivo proporcionar um serviço de excelência aos clientes, oferecendo profissionais qualificados e capacitados para suprir suas necessidades.

A empresa procurou, ao longo dos anos, conquistar a admiração, respeito e confiança dos clientes, prestando serviços de excelência, e sendo corresponsável pelo desenvolvimento da Região.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Fluxograma pode ser considerado uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho, levando em consideração as operações envolvidas, e seus responsáveis no processo.

Os procedimentos das atividades individuais no Supermercado Pedro Gondim podem variar de acordo com a necessidade da empresa. O fluxograma, não documentado pela empresa, está apto e modificável quando necessário, priorizando os atendimentos ao cliente interno e externo. Assim os processos individuais não seguem uma sequência perfeita de atividades, variando os seus tipos de acordo com as necessidades da loja e correspondentes datas, envolvendo um período de compras, recebimento de mercadorias, lançamento de notas fiscais, entre outras funções.

Para melhor compreensão a Figura 2 apresenta o fluxograma de atividades desempenhadas pelo Assistente Administrativo, autor do trabalho.

Figura 2 – Fluxograma do assistente administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Cada atividade será explicada de forma clara, como mostra os subtópicos abaixo:

2.2.1 Atividade A – Contato direto com o cliente

Apoio em frente de loja, envolvendo suporte ao caixa principal da empresa.

2.2.2 Atividade B – Atender telefonemas

Apoio em frente de loja, envolvendo suporte à assistente administrativa, quando esta se encontra muito ocupada, sua função de atendimento aos telefonemas é temporariamente substituída.

2.2.3 Atividade C – Coordenar trabalho dos colaboradores da empresa

Envolve a coordenação dos colaboradores para atividades operacionais como reposição de mercadorias, entre outras atividades da empresa.

2.2.4 Atividade D – Compra com alguns fornecedores

Envolve a negociação de compras com fornecedores da AMBEV, COCA-COLA E INDAIÁ.

2.2.5 Atividade E – Recebimento de mercadorias

Receber mercadorias envolve o processo operacional de conferir se realmente os produtos correspondem aos da nota fiscal, observar a validade e o estado físico do produto.

2.2.6 Atividade F – Lançamento de notas fiscais

Envolve o processo da precificação de venda de todos os itens, o cadastramento destes no sistema da empresa, e a entrada das notas fiscais.

2.2.7 Atividade G – Organizar arquivos de cadastro da empresa

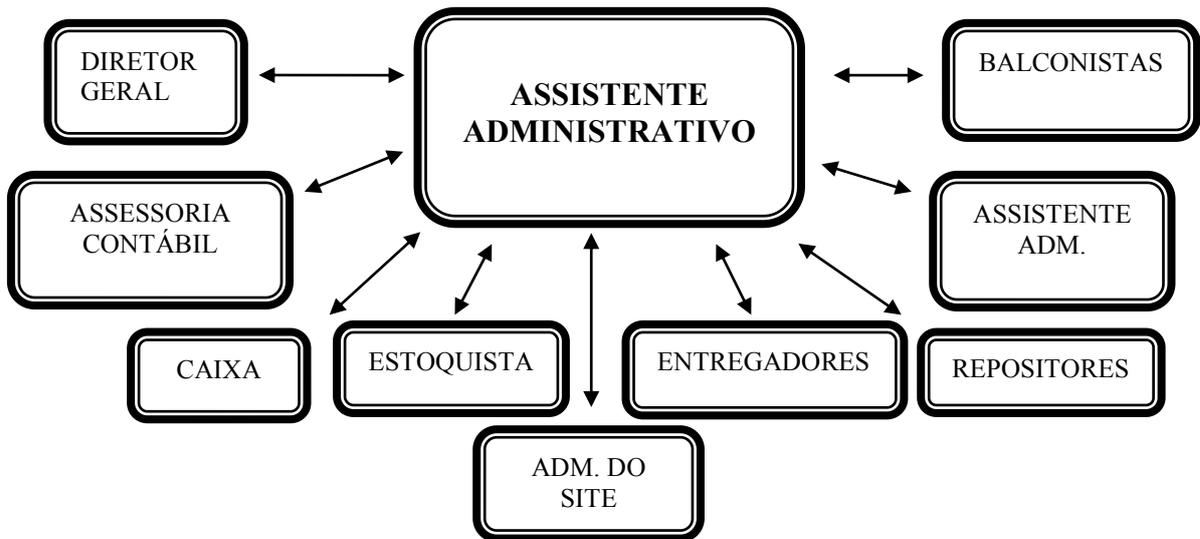
Organizar todas as documentações de entrada de mercadorias na empresa para assim, o Diretor Geral enviar os documentos para o Departamento Contábil.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com Outras Áreas da Empresa

O Assistente Administrativo por ser um profissional que presta assistência, se relaciona com todas as áreas relacionadas à Administração dentro de uma empresa.

Para melhor compreensão a Figura 3 apresenta o fluxo de informação existente no relacionamento do Assistente Administrativo com todas as áreas da organização.

Figura 3: Fluxo de informação entre o assistente administrativo e áreas da organização



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

O fluxo de informação de um colaborador que exerce a função de assistente administrativo permeia por todas as áreas da empresa, havendo contato com todos os trabalhadores, auxiliando nas suas atividades em compartilhar do mesmo serviço caso haja necessidade, ou na coordenação de atividades a serem desempenhadas pelos outros funcionários.

CAPÍTULO III LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Segundo os autores Gil (2010); Lakatos e Marconi (2009), problema é o ponto de partida para o desenvolvimento de qualquer pesquisa acadêmica, seja teórica ou prática. Dentre os vários problemas verificados no Supermercado Pedro Gondim pode-se destacar os mais críticos.

Os problemas vivenciados no estágio estão ligados ao gerenciamento das atividades da organização, já que o assistente administrativo atua em todos os setores desde trabalhos operacionais até gestão. Através disso, foi possível observar falhas humanas no processo de atividades presentes na organização. Utilizando da observação, informações dos clientes e interação com os outros colaboradores, foram possíveis identificar problemas relacionados com as atividades operacionais desenvolvidos por colaboradores, tais como: desconhecimento do sistema operacional utilizado pelo caixa, problemas no atendimento ao cliente realizado pelos entregadores, falhas operacionais no serviço administrativo, e problema na reposição das mercadorias.

3.2 Problema de Estudo

Os problemas acima apontados indicam a necessidade de se estudar a gestão de pessoas no que se refere à prática do treinamento no ambiente de trabalho pela falta de capacitação dos colaboradores em desenvolver suas atividades. Portanto, o presente estudo de caso analisa o perfil profissional e a importância da prática de treinamento no trabalho, e suas influências nos resultados da organização. Para isso, foi necessário delinear o perfil dos colaboradores, verificar a percepção dos colaboradores sobre a importância da prática de treinamento no trabalho, e apresentar as expectativas dos colaboradores sobre possíveis treinamentos a serem oferecidos pela organização.

3.3 Características do Problema de Estudo

Observou-se que na empresa não existia uma política de treinamento sistematizado e que essas atividades eram desenvolvidas de forma esporádica, sem nenhum controle e avaliação. Dessa forma as atividades de treinamento nem sempre atendiam as necessidades dos colaboradores internos, como também não atendia aos interesses da empresa.

A falta de treinamento no trabalho tem provocado uma desqualificação profissional e, conseqüentemente retrabalho, custo e insatisfação, afetando a produtividade, o desempenho e o relacionamento humano.

Assim, este estudo apresentou-se de relevância para a organização e para os colaboradores, uma vez que analisa a importância da prática de treinamento no trabalho, e sua influência nos resultados da organização.

CAPÍTULO IV PROPOSTA DE TRABALHO

A proposta surgiu a partir da experiência vivenciada de estágio no Supermercado Pedro Gondim, e assim, o presente trabalho tem como foco a Gestão de pessoas, no que se refere à prática do treinamento no ambiente de trabalho.

Sendo assim, este estudo apresenta-se de relevância para a organização e para os colaboradores, uma vez que se busca analisar a importância do treinamento, e sua influência nos resultados da organização, a partir dos objetivos propostos.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Analisar a importância da prática de treinamento no trabalho, na empresa pesquisada, e sua influência nos resultados da organização.

4.1.2 Objetivos Específicos

- a) Delinear o perfil dos colaboradores da empresa.
- b) Verificar a percepção dos colaboradores sobre a importância da prática de treinamento no trabalho.
- c) Apresentar as expectativas dos colaboradores sobre possíveis treinamentos a serem oferecidos pela empresa.

4.2 Justificativa

Um sistema de Gestão de pessoas deve destacar a prática de treinamento como uma estratégia que tem a finalidade de refletir o desempenho dos colaboradores, fim de executar melhor suas tarefas e desenvolver suas capacidades e competências, contribuindo para o resultado da empresa e para a satisfação dos clientes, além de se tornarem profissional e pessoalmente mais motivados. Desta forma, a prática de treinamento pode ser considerada como um dos meios de obtenção de vantagem competitiva, possibilitando que uma organização se destaque em seu setor de atuação.

