



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA

FACULDADE DE ITAITUBA – FAI

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SHIRLY PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: Análise das estratégias adotadas pela
empresa Cs Club no treinamento e capacitação de seus
colaboradores.**

ITAITUBA/PA
2021

SHIRLY PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: Análise das estratégias adotadas pela
empresa Cs Club no treinamento e capacitação de seus
colaboradores.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção de título de
Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Esp. Poliana dos S. de
Oliveira

ITAITUBA/PA
2021

SHIRLY PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: Análise das estratégias adotadas pela
empresa Cs Club no treinamento e capacitação de seus
colaboradores.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção de título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Poliana dos S. de Oliveira

BANCA EXAMINADORA

Presidente/Orientadora: _____ Nota: _____

Prof. Esp. Poliana dos Santos de Oliveira

Avaliador(a): _____ Nota: _____

Avaliador(a): _____ Nota: _____

Resultado: _____ Média: _____

Data: ____ de ____ de 2021.

*À minha família e amigos, pelo amor,
carinho e estímulo que me ofereceram
durante essa jornada. Ao meu tio Evaldo
(in memoriam). Obrigada por tudo.*

RESUMO

O treinamento e a capacitação nas empresas estão se tornando cada vez mais necessários dentro do atual quadro em que se encontram para unir os gestores e colaboradores em prol de alcançar os objetivos traçados e, portanto, torna-se mais importante estudar e compreender a sua importância e as vantagens competitivas que oferecem. O objetivo geral do trabalho é analisar os métodos e estratégias utilizadas na empresa Cs Club no município de Itaituba-PA, para o treinamento e capacitação dos colaboradores da organização. Como objetivos específicos a pesquisa busca aprofundar os conhecimentos sobre a gestão de pessoas através de leituras e pesquisas bibliográficas; analisar de que forma é realizado o treinamento para exercer as atividades da empresa e avaliar como esses treinamentos são importantes para a organização. Este trabalho apresenta teorias sobre o tema abordado e uma pesquisa de campo direcionada à este fator para avaliar os métodos utilizados e apontar os desafios e soluções encontradas ao longo do caminho. Como procedimentos metodológicos, a pesquisa utilizou a bibliografia, com carácter descritiva, pesquisa de campo e aplicação de questionário, além do método de análise dos resultados de forma qualitativa. Verificou-se através dos questionários aplicados ao gestor e aos colaboradores que a empresa disponibiliza treinamento para todos, que os métodos e estratégias são de boa qualidade, a realização do treinamento é adequado e eficiente, e por fim, que o treinamento é importante. Através dos resultados concluiu-se que a eficiência e a eficácia com que é dado o treinamento resultam sempre na melhoria dos colaboradores, as habilidades deles são positivamente modificadas e que a empresa busca a melhoria contínua de seus processos e estratégias competitivas.

Palavras-Chaves: Treinamento. Empresas. Competitividade. Colaboradores.

ABSTRACT

Training and training in companies are becoming increasingly necessary within the current framework in which they find themselves to unite managers and employees in order to achieve the objectives outlined and, therefore, it is more important to study and understand their importance and the competitive advantages they offer. The general objective of the study is to analyze the methods and strategies used in the company Cs Club in the city of Itaituba-PA, for the training and training of the organization's employees. As specific objectives, the research seeks to deepen knowledge about people management through readings and bibliographic research; analyze how the training is carried out to exercise the company's activities and evaluate how this training is important for the organization. This paper presents theories on the topic addressed and a field research directed to this factor to evaluate the methods used and point out the challenges and solutions found along the way. As methodological procedures, the research used bibliography, with descriptive character, field research and questionnaire application, in addition to the method of analyzing the results qualitatively. It was verified through the questionnaires applied to the manager and employees that the company provides training for all, that the methods and strategies are of good quality, the performance of the training is adequate and efficient, and finally, that training is important. Through the results it was concluded that the efficiency and effectiveness with which the training is given always result in the improvement of employees, their skills are positively modified and that the company seeks the continuous improvement of its competitive processes and strategies.

Keywords: Training. Companies. Competitiveness. Employees.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 A EVOLUÇÃO DO RH NAS ORGANIZAÇÕES.....	10
2.2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	11
2.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAS	13
2.4 SELEÇÃO DE PESSOAS	15
2.5 TREINAMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.5.1 Objetivos do treinamento	19
2.6 PLANO DE CARREIRA DO COLABORADOR.....	21
2.7 VALORIZAÇÃO DOS TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO	22
2.8 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	23
2.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
3 METODOLOGIA	28
3.1 TIPOS DE PESQUISAS UTILIZADAS	28
3.2 SOBRE A EMPRESA PESQUISADA.....	31
3.2.1 Missão, visão e valores empresarias.....	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4.1 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR	32
4.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	36
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICES	49
ANEXOS	51

1 INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos atua na interação entre pessoas, sejam de ideias ou de relacionamentos, contribuindo para as empresas no aumento da produtividade, qualidade e redução dos custos. Essa área possui suas complexidades seja em empresas de pequeno, médio ou grande porte. Sobretudo, o sucesso da organização está diretamente ligado à qualidade da gestão de pessoas desde o momento da contratação até a garantia de bons treinamentos.