CAPÍTULO V – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 Administração dos Recursos Humanos

A administração de recursos humanos está relacionada com a motivação dos colaboradores que são responsáveis pelo desenvolvimento e funcionamento da organização. Segundo Chiavenato (2009) as pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização, e o estado motivacional das pessoas reflete o clima no trabalho e é por este influenciado. Assim, os gestores das empresas devem realizar treinamentos, avaliações, bonificações, entre outros meios necessários para melhorar o desempenho e a produtividade dos funcionários, assim, gerando competitividade à empresa.

De acordo com Chiavenato (2009), as pessoas agrupam-se para formar organizações e através dela alcançar objetivos individuais. As empresas que alcançam objetivos compartilhados tendem a crescer. Assim, as organizações investem nos funcionários, como treinamento, enquanto estes oferecem contribuições. O equilíbrio organizacional depende da compatibilização entre os benefícios oferecidos e as contribuições para empresa.

As organizações competitivas no mercado atual se preocupam em atender as necessidades e desejos do consumidor. Assim, as organizações precisam investir em treinamento para que os colaboradores desenvolvam suas capacidades e habilidades buscando atingir maior produtividade e qualidade nas tarefas realizadas.

De acordo com Lacombe (2012), a sobrevivência e o desenvolvimento de uma empresa estão na capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente os colaboradores com potencial para atuar no presente, enquanto a alta administração da empresa assume responsabilidades agindo como uma equipe integrada. Porém, a maioria das empresas investe menos de 1% de seus recursos em treinamento, sendo preferível realizar manutenção nos prédios e equipamentos do que na retenção e desenvolvimento do seu pessoal. Em uma empresa de pequeno porte as pessoas são ainda mais importantes, devido ao fato destas se destacarem-se na organização realizando múltiplos papéis e desempenhando muitas funções. Entretanto, verifica-se que pouca importância é dada ao capital humano.

Segundo Chiavenato (2009), o processo de desenvolver pessoas envolve as atividades de treinamento e desenvolvimento, que se baseia em nível de aprendizagem individual,

enquanto a atividade de desenvolvimento organizacional trata de modo como as organizações aprendem e se desenvolvem. Observe a figura abaixo:

Figura 4: A ARH e seus subsistemas



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (2009, p.198).

Pode-se concluir que as organizações fornecem meios através do treinamento e desenvolvimento de pessoal aos colaboradores, para torná-los mais capacitados, qualificados e habilitados para o trabalho, além de otimizar o processo produtivo.

5.2 Treinamento

Compreende-se que o treinamento visa beneficiar o desenvolvimento profissional dos colaboradores na empresa e no aperfeiçoamento de suas tarefas, obtendo melhorias no conhecimento, habilidades e atitudes.

Segundo Chiavenato (2009) treinamento é uma educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função, obedecendo a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando à adaptação do homem ao trabalho. O treinamento, com base no programa preestabelecido pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, podendo envolver desenvolvimento de habilidades e competências.

Para Flippo (1970 *apud* Chiavenato 2009, p.389) assegura que o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um funcionário para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho. O treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os

objetivos da empresa, proporcionando aos colaboradores de todos os níveis oportunidades de obter conhecimento, prática e conduta necessárias à organização (CHIAVENATO, 2009).

Para Hoyler (1970 *apud* Chiavenato 2009, p.389), treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho dos objetivos e realizações propostos.

Pode-se deduzir então que o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à otimização no trabalho (MARRAS 2000, p.145).

Robbins (2002, p. 469) ressalta que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se então que um profissional bem qualificado apresentará conseqüentemente melhor desempenho profissional na execução das tarefas e maior produtividade, contribuindo efetivamente para os resultados da empresa. Como realçado por Las Casas (2008) o treinamento é uma das atividades essenciais para que o ser humano desempenhe com qualidade o serviço prestado.

Chiavenato (2009, p.390) destaca que a aplicabilidade do conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudanças comportamentais, são estes:

a) Aumento de conhecimento através da transmissão de informações, podendo ser utilizado em alguns programas de treinamento para vendedores.

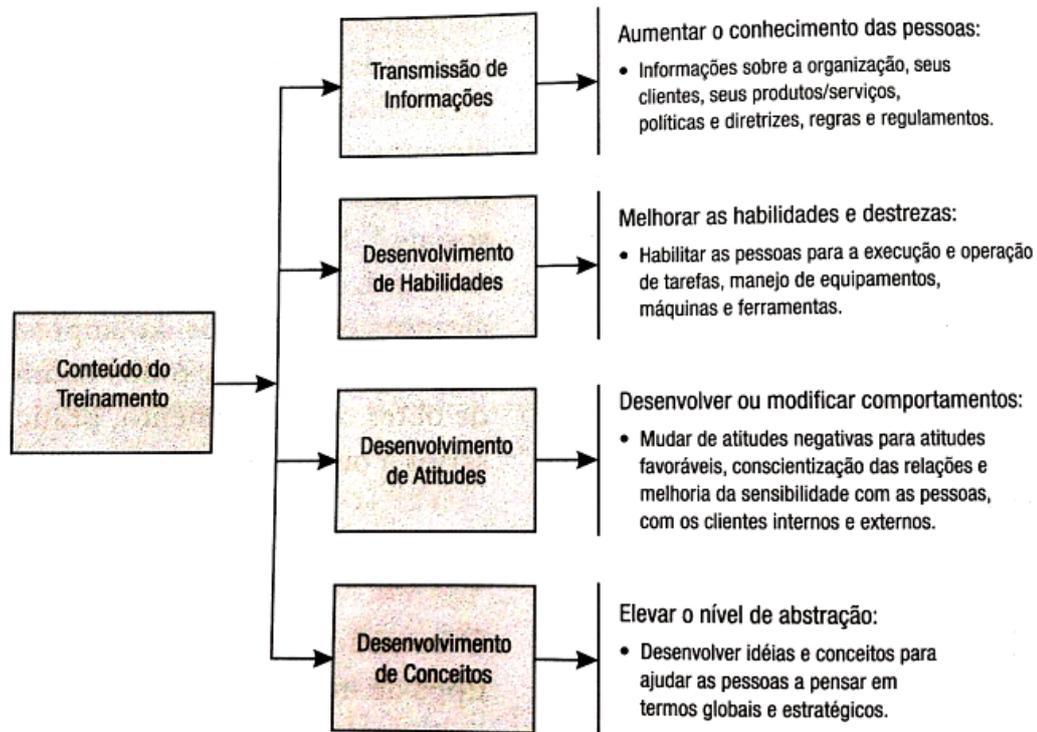
b) Melhoria das habilidades e destrezas através do desenvolvimento de habilidades, podendo ser utilizado em preenchimento de pedidos, cálculo de preço, meios capazes de auxiliar o responsável de compras.

c) Desenvolvimento ou modificações comportamentais através do desenvolvimento de atitudes, podendo ser utilizado no ensinamento de como tratar o cliente, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como argumentar e contornar as negativas do cliente etc.

d) Aumento do nível de abstração através do desenvolvimento de conceitos relacionados, podendo ser utilizado para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa.

A figura a seguir ilustra o funcionamento do conteúdo do treinamento:

Figura 5: Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (2009, p.390).

Esses quatro tipos de conteúdo do treinamento podem ser utilizados através de variados programas de treinamento, de forma isolada ou conjunta, atendendo a todos os setores da organização.

Segundo Chiavenato (2009) o treinamento constitui uma responsabilidade administrativa de cada administrador e supervisor. O conteúdo de treinamento está relacionado na tarefa gerencial podendo ser aplicado em todos os níveis da empresa. Pode ser na demonstração de um procedimento novo, etapa por etapa, na explicação de uma operação tradicional, o supervisor ou gerente deve explicar, ensinar, acompanhar e comunicar.

Através do treinamento é possível adequar os funcionários para execução imediata das diversas tarefas do cargo, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e mudar a atitude das pessoas para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

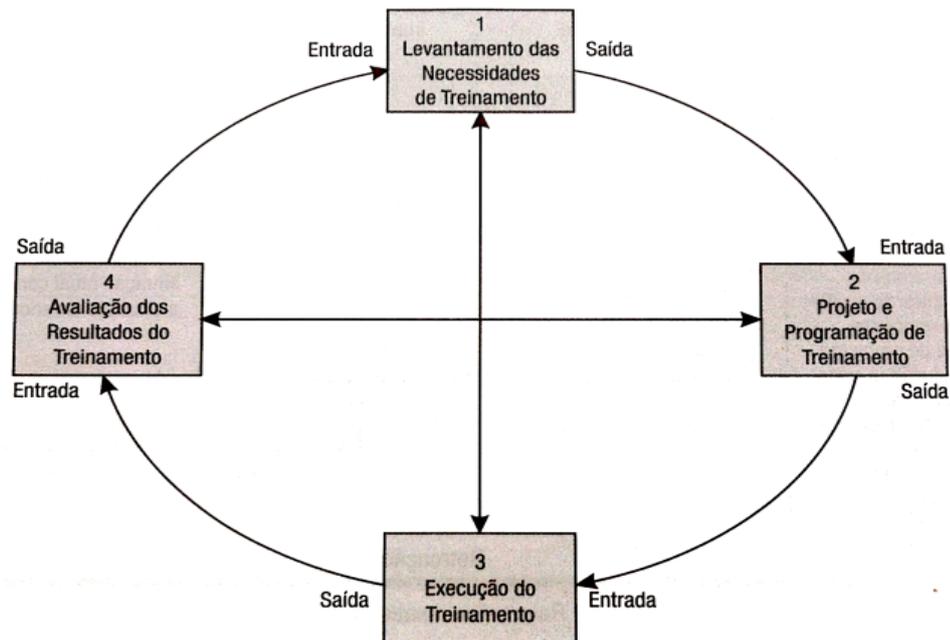
5.2.1 Ciclo do Treinamento

Pode-se afirmar que treinamento é um conjunto de atividades desenvolvidas para auxiliar as pessoas a adquirir e aprimorar suas habilidades relacionadas ao exercício do cargo.

Isso se aplica tanto ao treinamento inicial de um colaborador como a atualização ou melhoria de suas habilidades, através de programas de treinamento bem estruturados, seguindo todas as etapas fim de assegurar que os colaboradores estejam capacitados a desempenhar suas tarefas (SCHERMERHORN, 2007).

Segundo Chiavenato (2009, p.391) o treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem, que pode ser considerado este um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que os colaboradores em todos os níveis da empresa possam desenvolver conhecimentos, atitudes e habilidades. Assim, o treinamento constitui uma sequência programada de eventos, como um processo que se repete. Como pode ser representado na figura a seguir:

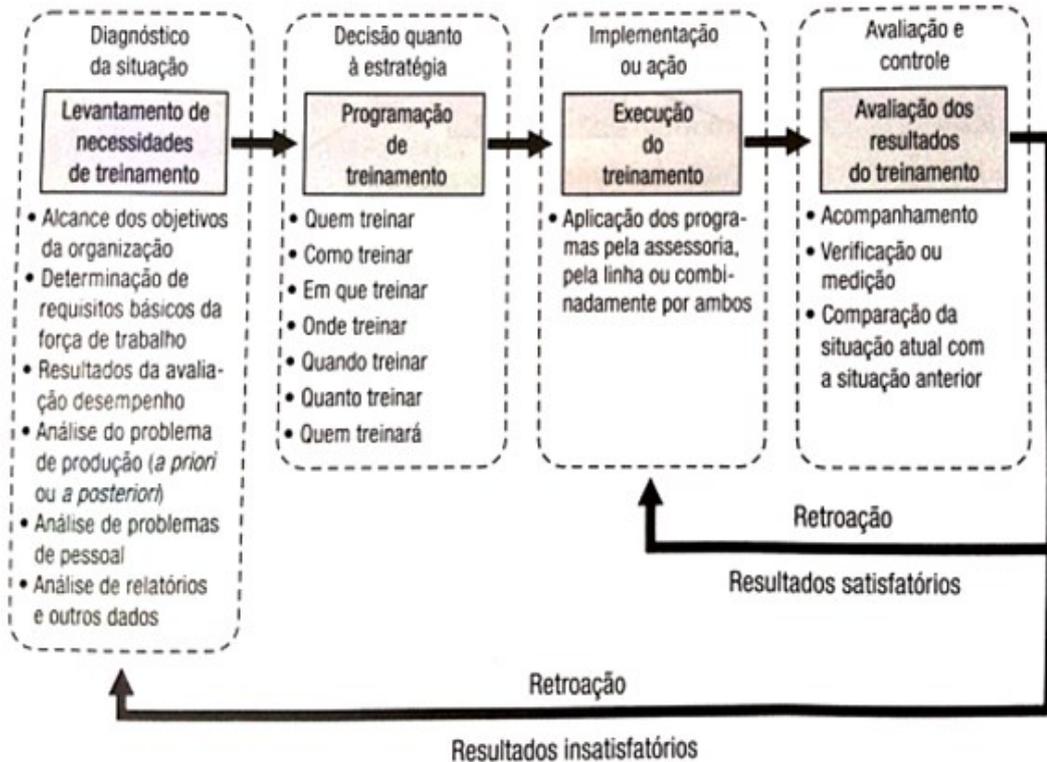
Figura 6: O ciclo do treinamento



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (2009, p.391).

Essas quatro etapas formam o processo de treinamento representado na figura a seguir:

Figura 7: Processo de treinamento



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (2009, p.392).

A situação ideal para que ocorra este processo de treinamento como responsabilidade de linha e função de staff seria o equilíbrio entre o órgão de treinamento (função de assessoria), responsável pelo levantamento de necessidades de treinamento e programação das atividades, e o órgão onde se localiza o empregado (responsabilidade de linha), o gerente ou supervisor, que irá ensinar e acompanhar a execução e avaliar os resultados junto à organização (CHIAVENATO, 2009).

Como verificado na figura sete (7), o processo do treinamento envolve quatro etapas, as quais passaremos a descrevê-las.

O diagnóstico é a primeira etapa do treinamento, e corresponde ao levantamento de necessidades de treinamento que segundo Chiavenato (2009) pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise, são estes:

a) *Sistema organizacional*, no nível da análise da organização total, que determina qual a ênfase a ser dada ao treinamento através da verificação de todos os fatores como planos, força de trabalho, eficiência organizacional e clima organizacional, capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento.

b) *Sistema de treinamento*, no nível de análise de recursos humanos que trata da verificação da força de trabalho através da obtenção de habilidades, conhecimentos e atitudes.

c) *Sistema de aquisição de habilidades*, no nível da análise das operações e tarefas que realiza um estudo de cargos, e determina os padrões de desempenho, como também a identificação das tarefas, como cada tarefa será desempenhada para atingir aos padrões de desempenho, e determinam as habilidades, conhecimentos e atitudes para o cumprimento da tarefa.

A identificação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Assim, cabe ao administrador de linha, gerente ou supervisor, a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela falta de treinamento, mesmo que utiliza ou não serviços de assessoria em treinamento.

De acordo do Chiavenato (2009) os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são:

- a) *Avaliação do desempenho*: determina os funcionários que executam suas tarefas abaixo de um nível satisfatório.
- b) *Observação*: verifica onde há evidência de trabalho ineficiente.
- c) *Questionários*: Identificar as necessidades de treinamento.
- d) *Solicitação de supervisores e gerentes*: solicitar treinamento para o seu pessoal em casos de necessidades de um nível mais alto.
- e) *Entrevistas com supervisores ou gerentes*: buscar solucionar problemas através do treinamento.
- f) *Reuniões interdepartamentais*: discursar acerca de assuntos relacionados aos objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos, entre outros assuntos administrativos.
- g) *Exame de empregados*: Analisar resultados dos exames de seleção de empregados.
- h) *Modificação do trabalho*: realizar treinamento prévio dos colaboradores nos novos métodos e processos de trabalho.
- i) *Entrevistas de saída*: Conhecer as razões que motivaram sua saída.
- j) *Análise de cargos*: proporciona um quadro de tarefas e habilidades que o ocupante deverá possuir.
- k) *Relatórios periódicos da empresa*: mostrar possíveis deficiências possíveis de treinamento.

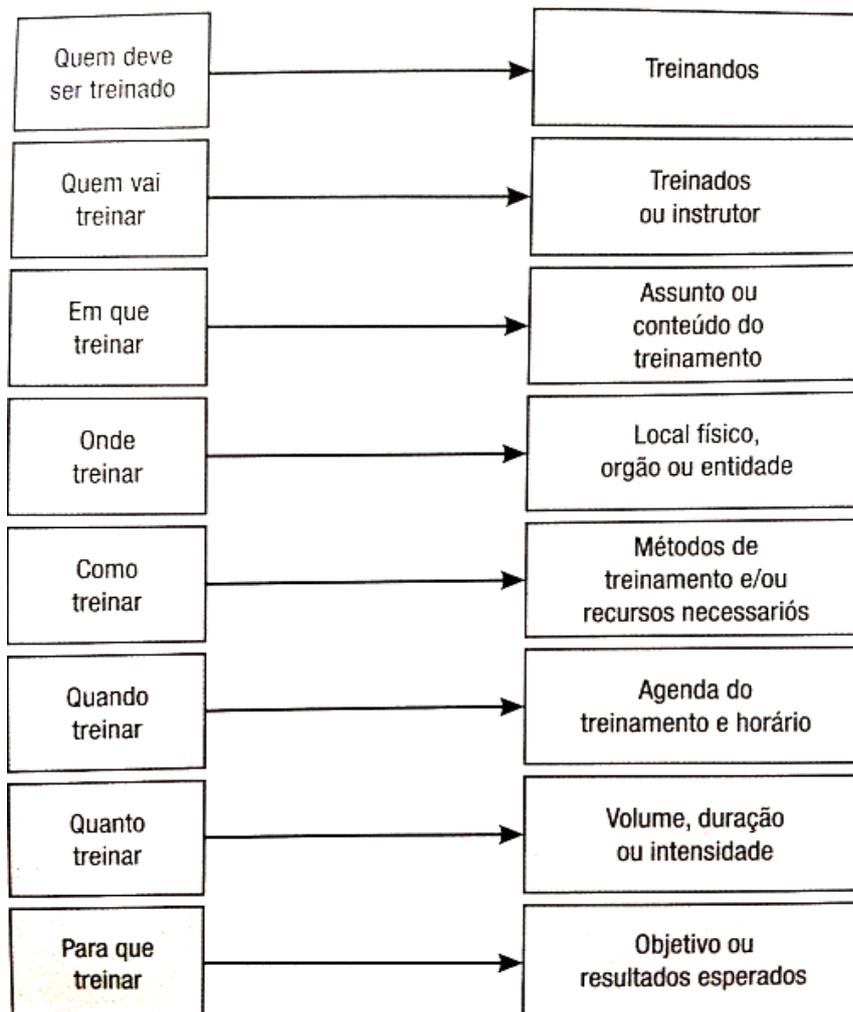
É importante que cada empresa saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho. O sucesso do treinamento não é medido apenas porque as pessoas melhoram

suas competências individuais, mas porque contribui positivamente para o desempenho organizacional.