Esta pesquisa tem como tema: Gestão de Pessoas: análise das estratégias adotadas pela empresa Cs Club no treinamento e capacitação de seus colaboradores. O problema da pesquisa baseia-se no questionamento: O treinamento e capacitação dos colaboradores auxiliam de maneira positiva no desempenho da empresa?

O objetivo geral do trabalho é analisar os métodos e estratégias utilizadas na empresa Cs Club no município de Itaituba-PA, para o treinamento e capacitação dos colaboradores da organização. Como objetivos específicos a pesquisa busca aprofundar os conhecimentos sobre a gestão de pessoas através de leituras e pesquisas bibliográficas; analisar de que forma é realizado o treinamento para exercer as atividades da empresa e avaliar como esses treinamentos são importantes para a organização.

Este trabalho justifica-se pela sua importância do tema para os colaboradores e para as empresas, demonstrando a necessidade do treinamento efetivo dos envolvidos na organização para a produtividade, lucratividade e sucesso da organização. Compreender a importância desse processo é fundamental para que sejam avaliadas as melhores estratégias e para que ocorra o desenvolvimento eficiente desses colaboradores na organização.

É importante salientar que o papel da gestão de pessoas dentro da organização e, em seus processos internos, é necessário para que se mantenha equipes qualificadas e de alta performance. Por conta desses fatores, a pesquisa trouxe como questões norteadoras: De que maneira ocorre o treinamento e capacitação dos gestores e funcionários na empresa Cs Club no município de Itaituba-PA? Como esse treinamento vem garantindo o desempenho do colaborador? Quais os principais benefícios que a organização visa com o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores?

Esta pesquisa é caracterizada de acordo com a metodologia de abordagem bibliográfica, buscando a compreensão e leitura em livros e artigos para a fundamentação teórica, quanti-qualitativa, de caráter descritivo, que buscará fazer análises de dados coletados através de questionários aplicados aos gestores e colaboradores da empresa através da pesquisa de campo.

Dentre os principais autores que fundamentaram esta pesquisa estão: Idalberto Chiavenato (2009, 2014), Enio Resende (2000); Antonio Vieira de Carvalho, Luiz Paulo do Nascimento, Oziléa Clen Gomes Serafim (2012). Com o estudo aprofundado nessas teorias, foi possível garantir a sustentabilidade do trabalho científico abordando as melhores formas de processamento e análise dos resultados.

Esta monografia está dividida em cinco seções. A primeira refere-se à introdução. A segunda seção refere-se ao referencial teórico na qual aborda a evolução do setor de recursos humanos nas empresas, principais conceitos e importância da área de gestão de pessoas, recrutamento de pessoas, seleção de pessoas, conceito e importância do treinamento nas organizações, os objetivos do treinamento, plano de carreira, valorização dos talentos, capacitação e desenvolvimento profissional e por fim a avaliação de desempenho.

A terceira seção refere-se à metodologia que destaca os tipos de pesquisas de foram utilizadas para a demonstração do resultado final. Descrevendo de que forma a pesquisa foi realizada e quais os meios utilizados para a realização da pesquisa de campo. É de extrema importância a utilização de abordagens metodológicas eficientes para que se alcance os resultados esperados pela pesquisa.

A quarta seção refere-se à análise dos resultados e discussão dos dados, na qual discutirá os resultados alcançados e as possíveis sugestões de melhorias que podem ser alocadas na organização. Por fim, a quinta seção diz respeito à conclusão, realizando uma abordagem geral do que foi discutido e dos resultados que foram alcançados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DO RH NAS ORGANIZAÇÕES

Com o passar dos anos até os dias de atuais, as organizações vêm avançando significativamente tanto nas questões tecnológicas quanto na produção de bens e serviços causando assim uma mudança na vida profissional e pessoal dos colaboradores, para assumir o seu papel, o RH tende a acompanhar essa evolução.

Segundo Marras (2011, p. 5) tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamentos ou desconto. Ou seja, esses métodos eram considerados frios já as pessoas da alta hierarquia só se preocupavam com o lucro da organização e se os funcionários estavam ou não cumprindo suas cargas horárias.

Esse período foi marcado por uma era de cultura de fortes tradições na qual a mão de obra era considerada com uma importância somente voltada a produção e a lucratividade. As mudanças ainda eram lentas. Todas as decisões, as regras internas, a política empresarial, padronização do comportamento organizacional sempre eram realizadas pelo topo da pirâmide, deixando de fora, as opiniões dos colaboradores da empresa.

Chiavenato (2007; 2009) afirmou que nessa era as pessoas eram consideradas apenas como capital que geravam lucros e como máquinas de produção, esse período foi chamado de Era da Industrialização Clássica. Após isso surgiu a Era da Industrialização Neoclássica, onde já começaram a ter maiores mudanças, pois além das tarefas burocráticas e operacionais, o RH ficou responsável também por tarefas como a seleção e recrutamento de pessoas, o treinamento e a estabelecer metas.

Atualmente é preciso ter um gestor estratégico que tenha uma visão mais humanizada da organização, seja capacitado, que conheça todas as áreas e estruturas, dessa forma, a organização garante mais competitividade no mercado, visto que a forma como é gerenciado suas atividades e pessoas é um dos pontos cruciais para o sucesso da empresa frente a esse mercado (MARRAS, 2011).