A programação de treinamento é a segunda etapa do treinamento e consiste na elaboração do projeto ou modelo para atender as necessidades levantadas.

Segundo Chiavenato (2009) após o diagnóstico do treinamento, segue-se a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas. Assim, a programação de treinamento visa a planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, como treinar o que, quem, quando, onde e como treinar. A fim de utilizar a tecnologia instrucional mais adequada. Veja na figura abaixo, quais procedimentos deverão ser levados em consideração para execução do projeto ou modelo desenvolvido para sanar as necessidades diagnosticadas.

Figura 8: Principais itens de uma programação de treinamento



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (2009, p.399).

Todos estes itens de uma programação de treinamento deve utilizar a tecnologia educacional mais adequada para instruir quem será treinado. As técnicas de treinamento são classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação (CHIAVENATO, 2009).

Quanto ao uso, as técnicas de treinamento devem ser operacionalizadas atentando para os seguintes aspectos: *orientadas para o conteúdo*, sendo desenhados para a transmissão de conhecimento ou informação através da leitura, recursos audiovisuais ou instrução programada; *orientadas para o processo*, sendo desenhados para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros e desenvolver habilidades interpessoais; e as *técnicas de treinamento mistas*, sendo através das quais se transmite informação, e se procura mudar atitudes e comportamentos, como em estudos de casos, simulações e jogos, instrução no cargo, treinamento de orientação, treinamento de iniciação.

As técnicas de treinamento quanto ao tempo devem observar itens como: treinamento de integração à empresa que visa à adaptação do ambiente social e físico onde irá trabalhar, e treinamento após ingresso no trabalho que pode ser realizado no local de trabalho, em serviço, ou fora do local de trabalho, fora do serviço.

No que se refere ao local de aplicação, as técnicas de treinamento devem verificar as seguintes condições: o treinamento no local de trabalho, podendo ser administrados através de funcionários, supervisores ou especialistas de staff; e o treinamento fora do local de trabalho, onde a maioria dos programas de treinamento processados fora do serviço não é diretamente relacionada ao trabalho. São exemplos, palestras, aulas expositivas, seminários, filmes, reuniões técnicas etc.

A execução do treinamento é a etapa considerada como a aplicabilidade de tudo que foi construído para desenvolvimento do projeto ou modelo. De acordo com Marras (2000, p.157), “a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

Segundo Chiavenato (2009) a execução do treinamento pressupõe o binômio instrutor x aprendiz. Os aprendizes são os colaboradores situados em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são colaboradores experientes, ou especializados em determinada atividade responsáveis por transmitir seus conhecimentos.

Chiavenato (2009) ainda afirma que a execução do treinamento deve solucionar os problemas que deram origem às necessidades diagnosticadas ou percebidas, o material de ensino deve ser planejado a fim de facilitar a execução do treinamento. É necessária a cooperação dos chefes e supervisores, os instrutores devem conhecer as responsabilidades da

função e estar dispostos a assumi-los, e a qualidade dos aprendizes influi nos resultados do programa de treinamento.

A **avaliação** é a última etapa no processo de treinamento que se caracteriza pela verificação dos resultados alcançados, sendo que para ocorrer esta averiguação deve se traçar estes resultados na programação do treinamento.

O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência, que deve considerar dois aspectos, primeiro, verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos colaboradores, e segundo, verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa (CHIAVENATO, 2009).

O critério de eficácia do treinamento pode situar-se em seis níveis de profundidade, começando pela *reação*, em seguida *conhecimento*, *comportamento*, *impacto*, *retorno sobre o investimento* e *transferência de clima*.

Para compreender melhor, veja a figura abaixo:

Figura 9: Os seis níveis de avaliação da eficácia do treinamento

MEDIDAS DE EFICÁCIA	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO
Nível 1: Reação	O aprendiz responde satisfatoriamente à pesquisa. (satisfação com a experiência de treinamento).
Nível 2: Conhecimento	O aprendiz responde com aprendizagem completa à pesquisa. (novos conhecimentos e habilidades adquiridos).
Nível 3: Comportamento	Avaliação posterior do gerente indica que o aprendiz mantém a aprendizagem após o evento. (melhoria observável nas habilidades).
Nível 4: Impacto	Avaliação posterior do gerente indica que o aprendiz ainda mantém o aprendizado do evento. (aumento da produtividade no médio prazo).
Nível 5: ROI	Análise de custos/benefícios reflete aumento produtividade no médio prazo.
Nível 6: Transferência de Clima	Envolve fatores no ambiente de trabalho do aprendiz (clima) que ajudam ou impulsionam a transferência da aprendizagem.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (2009, p.407).

De acordo com Rabaglio (2004), a avaliação do desempenho está relacionada com o aproveitamento da capacidade dos colaboradores de toda a organização. A avaliação do treinamento poderá ser feita por um gerente, supervisor, subordinado, cliente interno ou externo. Assim, todos precisam ter consciência dos critérios para avaliar e serem avaliados, ligados ao alcance dos resultados organizacional.

5.3 A importância do treinamento nos resultados organizacionais

De acordo com Chiavenato (1999, p.308) um programa de treinamento pode proporcionar internamente à empresa melhoria da eficiência das atividades, aumento da eficácia nos resultados, aumento da criatividade, inovação, qualidade e produtividade nos produtos e serviços oferecidos ao mercado pelos colaboradores através do treinamento. Além de gerar melhorias no atendimento ao cliente e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Quanto aos aspectos externos, um programa de treinamento pode proporcionar maior competitividade organizacional, assédio de outras organizações aos colaboradores da empresa e melhoria da imagem da organização. Desta forma, a empresa com um bom programa de treinamento obtém muitos benefícios contribuindo no desenvolvimento da empresa (CHIAVENATO, 1999).

A otimização da eficiência e eficácia dos programas de treinamento está relacionada com o envolvimento da alta direção gerando seriedade ao programa, com o alcance dos objetivos estratégicos do negócio através de um programa bem sucedido, e com a criação de um clima interno favorável ao treinamento e a capacitação dos colaboradores. Assim, pode-se afirmar que através de um bom programa de treinamento o colaborador aprende mais sobre as suas tarefas e sobre as necessidades da empresa, sendo capaz de colocar em prática novos conhecimentos e novas soluções (CHIAVENATO, 1999).

5.4 Aspectos Metodológicos

Nesta seção estão apresentados os métodos que foram utilizados na execução do trabalho. Os procedimentos metodológicos constituem três partes: a caracterização da pesquisa, amostra e coleta de dados, tratamento e análise de dados.

5.4.1 Caracterizações da pesquisa

A pesquisa científica tem como finalidade alcançar à verdade dos fatos, sendo assim, se distingue de outras formas de conhecimento pelo fato de que para este ser considerado científico é necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. (Gil, 2010)

A escolha do tema “A importância do treinamento e sua influência nos resultados da organização: um estudo em uma pequena empresa do ramo varejista”, com base no qual é feita esta pesquisa científica, deve-se ao fato de observar a importância do treinamento na percepção dos colaboradores e as expectativas dos colaboradores sobre possíveis treinamentos a serem oferecidos pela empresa.

Trata-se de uma pesquisa de campo que segundo Vergara (2009), constitui em uma verificação empírica efetuada no local onde ocorre determinado fenômeno, e quanto à natureza, na visão de Silva e Meneses (2005, apud Otani; Fialho, 2011), a pesquisa é básica e tem como objetivo gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência.

Quanto aos meios, constitui uma análise da verificação da percepção dos colaboradores sobre a importância da prática de treinamento no trabalho visto que é uma pesquisa exploratória e descritiva: exploratória por ser realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Descritivo porque expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2009, p. 42)

A pesquisa bibliográfica foi usada como fonte de contribuições científicas, proporcionando o fundamento teórico através de livros, artigos, site, assim alcançar o objetivo proposto. (SANTOS, 2000).

5.4.2 Amostra e Coleta de dados

Essa pesquisa foi realizada na empresa Supermercado Pedro Gondim, onde trabalham dezessete colaboradores, incluindo o proprietário.

Os questionários foram aplicados aos colaboradores da empresa do ramo varejista (com uma amostra de 10 colaboradores da empresa, ou seja, 58,82% da população), sendo que os mesmos foram escolhidos por conveniência.