Chiavenato (2009) ressalta que a Era da Informação que teve início ano de 1990 e se estende até hoje, evoluiu completamente em relação aos cuidados com os colaboradores, os mesmos pararam de ser vistos apenas como máquinas e passaram a ser vistos como o capital mais importante da organização e a receber valorização.

2.2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas são essenciais dentro das organizações, pois, são elas que trabalham diretamente com o consumidor final e realizam as atividades e os processos organizacionais. Diante disso, é importante que os gestores estejam sempre avaliando cada um de seus colaboradores para verificar suas habilidades e seu desenvolvimento dentro da empresa, garantindo que cada colaborador esteja trabalhando seus conhecimentos da maneira mais produtiva possível. Chiavenato enfatiza que:

Gestão de pessoas é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas por que eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento. (CHIAVENATO, 2005, p. 9)

Sendo assim as empresas precisam qualificar as pessoas para que possam atingir o objetivo esperado e conseguir resultados positivos diante das atividades operacionais. Empresas que utilizam uma gestão que não tenha conhecimento na área que está atuando e não procuram um meio para se qualificar, podem ter problemas por falta de produtividade na área atuante e por falta de um processo adequado de gestão de pessoas.

Costa (2010) destaca o desafio para participar da mudança organizacional, incluindo novos métodos produtivos e mudanças administrativas para um melhor resultado na gestão de pessoas. No cenário atual, as mudanças causadas pelo progresso científico e tecnológico vêm alterando de forma intensa a conjuntura econômica, concorrencial e organizacional, afetando a estabilidade das pessoas e das organizações, havendo desta forma a necessidade de procurar novas formas de gestão ajustadas a esta nova realidade. O novo entendimento sobre as relações entre as empresas e os seus trabalhadores propõe a necessidade de desenvolver

estruturas organizacionais que motivem as pessoas a utilizar, de forma mais eficaz suas competências, capacidades e sua própria criatividade.

De acordo com Dutra (2006, p.17) a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas passem a realizá-las ao longo do tempo. Administrar essa área com eficiência exige muito trabalho e dedicação, visto que é um dos setores mais importantes da organização.

As pessoas que trabalham nas organizações não são mais vistas como meros empregados ou funcionários, e sim como parceiros que cooperam juntamente com a organização para o alcance dos resultados, e a gestão de pessoas demonstra isso de acordo com o modo de gerenciar as equipes, criando políticas de valorização nas organizações.

Gil (2001, p. 17) conceitua a gestão de pessoas como sendo uma função gerencial de extrema relevância, que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto de seus colaboradores. Sua importância se dá devido a valorização do capital humano dentro das organizações.

Assim, o gestor da organização é o responsável por alocar e coordenar as ações das pessoas, ações essas, que buscam realizar e buscar resultados práticos. Todas as atividades e processos realizados dentro da organização, sempre terá como intuito a busca dos objetivos organizacionais.

GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis (CHIAVENATO, 2014, p. 10).

A gestão de pessoas só pode ser definida depois de analisar cada ponto da organização já que o ambiente, a cultura, os negócios, o sistema, o modo de processamento e a comunicação influenciam diretamente nos resultados. E são esses resultados que trazem o maior nível de serviço para a empresa. A gestão de pessoas a cada dia mais se torna indispensável dentro das organizações.

Segundo Carvalho, Nascimento, Serafim (2012, p. 9) “A nova filosofia de RH deve ser centrada na análise da organização e não na de indivíduos, embora deva ter como principal apoio a participação das pessoas para a realização dos objetivos

organizacionais”. Com isso, ele afirma que a função dos recursos humanos deve estar presente em todas as etapas e divisões para que não haja a falta dos aspectos da gestão de pessoas nas organizações. É através de uma organização eficiente, do fluxo eficaz de todas as atividades e da sinergia do trabalho em equipe em prol dessas metas, é possível alcançar o que é proposto pela empresa.

A área de recursos humanos é considerada o ponto principal de qualquer organização e seu sucesso, se a mesma dispõe de pessoas qualificadas o retorno dos investimentos será certo, mas se não houver o treinamento adequado e os funcionários/gestores não souberem lidar com as situações, isso certamente vai afetar de forma negativa. É através da tomada de decisões de todos os envolvidos diretamente nos processos, que se garante um trabalho excelente no cotidiano.

Para Chiavenato (2014) os objetivos principais da gestão de pessoas são variados, como ajudar a alcançar as metas da organização, propor competitividade à organização, propor pessoas capacitadas e treinadas, aumentar a satisfação dos clientes para um melhor feedback, aumentar a qualidade de vida e comunicação no trabalho, sugerir mudanças e por fim juntar equipes capacitadas.

Dentre esses objetivos é importante ressaltar que uma equipe qualificada faz toda diferença para uma execução eficiente de todas as atividades organizacionais. Além da qualificação, o trabalho em equipe é primordial para que os processos tenham um fluxo melhor agregando valor as operações.

Para Chiavenato (2014, p. 99) “O MRH – ou mercado de candidatos – se refere ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostas a buscar outro emprego.” Ou seja, às pessoas que estão à procura de um emprego oferecendo suas melhores habilidades, competências e habilidades. Dentre as influencias que as características do MRH podem influenciar dentro do RH, estão presentes as práticas e o comportamento das organizações, pessoas/candidatos.