A amostra pode ser caracterizada por acessibilidade ou por conveniência, ou seja, aquela que prevalece à conveniência do pesquisador na escolha da amostra. Para Gil (2010, p.

94) numa amostra “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo”.

O instrumento de coleta de dados empregado foi um questionário aplicado aos funcionários, com 11 (onze) questões objetivas, o qual aborda aspectos relacionados sobre o perfil do colaborador, e questões pertinentes ao levantamento da percepção dos colaboradores sobre a importância da prática de treinamento no trabalho, e as expectativas dos colaboradores sobre possíveis treinamentos a serem oferecidos pela empresa.

5.4.3 Tratamento e análise de dados

Os dados foram analisados de modo quantitativo, utilizando-se de medidas estatísticas simples para apresentar os resultados obtidos das questões objetivas. Foi adotada a abordagem quantitativa, que proporcione melhores condições de coleta e análise de dados. Marconi e Lakatos (2009) explicam que a metodologia quantitativa se utiliza da quantificação, a análise é realizada por meio dos modelos estatísticos, buscando objetividade e sistematização dos dados.

Os resultados da pesquisa são apresentados de forma gráfica. Utilizou-se da planilha eletrônica Excel para elaboração de algumas tabelas e gráficos, com o objetivo de melhor visualização dos dados obtidos.

5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

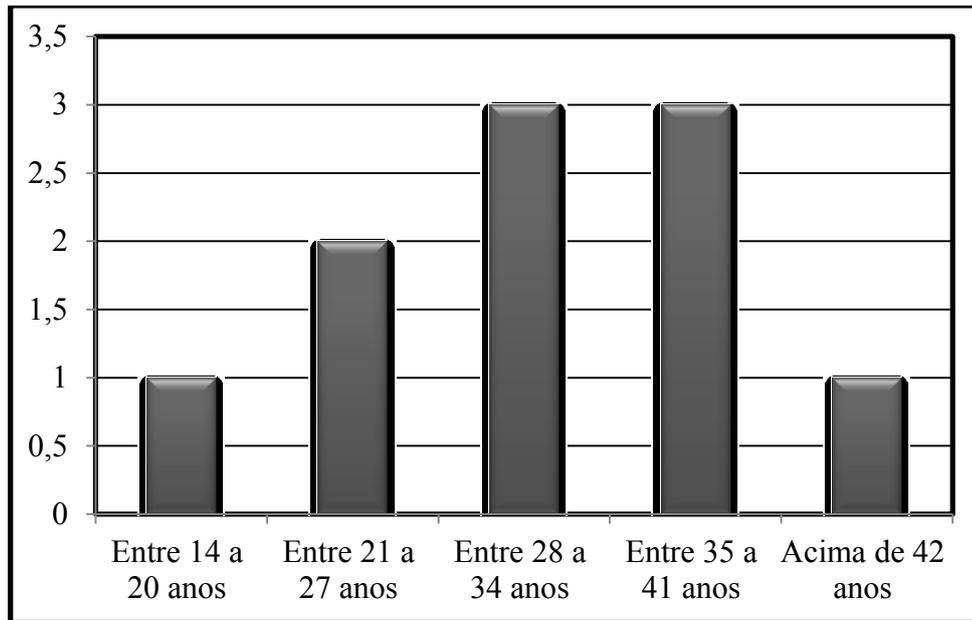
Este capítulo corresponde ao diagnóstico efetuado com base no levantamento de dados realizado através do questionário aplicado, no mês de janeiro de 2014, aos colaboradores da empresa, e tinha por objetivo abordar aspectos relacionados sobre o perfil do colaborador, e questões pertinentes ao levantamento da percepção dos colaboradores sobre a importância da prática de treinamento no trabalho, e as expectativas dos colaboradores sobre possíveis treinamentos a serem oferecidos pela empresa.

5.5.1 Apresentação da análise dos dados dos colaboradores

A primeira parte da análise, correspondente às questões de um (1) a cinco (5), associa-se aos resultados de uma série de questionamentos que permeavam o Perfil dos colaboradores do Supermercado Pedro Gondim.

Com relação à primeira (1) questão, quanto à faixa etária do respondente, verificou-se que 30% correspondem à faixa de idade entre 35 e 41 anos, a outra parcela da amostra de 30% corresponde às pessoas entre 28 a 34 anos, 20% têm entre 21 a 27 anos, 10% têm acima de 42 anos, e a outra parcela da amostra de 10% têm entre 14 a 20 anos. Observe o gráfico 1.

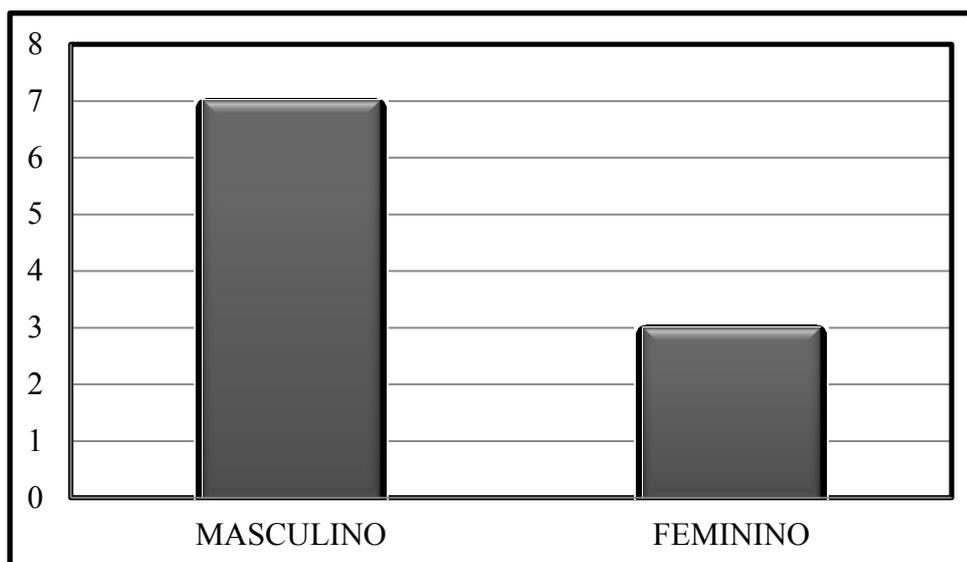
Gráfico 1: Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Observou-se que na empresa a maioria das pessoas que trabalham tem entre 28 e 41 anos. Os resultados podem ser avaliados por fatores como experiência no ramo de atividade, e grau de escolaridade.

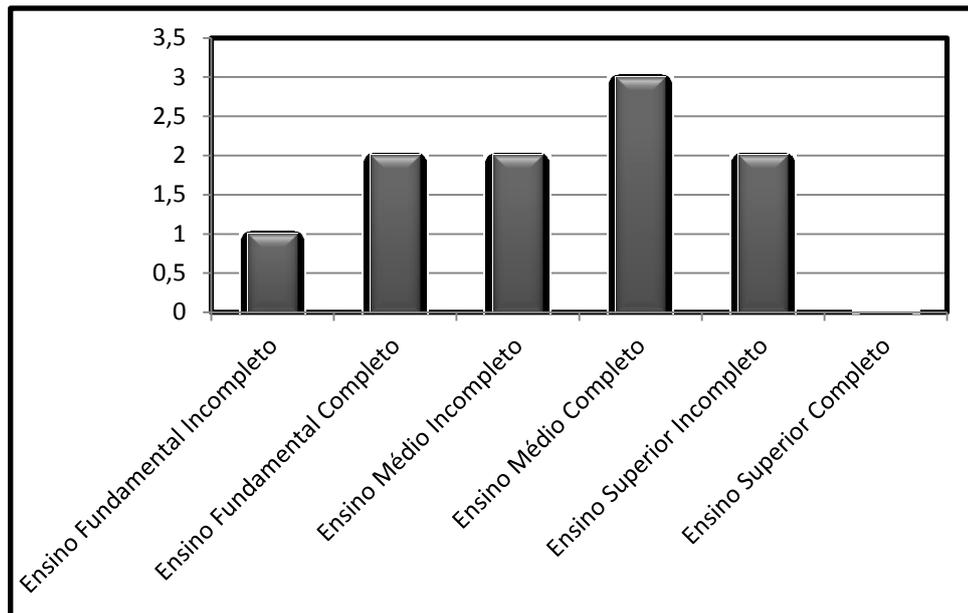
Com relação à segunda questão (2) questão, quanto ao sexo do respondente, verificou-se que 70% da amostra correspondem ao sexo masculino, e apenas 30% do sexo feminino. Observe o gráfico 2.

Gráfico 2: Sexo

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Percebeu-se que na empresa trabalham mais homens do que mulheres. Os resultados representam assim um traço da cultura organizacional que parece valorizar a mão de obra masculina, talvez pelo fato de que socialmente os homens estão mais disponíveis a realizar tarefas que exijam força muscular, o que se espera do trabalho realizado em empresas como supermercados.