2.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O recrutamento de pessoas é uma responsabilidade dos gestores que procura verificar a necessidade pessoal nas diversas áreas da empresa e desta

forma, procurar uma maneira para que esta necessidade seja suprida afim de não prejudicar as atividades da organização. É importante que esse recrutamento seja realizado de maneira otimizada para que assegure a garantia de uma excelente escolha que se enquadre nas necessidades da organização.

Para França (2009) o recrutamento é um processo que busca selecionar candidatos para uma determinada função de acordo com suas habilidades, as pessoas escolhidas serão contratadas para o cargo a fim de suprir as necessidades da organização e ajudá-la a crescer no mercado de forma positiva. Através do recrutamento é possível identificar novos talentos para a organização e garantir mais produtividade para a empresa.

Marras (2007) define que recrutar é uma responsabilidade da administração com a intenção de obter pessoas para suprir as necessidades internas e externas da empresa. O recrutamento pode ocorrer dentro ou fora da organização, onde acontece a movimentação entre as pessoas, empresas e trabalhos, e é feito a partir das necessidades da área de RH.

É importante fazer uma análise criteriosa de que tipo de profissional a organização necessita, quais habilidades, talentos e técnicas que vão contribuir com os objetivos organizacionais. Após essa análise, o gestor necessita avaliar de que maneira irá conseguir atrair esse candidato para que seja realizado a entrevista e comprovada sua qualificação.

Segundo Chiavenato (2006, p. 15) toda organização é constituída de pessoas e delas depende seu sucesso e continuidade. Desta forma toda organização precisa de profissionais qualificados e capacitados para desenvolver seus serviços com eficiência para que a organização consiga alcançar seus objetivos. Conforme o autor, recrutar é necessidade de todas as organizações que almejam alcançar seus objetivos e garantir progressos futuros.

Recrutar pessoas qualificadas exige um esforço e planejamento, pois, as pessoas são essenciais para a produção de bens e serviços com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais e, ao fazerem parte da organização, elas buscam também seus objetivos pessoais, agregando ainda mais valor e produtividade à execução de suas tarefas na empresa.

O recrutamento passa a ser um instrumento fundamental para alcançar o êxito, fazendo com que busque em um universo de candidatos, identificar e atrair os melhores, para que as necessidades e o bom desempenho da organização sejam efetivos.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2002 p. 198)

Existem dois tipos de recrutamento: o interno e o externo; o recrutamento interno segundo Chiavenato (2014) se refere às pessoas que estão dentro da organização (os colaboradores), já o recrutamento externo se refere às pessoas do mercado de recursos humanos, que estão fora da organização para então fazerem parte do processo de seleção.

Além disso, a empresa pode optar pela escolha do recrutamento misto, que consiste na busca de candidatos tanto fora quanto dentro da organização, enxergando os talentos já existentes na organização e também buscando novos talentos de fora para agregar valor as atividades do cotidiano. A escolha do recrutamento misto garante uma amplitude de oportunidades maiores, caso a empresa haja necessidade.

A escolha do tipo de recrutamento é de fundamental importância, visto que, é a partir do recrutamento que a empresa poderá avaliar todos os candidatos para a posterior seleção daqueles que mais se assemelham aos objetivos da organização. Recrutar e selecionar não são tarefas fáceis, por conta disso, é importante sempre obter o maior número de informações possíveis do candidato para tomar decisões assertivas.

2.4 SELEÇÃO DE PESSOAS

Com a imensa competitividade no mercado de trabalho, selecionar pessoas torna-se essencial, uma vez que o recurso humano é o fator principal para gerar produtividade e qualidade para as organizações. A seleção busca agregar valores considerando as necessidades organizacionais para então encaixar o profissional certo no cargo certo.

Antes de iniciar o processo, é preciso que tenha em mãos uma análise da função, onde deverão estar escritas todas as tarefas que o cargo envolve as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo as responsabilidades que este exige o horário de trabalho, o salário condizente ao cargo, de acordo com o mercado de trabalho, enfim, deve-se ter

analisado minuciosamente todas as características que são relevantes para o perfeito desempenho numa determinada função. (SEMPLE apud FRANÇA, 2009. p. 35)

Seleção é a forma de analisar o conhecimento profissional daquelas pessoas com características apropriadas que mais interessa a empresa, para que sejam agregadas as atividades. É o momento de avaliar os talentos recrutados, selecionar as melhores características para o cargo em questão e verificar se aquele candidato será o melhor para ingressar na equipe.

Conforme Orlickas (2001, p. 22) “a seleção de pessoas tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”. O autor acrescenta ainda que com isso as organizações utilizam dois tipos de recrutamentos, o interno e o externo, que fazem o processo de seleção e abrangem diversas formas/técnicas, e acrescenta que a seleção busca os melhores para uma área específica em que o mesmo se destacou.

Atualmente, as organizações estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar seu capital humano. E a melhor maneira de fazer isso é focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional. (CHIAVENATO, 2014, p.119).

A busca por pessoas se torna cada vez mais objetiva e rápida quando se tem em mente as habilidades, competências e cargos a serem capturados. De um lado pode ser baseada nos dados sobre as pessoas e de outro lado pode ser baseada nos dados sobre o cargo que precisa ser preenchido, as habilidades de cada candidato variam entre si já que cada um tem personalidades diferentes e muitos podem ou não ter recebimento treinamentos para isso.

Assim como o recrutamento depende das políticas de Recursos Humanos, a seleção também deve ser pautada pelas políticas de RH da empresa, com definição clara dos critérios e procedimentos para escolher um colaborador, entre os candidatos recrutados, aquele que melhor atende ao perfil descrito na vaga disponível. Este processo é desenvolvido utilizando-se de técnicas em cada etapa da seleção. (GUERRA, 2007, p. 58)

Na hora de selecionar o pessoal, é necessário buscar por profissionais com técnicas e conhecimentos que estejam interessados no desenvolvimento da organização, visando agregar valores que aperfeiçoem os processos da empresa, tendo com isto vantagem diante do mercado.

CHIAVENATO (2014, p. 121) ressalta que podem-se distinguir quatro modelos de decisão sobre candidatos:

1. Modelo de colocação: há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida. Este modelo não inclui a alternativa de rejeitar o candidato.
2. Modelo de seleção: há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos, ocorrendo duas alternativas, apenas: aprovação ou rejeição.
3. Modelo de classificação: existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para o cargo.
4. Modelo de agregação de valor: este modelo escapa da mera comparação com o cargo a ser ocupado e vai além e focaliza o abastecimento e a provisão de competências para a organização. Cada candidato é visualizado do ponto de vista das competências individuais que oferece para incrementar as competências organizacionais. Se as competências individuais oferecidas interessam à organização, o candidato é aceito. Caso contrário, é rejeitado.

Esses modelos ajudam a selecionar os candidatos corretos para as funções adequadas com base nos requerimentos e necessidades da empresa. Além de garantir os melhores profissionais para as funções da organização. Escolher o modelo ideal de selecionar pessoas garante que a empresa tenha o melhor desempenho e os profissionais mais qualificados do mercado.

2.5 TREINAMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

O treinamento é uma medida inicial tomada pela empresa, quando o colaborador já passou pelo processo de recrutamento e seleção, com o objetivo de fazer com que o mesmo corresponda às atividades do cargo/função de forma satisfatória, com conhecimento e habilidade. Neste sentido, para uma empresa ter um bom desenvolvimento, atrair clientes novos e manter os fidelizados, precisa sempre estar um passo à frente da concorrência, trata-los de maneira que se sintam confortáveis por estar comprando ou utilizando determinado produto.

De acordo com Gil (2008), o treinamento apresenta uma diferença entre desenvolvimento das pessoas. Para ele o treinamento está voltado ao condicionamento do indivíduo para a execução da tarefa, enquanto o

desenvolvimento é dirigido ao crescimento das habilidades, das atitudes e dos valores éticos. O treinamento é tão importante quanto o recrutamento e seleção, visto que, não adianta recrutar e selecionar um profissional considerado bom se não lhe oferecer os recursos e treinamento necessário para que ele trabalhe.

Esse desenvolvimento pode ser moldado dentro da empresa pelos próprios gestores e funcionários, que são os responsáveis por toda a estrutura, e para garantir sucesso nesses aspectos, a melhor forma é desenvolver o treinamento dos gestores e colaboradores fazendo assim com que consigam exercer melhor o seu trabalho.

Para Chiavenato (2007), o treinamento de pessoas é um recurso que ajuda não somente os colaboradores, mas também aos gestores a aprenderem um método mais eficaz e eficiente, ajuda a ter um melhor desempenho e a adquirir habilidades/capacidades para ocupações futuras. Portanto, a importância do treinamento para todos dentro da empresa, está no processo de propagar informações, objetivando adquirir mais conhecimento para o desenvolvimento de habilidades necessárias a serem utilizadas durante as atividades das organizações, que servirão de elementos primordiais para a eficácia e qualidade.

Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistêmica e organizada. Através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competência em função dos objetivos definidos. (CHIAVENATO, 2009. p. 389)

Neste sentido, o treinamento tem a função de capacitar o colaborador para assumir um determinado cargo através da aprendizagem e tem o propósito de ampliar as habilidades de forma duradoura e abrangente, fixando mais conhecimento diante do que o colaborador já possui. Com esse conhecimento adquirido, é possível agregar valor as atividades executadas e por fim alcançar os objetivos organizacionais.

Para Resende (2000), o indivíduo tem que ter conhecimento e experiência para utilizá-los em favor de determinado objetivo, necessidade ou compromisso, e significa que o mesmo precisa periodicamente de treinamento, não apenas quando entra em uma organização, pois, o resultado desta transformação são as aptidões, habilidades e interesses para a obtenção de resultados práticos.

Assim, o treinamento está direcionado a equipe que tem a finalidade de atingir o objetivo econômico da maneira mais viável possível para a organização, pois, o treinamento deixa de ser despesa para tornar-se um investimento onde o

retorno pode ser compensador para a empresa, quando a mesma atinge os objetivos esperados.