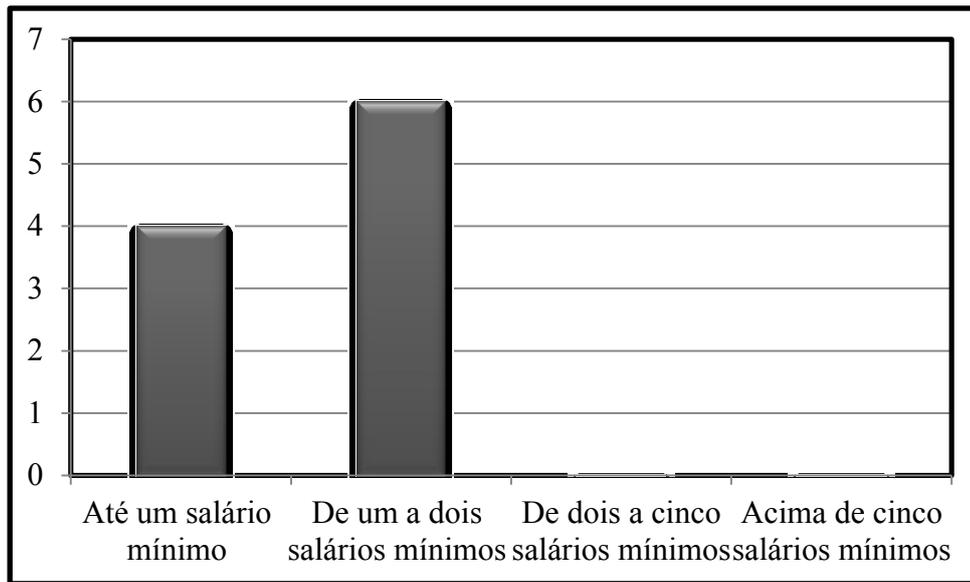
Com relação à terceira (3) questão, o Gráfico 3 foi desenvolvido a partir de um questionamento de múltipla escolha que objetivava identificar quais os níveis de escolaridade dos colaboradores. Observa-se que 30% das pessoas da amostra têm o ensino médio completo, 20% ensino superior incompleto, 20% ensino médio incompleto, 20% ensino fundamental completo, e 10% ensino fundamental incompleto. Observe o Gráfico 3.

Gráfico 3: Grau de Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Percebeu-se que na organização a maioria das pessoas tem ensino médio completo. Portanto, é possível afirmar que os funcionários da empresa estão capacitados para a realização do cargo que exerce que como se trata de uma atividade operacional não exige um grau de maior complexidade, e que na verdade, se faz necessário, é um treinamento contínuo nas diversas atividades desenvolvidas na empresa, como forma de manter os colaboradores qualificados e motivados no trabalho.

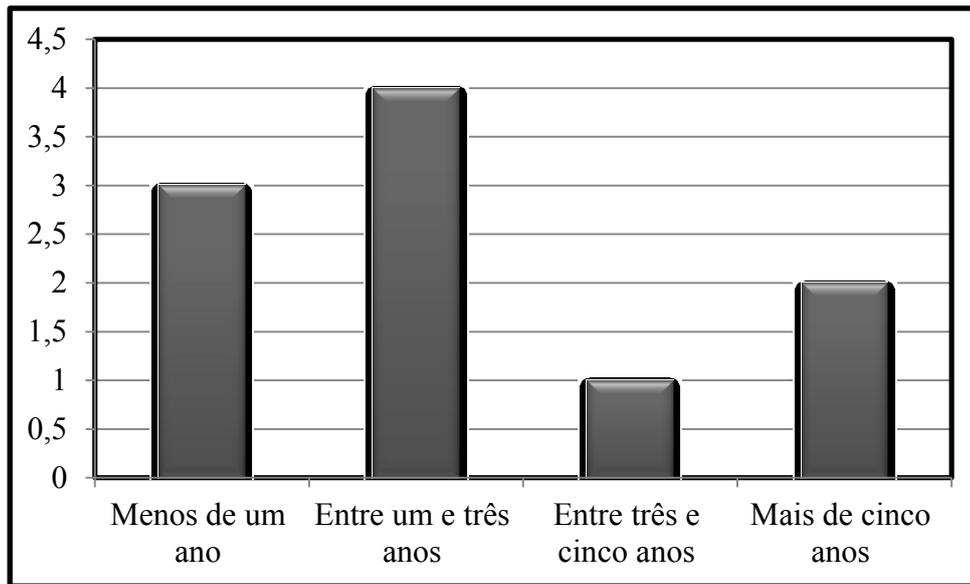
Com relação à quarta (4) questão, quanto à renda mensal dos questionados, 60% dos colaboradores recebem de um a dois salários mínimos, e 40% recebe um salário mínimo. Observe o Gráfico 4.

Gráfico 4: Renda Mensal

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Percebeu-se que na organização a maioria recebe de 1 a 2 salários mínimos. Portanto, é possível afirmar que os resultados podem ser assim considerados devido à estrutura organizacional que compõem a empresa, levando em consideração o organograma da organização, visto que todos os colaboradores estão subordinados ao Diretor Geral. E, como afirmado na questão anterior se trata de atividades operacionais, repetitivas que não exigem competências complexas e que são exigidos empregados em início de carreira.

Com relação à quinta (5) questão, quanto ao tempo de trabalho na empresa, foi constatado que 40% dos pesquisados afirmam ter entre um a três anos, 30% afirmaram ter menos de um ano, 20% afirmaram ter mais de cinco anos, e 10% entre três a cinco anos. Observe o Gráfico 5.

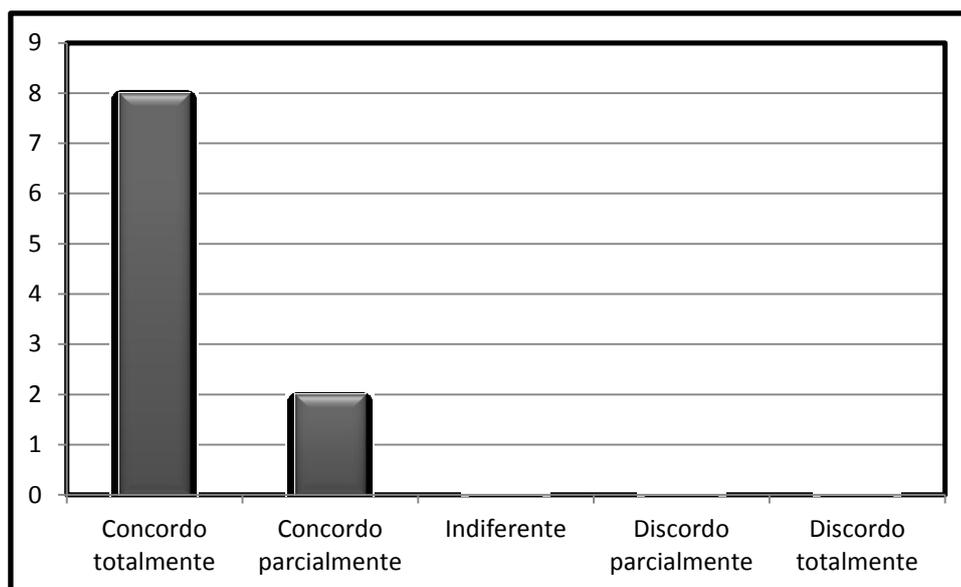
Gráfico 5: Tempo de Trabalho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Verifica-se que a maioria dos empregados tem mais de um ano na empresa e, dessa forma, podemos afirmar que a empresa se preocupa com seus funcionários, evitando demissões. Porém, é necessário que as organizações invistam em treinamento para motivar e aperfeiçoar as habilidades inerentes ao exercício de cargo de cada colaborador.

A segunda parte da análise tem como principal objetivo caracterizar os dados pesquisados no Supermercado Pedro Gondim quanto à importância da prática do treinamento no trabalho, a partir da percepção dos colaboradores.

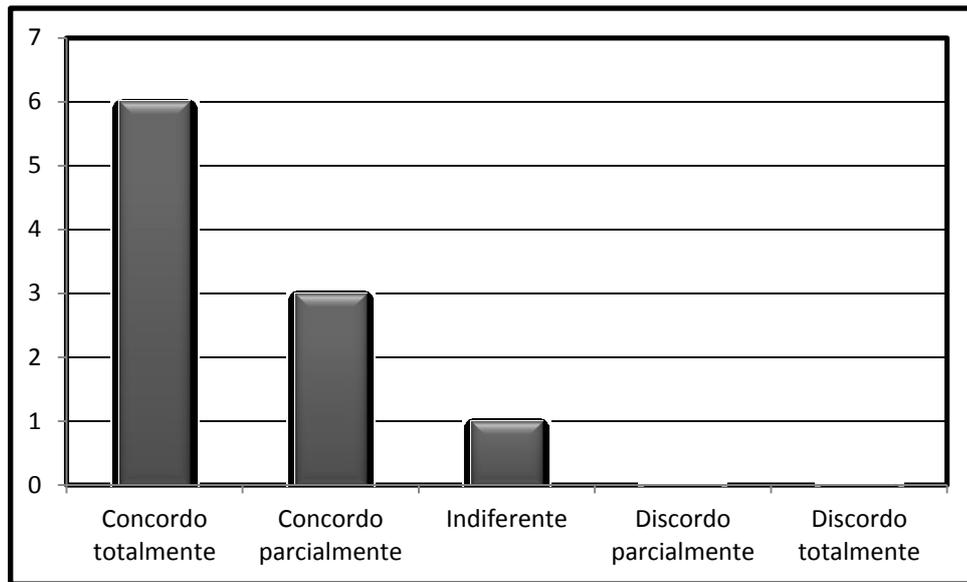
Assim, a sexta questão (6), demonstrada no Gráfico 6, que abordou sobre a importância do treinamento para o desenvolvimento organizacional, foi constatado que dos colaboradores entrevistados, 80% concordaram totalmente sobre a importância do treinamento para que as empresas desenvolva suas atividades com qualidade, e 20% concordaram parcialmente.