Segundo Chiavenato (2009, p.42), treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento:

1. Transmissão de informações, o elemento essencial é o conteúdo, isto é, repartir informações entre os treinados, onde essas informações geralmente são sobre a empresa, seus produtos, serviços e políticas da organização.
2. Desenvolvimento de habilidades, são conhecimentos e habilidades relacionados com o desempenho do cargo, esta direcionada ao trabalho.
3. Desenvolvimento ou modificação de atitudes, referem-se a mudanças de atitudes negativas para atitudes que aumente a motivação para o trabalho, desenvolvimento da sensibilidade e os sentimentos em relação às outras pessoas, é uma maneira eficaz de alcançar a renovação de atitudes das pessoas e a natureza da sociedade.
4. Desenvolvimento de conceitos, o treinamento pode ser conduzido no sentido de aumentar o nível da conscientização das ideias filosóficas para facilitar a aplicação de conceitos nas práticas administrativas, assim, os gestores podem pensar em termos global e amplo.

Essas mudanças podem ser utilizadas nos programas de treinamento conjuntas ou separadas, mudando assim, o comportamento das pessoas que dentro da organização refletirá no desenvolvimento da mesma, pois o treinamento deve ter objetivos claros e explícitos para que tenha o resultado esperado. É de extrema importância adequar e organizar a cultura da empresa em prol de treinamentos para que não haja resistência por parte dos colaboradores, e que os mesmos tenham motivação para aprender continuamente.

2.5.1 Objetivos do treinamento

Para Carvalho (2000) o treinamento é importante, pois, a empresa precisa de pessoas capacitadas para realizar os planejamentos que visam mudanças no âmbito econômico, social e tecnológico. Existem os objetivos quantificáveis e os não quantificáveis, os quantificáveis são quando eles podem ser determinados (aumento de número de unidades/horas produzidas, treinamento de forças separadamente, diminuição de custos) e os não quantificáveis são quando eles não podem ser determinados (alterar treinamento, melhorar comunicação etc.).

O treinamento pode estar focado na preparação das pessoas para o trabalho em si – em função do cargo – ou para fornecer valor agregado e

resultados para a organização – em função das competências a serem criadas ou desenvolvidas. (CHIAVENATO, 2014, p. 312).

O treinamento está desenvolvendo competências para as organizações, esse treinamento se baseia nas necessidades necessárias para o sucesso organizacional e precisam ser objetivas e claras para o entendimento de todos, a partir disso são estabelecidos os objetivos e os programas de treinamentos.

No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades e técnicas. (CHIAVENATO, 2009, p. 42)

O treinamento se torna essencial, pois, assume a responsabilidade de melhorar a capacidade dos funcionários/gestores, ele proporciona a oportunidade para as pessoas de qualquer nível hierárquico obter o conhecimento, conduta e a prática necessária. Depois da sua execução, os resultados serão capazes de dar uma vantagem competitiva já que esses colaboradores treinados terão uma melhor compreensão de como agir e satisfazer os clientes, tornando-os fiéis à organização. Logo, o treinamento é um investimento necessário.

Para Carvalho, Nascimento, Serafim (2012, p. 172) “o levantamento de necessidades de treinamento é um diagnóstico com base em três áreas decisivas, a saber”:

- 1- Análise da empresa: indicação de segmentos organizacionais **onde** o treinamento se faz necessário;
- 2- Análise das tarefas: identificação de **em que e como** o empregado deve realizar o trabalho;
- 3- Análise psicológica do colaborador: caracterização de **quais** atitudes, habilidades e conhecimentos são necessários para que o empregado possa exercer suas funções.

Faz-se necessário para saber qual área ou função precisa de mais atenção e melhorias, para identificar em qual delas e de que modo será executado o trabalho e por fim, como o funcionário irá agir e quais atitudes serão tomadas. Dessa maneira, a organização garante mais eficiência no treinamento e qualificação do colaborador.

2.6 PLANO DE CARREIRA DO COLABORADOR

Segundo Pontes (2005, p. 33) o plano de carreira “é um instrumento importante de gestão de pessoas, pois, permite o estabelecimento da trajetória das pessoas na empresa”. Se a empresa possui plano de carreira dentro da política de desenvolvimento o colaborador já tem uma garantia de evoluir dentro da organização e isso auxilia na motivação para o desempenho de suas atividades organizacionais.

De acordo com Martins (2001), o colaborador busca dentro da organização uma oportunidade de ter uma carreira de crescimento, que valorize e dê condições para um bom desempenho de suas atividades, pois quando há restrições para que esse colaborador possa crescer a empresa acaba por perder esse profissional talentoso, e vale ressaltar também que uma política de acessão profissional acaba retendo o colaborador.

Segundo Chiavenato (2009) o cargo é a função que o indivíduo ocupa dentro da organização, pois através dele pode-se determinar a importância que a pessoa tem na hierarquia da empresa. Nele, são desenvolvidas várias atividades essenciais para a empresa, por isso a importância do mesmo tanto para organização quanto para colaborador.

O autor enfatiza que o gestor que administra e controla os cargos e salários deve conhecer cada função e cada conjunto de cargos, pois compete uma remuneração justa no desempenho das atividades de cada colaborador já que cada organização mesmo de pequeno, médio ou de grande porte precisa ter um organograma que especifique como está distribuído os cargos dentro da empresa.

O cargo pode ser descrito como uma unidade da organização que consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos outros cargos, proporcionando os meios pelos quais os empregados contribuem para o alcance dos objetivos de uma organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 231).

Sendo assim, cada colaborador tem sua posição hierárquica dentro da organização de acordo com o seu nível de conhecimento, cada cargo tem o propósito de levar a empresa adiante e o trabalho de todos faz com que a mesma alcance seus objetivos da melhor forma possível.

Segundo Chiavenato (2008) dentro de uma organização, a maneira com que o colaborador desenvolve o seu papel depende de como o trabalho foi planejado, modelado e organizado. Logo, o plano de carreira é necessário para estabelecer metas e traçar os caminhos a serem seguidos, e facilita também a distribuição de cargos.

Carvalho, Nascimento, Serafim (2012) afirmam que o plano de carreira é importante para saber aonde a organização quer chegar e quais os objetivos a serem alcançados, apesar de nem sempre o plano de carreira ser a solução ele precisa continuar sendo desenvolvido para que os empregados não sintam tanta dificuldade na hora de assumir as responsabilidades.

2.7 VALORIZAÇÃO DOS TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO

Segundo Guerra (2007, p. 68) o colaborador precisa ter um diferencial que valorize, envolvendo três aspectos:

- Conhecimento: É o saber, mostrar que o segredo e aprendera aprender, ou seja, o saber é uma aprendizagem contínua, um processo sem fim, com objetivo de adquirir sabedoria e conhecimento.
- Habilidade: É o saber fazer utilizar o conhecimento aprimorado do que foi aprendido, ou seja, é o uso desse conhecimento aplicado transformado em resultados.
- Competência: É a busca da excelência no que faz atingindo metas e agregando valores, ou seja, é saber como e quando utilizar o conhecimento e a habilidade de forma que produza resultados nas organizações.

Diante desses três aspectos, é possível exercer melhor as habilidades de cada indivíduo e também adquirir mais vantagens através dessas técnicas, que trarão mais clientes/oportunidades para a organização, pois isso faz com que o desempenho geral tenha mais qualidade. As organizações buscam por profissionais que atendam as necessidades organizacionais, por isso, é importante que o colaborador para ter a garantia de todas as vantagens na organização esteja capacitado.

Conforme Marras (2004), o talento refere-se a pessoas que trazem em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras, ou seja, as pessoas que adquirem certas habilidades e conhecimentos tem a capacidade de competir e tomar decisões importantes que beneficiem não só a si mesmo, mas a todos que estejam inseridos na organização.

As pessoas são recursos inteligentes, pois são elas que impulsionam as organizações. Quando as mesmas trabalham em um ambiente que tenha um clima organizacional agradável, com treinamento, desenvolvimento, valorização e reconhecimento profissional, elas acabam se tornando um grande diferencial competitivo.

2.8 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Durante muito tempo as organizações enfrentam dificuldades em encontrar pessoas capacitadas que possam desenvolver as atividades normais de uma empresa. Capacitar profissionais tornou-se algo comum, pois muitas das vezes valorizarmos os funcionários, corresponde às necessidades da empresa que trabalham de forma adequada e produtiva. Além disso, para que uma organização ganhe espaço e credibilidade é preciso que a mesma tenha uma excelente equipe.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 33): “desenvolver e capacitar pessoas não é certamente um fim, mas o começo de uma longa jornada para alcançar uma finalidade”. Ou seja, a finalidade não está no que isso provoca às pessoas, mas no que as pessoas podem almejar como resultado final dentro das organizações.

O mesmo autor enfatiza que o treinamento e o desenvolvimento são importantes pra que as pessoas contribuam com suas potencialidades, além disso, não se trata de prepara-las para ocupar cargos ou executar atividades, mas transformar as pessoas em talentos para que elas se tornem ativo organizacional e é esse ativo que define o valor de mercado da empresa.

De acordo com Kotler (2004) qualificação profissional é a preparação que o cidadão obtém através de cursos ou formações profissionais para melhorar suas habilidades no mercado de trabalho. É necessário que o indivíduo esteja em constante aprendizagem, pois isso facilita a entrada no mercado de trabalho e um profissional qualificado aumenta as chances de ser classificado numa seleção de contratação.

Chiavenato (2007, p. 496), afirma que é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. É importante frisar que a educação é a base de todo o processo de desenvolvimento profissional, por que existe por parte do gestor uma grande relutância em investir

nesse profissional já que esse investimento pode trazer benefícios tanto para o colaborador quanto para organização como um todo.

Diante das exigências do mercado, as organizações utilizam o treinamento como um projeto estratégico no desenvolvimento pessoal. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa. (FRANÇA, 2008, p. 88)

É importante ressaltar que a capacitação pessoal do colaborador esta diretamente ligada ao sucesso da organização, visto que, o seu desempenho pessoal garantirá maiores resultados nas atividades realizadas na organização, contribuindo assim para os bons resultados esperados pela empresa.

Segundo Chiavenato (2009), o que influencia no desenvolvimento das pessoas e na eficácia da organização não é apenas a capacidade de cada indivíduo, mas sim a falta de comunicação entre as pessoas e os gestores. Percebe-se que atualmente é primordial que as empresas tenham política de possibilidade para que as pessoas desenvolvam suas capacidades: aprendizagem, intelectual e cultural, aprimorando o seu conhecimento e valorizando o potencial humano que é o cargo chefe de toda organização.