Gráfico 6: Importância do treinamento para o desenvolvimento organizacional

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Foi observado na literatura, segundo Chiavenato (2009) que o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando aos colaboradores de todos os níveis oportunidades de obter conhecimento, prática e conduta necessários à organização. Observando esses dados, é possível perceber a importância do treinamento como meio de alcançar os objetivos da empresa, através de meios que permitam melhorar as habilidades e competências. Portanto, os colaboradores pesquisados tem conhecimento que o treinamento é um fator importante para o seu próprio desenvolvimento e consequentemente, para o desempenho organizacional.

Em relação à sétima questão (7), demonstrada no Gráfico 7, foi abordado sobre a realização do treinamento no local e horário de trabalho, foi constatado que 60% dos colaboradores concordaram totalmente, 30% concordaram parcialmente, e 10% foram indiferente.

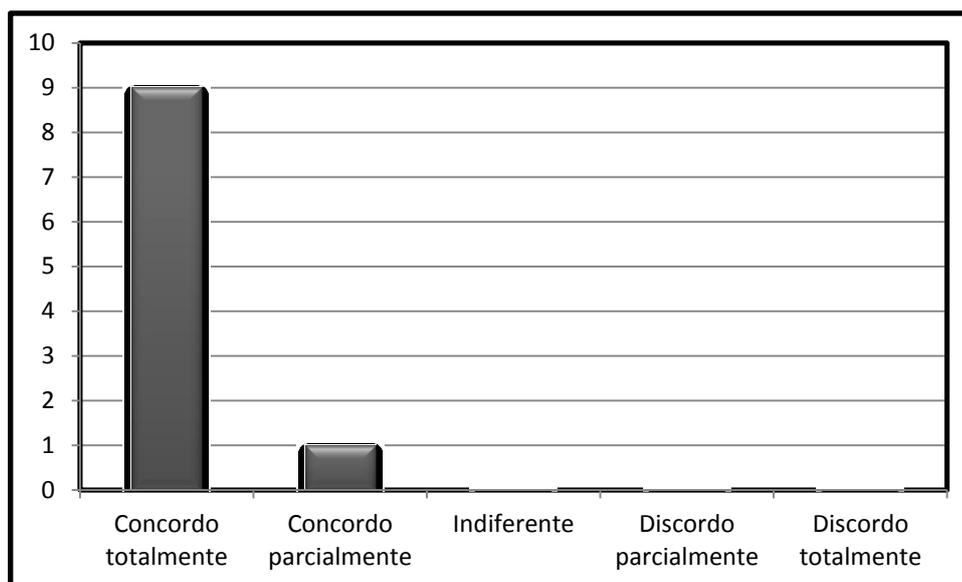
Gráfico 7: Realização do treinamento no local e horário de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Segundo Las Casas (2008) o treinamento é uma das atividades essenciais para que o ser humano desempenhe com qualidade o serviço prestado. Nota-se que o treinamento aos funcionários é indispensável para um melhor desempenho de suas atividades. Portanto, através dos dados colhidos, pode-se afirmar que a empresa preocupa-se em treinar seus funcionários de alguma maneira, seja através de outros funcionários em local de trabalho, seja por orientações do Diretor geral.

A terceira parte da análise tem como principal objetivo analisar as expectativas dos colaboradores no Supermercado Pedro Gondim quanto às metas individuais e às práticas do treinamento no trabalho.

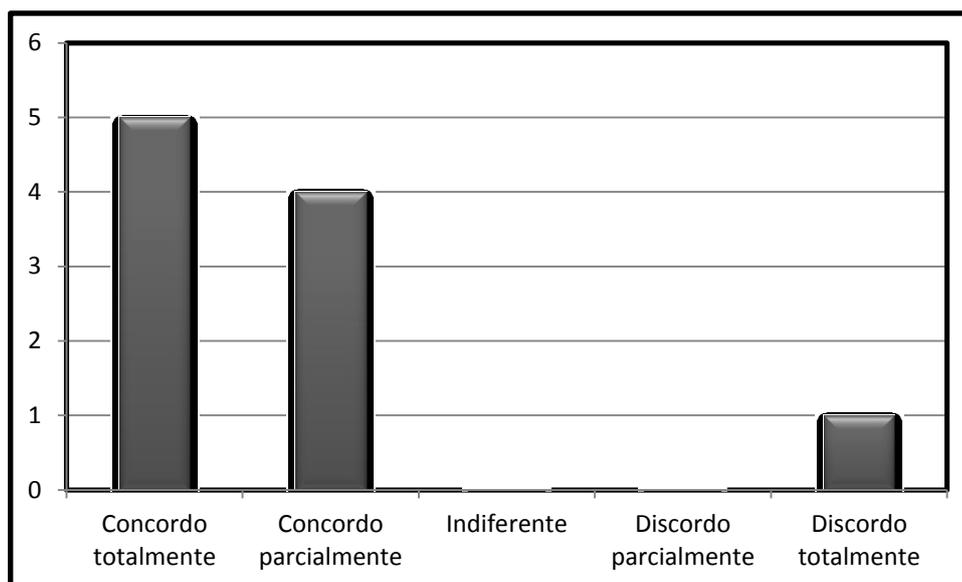
Em relação à oitava questão (8), demonstrada no Gráfico 8, foi abordado sobre os planos e sonhos profissionais para o futuro na visão dos colaboradores, foi constatado que 90% concordaram totalmente e 10% concordaram parcialmente com a afirmativa de que estão com planos profissionais e que buscam investir em seus estudos como forma de se manterem úteis para empresa e garantir suas empregabilidades.

Gráfico 8: Planos e sonhos profissionais para o futuro

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Segundo Chiavenato (2009) as pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização, e o estado motivacional delas reflete o clima no trabalho e é por este influenciado. Observando o gráfico, é perceptível que os colaboradores apresentem um bom grau de motivação, visto que todos os pesquisados possuem planos e sonhos a serem realizados. Assim, os gestores devem realizar treinamentos, bonificações, entre outros meios necessários para melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores, gerando competitividade à empresa.

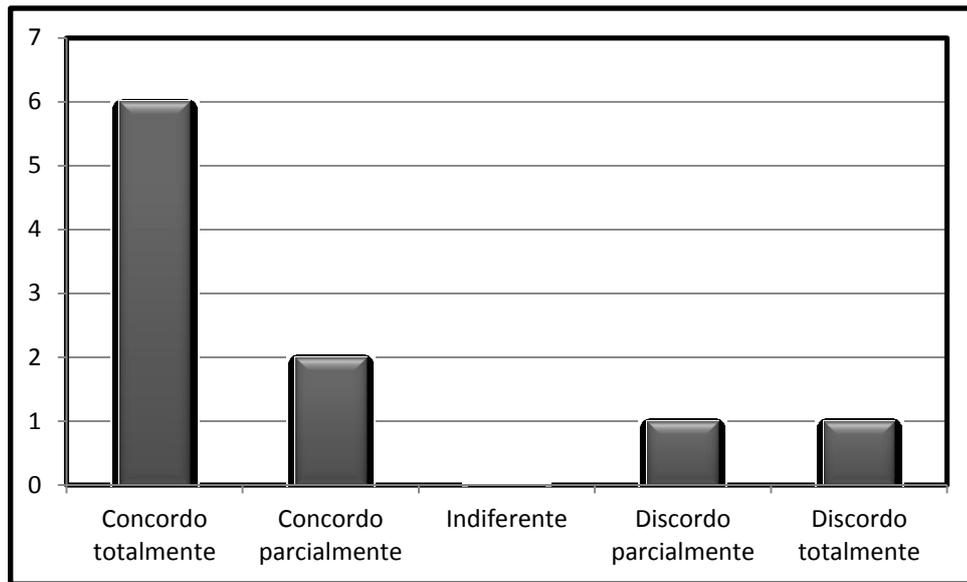
Em relação à nona questão (9), demonstrada no Gráfico 9, foi abordado sobre o empenho nos estudos dos colaboradores para alcançar novos postos de trabalho dentro ou fora da empresa, foi constatado que 50% concordaram totalmente, 40% concordaram parcialmente, e 10% discordaram totalmente da afirmativa. Esta questão reforça a anterior relativa aos planos profissionais e, é possível deduzir que os empregados da empresa pesquisada estão engajados em cursos profissionalizantes na tentativa de crescerem profissionalmente, através de oportunidades dentro da empresa ou mesmo em outras empresas.

Gráfico 9: Estudo dos colaboradores para alcançar novos postos de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

De acordo com Chiavenato (2009), as pessoas agrupam-se para formar organizações e através dela alcançar objetivos individuais. Assim, as organizações investem nos funcionários, como treinamento, enquanto estes oferecem contribuições. Observando o gráfico, podemos afirmar que a maioria dos colaboradores se esforçam para alcançar seus objetivos individuais, dessa forma, o treinamento proporcionará conhecimentos e habilidades aos colaboradores, e estes contribuirão para empresa.

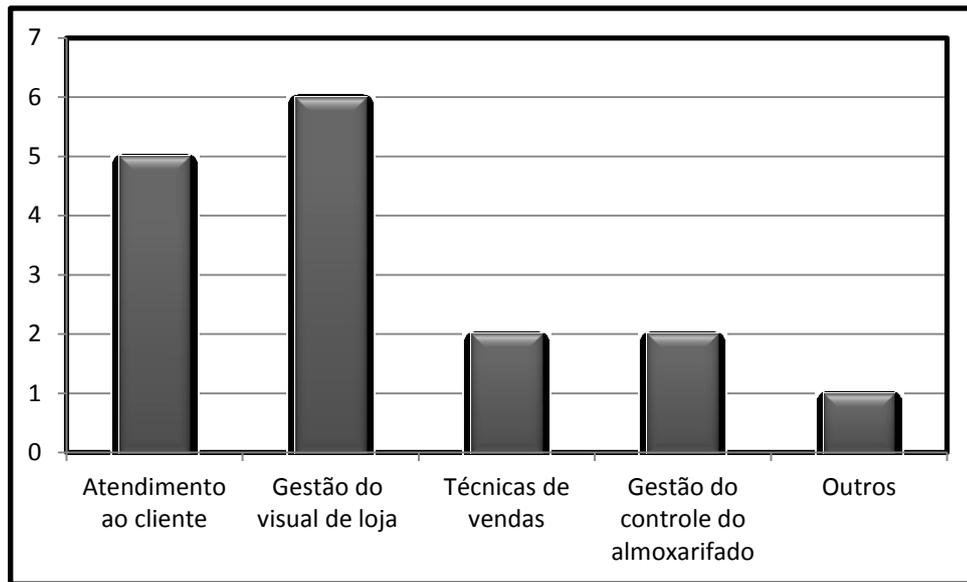
Em relação à décima questão (10), demonstrada no Gráfico 10, que abordou sobre a expectativa dos colaboradores da empresa em oferecer treinamento para aperfeiçoar conhecimentos e habilidades, foi constatado que 60% concordaram totalmente em aguardar um treinamento oferecido pela empresa, 20% concorda parcialmente, 10% discorda parcialmente, e 10% discorda totalmente. Estes dados apontam que a maioria, ou seja, 80% dos pesquisados esperam que a empresa ofereça treinamento, e apenas 20% discorda da afirmativa. Então, apenas 20% parecem buscar treinamento ou outras atividades com cursos, palestras por iniciativa pessoal, o que nos permite inferir que os empregados apresentam uma postura acomodada passiva que coloca a responsabilidade do crescimento pessoal nas mãos da empresa e, esta não corresponde à postura profissional exigida pelo atual contexto da competitividade e pela Era da Informação.

Gráfico 10: Expectativa dos colaboradores da empresa oferecer treinamento

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Por fim, observando o gráfico, pode-se concluir que a maioria dos colaboradores estão receptivos as novas técnicas de gestão capazes de melhorar o desempenho em seus exercícios de cargo desde que sejam oferecidos pela empresa. Robbins (2002) ressalta que a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários, e que um profissional bem qualificado terá conseqüentemente uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será mais produtiva, contribuindo efetivamente para os resultados da empresa.

Em relação à décima primeira questão (11), demonstrada no Gráfico 11, que abordava sobre os tipos de treinamento necessários para o exercício de funções, foram obtidas as seguintes indicações: Gestão do visual de loja, Atendimento ao cliente, Técnicas de vendas, Gestão do controle do Almoxarifado, e Comunicação organizacional.

Gráfico 11: Tipos de treinamento necessários para o exercício de funções

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Foi observado na literatura, segundo Chiavenato (2009) que o treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho dos objetivos e realizações propostos. Pode-se concluir que através de um programa de treinamento, obstáculos, entraves, que causem problemas à organização, poderiam ser minimizados, ou evitados.

5.5 Aspectos Conclusivos

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo para verificar a importância da prática de treinamento no trabalho, na empresa Supermercado Pedro Gondim, e sua influência nos resultados da organização. Para isso, foi necessário delinear o perfil dos colaboradores da empresa, verificar a percepção dos colaboradores sobre a importância da prática de treinamento no trabalho, e apresentar as expectativas dos colaboradores sobre possíveis treinamentos a serem oferecidos pela empresa.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário composto de onze perguntas objetivas aos funcionários, que abrangiam o perfil dos colaboradores, e questões pertinentes ao alcance do objetivo geral. Constituiu uma pesquisa empírica, de natureza básica para o desenvolvimento de novos conhecimentos e quanto aos meios correspondia a uma pesquisa exploratória e descritiva.

Pelas informações obtidas é perceptível a importância do treinamento e sua influência nos resultados da organização, assim a implantação de programas de treinamento aos colaboradores beneficiaria o desempenho destes, a fim de executar melhor suas tarefas e desenvolver suas capacidades e competências, contribuindo para o resultado da empresa e para a satisfação dos clientes, além de se tornarem profissionais e pessoalmente mais motivados.

Entretanto, constatou-se que os empregados da empresa pesquisada não demonstram iniciativa em buscar treinamento fora da organização. Esperam que estas atividades sejam oferecidas e sejam de responsabilidade da empresa. Ainda não visualizam o treinamento como uma oportunidade para garantir suas empregabilidades no mundo de trabalho. E, a empresa, por outro lado, ainda com a visão tradicional de que o empregado é um mero recurso não enxerga o colaborador como um diferencial competitivo e, assim, continua a treinar os empregados apenas no que se refere ao fazer o serviço, ensinando-os mecanicamente a repetir as atividades sem oportunizar o desenvolvimento de novas ideias e conceitos.

Através do trabalho desenvolvido, é possível afirmar que os objetivos traçados foram atingidos, mostrando que a prática de treinamento pode ser considerada como um dos meios de obtenção de vantagem competitiva. Destaca-se, porém, que na empresa estudada isto não foi constatado devido a organização não executar nenhum programa de treinamento.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 17ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC: métodos e técnicas**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.
- RABAGLIO, O.M. **Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em competências: Avaliação, Avaliadores e Avaliados - Como Funciona essa rede**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002(a);
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- SCHERMERHORN JR., J. R.: **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

ANEXO – Questionário aplicado aos colaboradores da empresa Supermercado Pedro Gondim.

Questionário aplicado aos colaboradores do supermercado Pedro Gondim

Questionário

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas do IFPB do aluno Felipe Rolim de Lavôr e tem como finalidade delinear o perfil dos colaboradores, verificar a percepção sobre o treinamento no trabalho e analisar as expectativas dos colaboradores da empresa Supermercado Pedro Gondim. A participação dos colaboradores é de suma importância para o desenvolvimento do nosso trabalho. Desde já, agradecemos pelo empenho em colaborar.

BLOCO A: Perfil do Colaborador

1. Idade

14 a 20 21 a 27 28 a 34 35 a 41 Acima de 42

2. Sexo

Masculino Feminino

3. Escolaridade

Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo

4. Renda Mensal

Até um salário mínimo De 1 a 2 salários mínimos De 2 a 5 salários mínimos Acima de 5 salários mínimos

5. Tempo de Trabalho

Menos de 1 ano Entre 1 e 3 anos Entre 3 e 5 anos Mais de 5 anos

BLOCO B: Percepção sobre o Treinamento no trabalho

O questionário irá verificar a sua opinião sobre o treinamento, em uma questão de múltipla escolha, onde deve ser marcada somente uma alternativa.

6. O treinamento no trabalho é um fator importante para o desenvolvimento da organização:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Indiferente
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

7. As atividades de treinamento podem ser realizadas no próprio local e horário de trabalho:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Indiferente
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

BLOCO C: As expectativas dos colaboradores da empresa

O questionário irá analisar as expectativas dos colaboradores, em uma questão de múltipla escolha, onde deve ser marcada somente uma alternativa, exceto na ultima questão.

8. Tenho Planos e sonhos profissionais para o futuro:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Indiferente
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

9. Estudo sempre para alcançar novos postos de trabalho dentro ou fora da empresa:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Indiferente
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

10. Espero algum tipo de treinamento para aperfeiçoar meus conhecimentos e habilidades:

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo Parcialmente
- c) Indiferente
- d) Discordo Parcialmente
- e) Discordo Totalmente

11. Cite tipos de treinamento que são necessários para o exercício de sua função:

- a) Atendimento ao cliente
- b) Gestão do visual de loja
- c) Técnicas de vendas
- d) Gestão do controle do almoxarifado
- e) Outros: _____