Quando é mencionada a eficácia de uma boa comunicação dentro das organizações, não é algo relacionado apenas a saber falar com outras pessoas, mas também à saber transmitir a mensagem de forma correta para que não haja falta de interpretação, afetando assim no trabalho. Então ser objetivo aumenta as chances de sucesso e diminui os conflitos mantendo um ambiente organizacional agradável.

O importante é treinar e desenvolver para que as pessoas possam contribuir com o máximo de suas potencialidades. Portanto, um colaborador bem treinado faz diferença na avaliação dos resultados, pois qualificar as pessoas desenvolve o potencial do colaborador (CHIAVENATO, 2009 p.33).

Com isso, podemos observar que o treinamento influencia diretamente no desempenho do pessoal, pois se um colaborador não recebe treinamento sobre como agir diante de diversas situações e ocasiões isso irá prejudicar no atendimento

ocasionando um *feedback* negativo, já com o treinamento adequado isso irá se transformar em vantagem excedendo as expectativas dos clientes.

Segundo Chiavenato (2002), as organizações estão cada vez mais exigentes, pois, o desafio no desempenho das atividades exigirá dos colaboradores mais habilidades, capacidades e conhecimentos para que a atividade seja concluída com sucesso. Entretanto, o crescimento individual influencia no crescimento das equipes que condizem ao crescimento das áreas funcionais, afetando assim o crescimento da organização. A competitividade é um dos fatores que contribuem para essa exigência. O mercado está competitivo e exige que pessoas e empresas estejam preparadas para resolver problemas.

É importante que tenham investimentos no desenvolvimento das pessoas e consequentemente ocorrerá o desenvolvimento organizacional, pois elas constituem o recurso inteligente vivo com capacidade de aprender novas habilidades, conhecimentos, modificar suas atitudes e comportamento desenvolvendo assim um grande potencial dentro da empresa.

2.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar o desempenho do colaborador é uma tarefa muito importante e precisa acontecer de forma planejada nas organizações, pois, é através deste sistema avaliativo que os gestores identificam o desenvolvimento individual, para tomar decisões sobre qual colaborador está conseguindo diante da função, desempenhar com êxito, as atividades tanto individuais quanto em equipes.

Pontes (2008) comenta que a avaliação de desempenho havia sido esquecida no meio organizacional, a mesma se deu devido às inúmeras disputas de implantação de métodos inadequados que não condizia com as reais necessidades das organizações, isso levou as empresas a riscarem de suas prioridades esse tema. Somente com as mudanças de inovação, viu-se a necessidade de avaliar o desempenho das pessoas, para verificar se elas estavam produzindo de acordo com as novas exigências do mercado, se estavam dando o melhor de si e correspondendo aos resultados esperados pelas organizações.

Para Marras (2016, p. 165), a avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que:

Permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um colaborador ou por um grupo, em período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.), sendo que existem instrumentos de avaliação de desempenho, que de acordo com a perspectiva que se assume, estão as seguintes: Identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento; Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa; Descobrir o surgimento de novos talentos na organização; Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados; Fornecer feedback aos empregados; Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Portanto, essa ferramenta pode garantir que as pessoas foquem seus objetivos nas metas da organização sem desviar do foco principal, permitindo assim orientação caso haja desvio das metas estabelecidas dentro da empresa, buscando um equilíbrio entre o conhecimento e o desempenho. Esse equilíbrio deve ser necessário para que se obtenha eficiência e eficácia nas atividades realizadas.

De acordo com Chiavenato (2010), a avaliação do desempenho é um resultado importante para avaliar claramente se os objetivos propostos pelos planos de treinamento e desenvolvimento foram alcançados efetivamente. Neste sentido, a avaliação do desempenho das equipes é resultada de várias etapas definidas pela política das empresas, e incluem investimentos de materiais, tempo e perdas de produção enquanto essas pessoas estão sendo preparadas para desenvolver melhor os processos organizacionais.

Avaliar o desempenho da equipe é algo de suma importância para as organizações, pois é através dessa avaliação que os gestores podem analisar o desenvolvimento individual, para descobrir se aquele colaborador que mudou de cargo ou assumiu uma nova função está conseguindo desempenhá-la com êxito, ou até mesmo a comunicação entre eles e o andamento do trabalho em equipe.

Para Carvalho, Nascimento, Serafim (2012) a avaliação de desempenho é um processo que ativa o sistema de RH buscando prezar o comportamento dos colaboradores na questão de competência ao realizar a produção de bens e serviços com objetivo de orientá-los a conhecer suas próprias habilidades, pontos fortes e os pontos que precisam melhorar. A avaliação obtém informações sobre a pessoa avaliada e seu comportamento para então avaliar quais as possíveis mudanças que precisarão ser instruídas.

Chiavenato (2014) afirma que o motivo para avaliar o desempenho das pessoas se dá pelo fato de que todos devem ter conhecimento das próprias capacidades, sem isso eles não irão saber onde estão errando e em que devem

melhorar. Existem muitos motivos para as organizações avaliarem seus colaboradores, como por exemplo, a avaliação por mérito que incentiva os colaboradores a dar o máximo de si para receber recompensas; a avaliação de desenvolvimento para saber os pontos fortes e fracos; de relacionamento que ajuda na comunicação entre todos da organização e de aconselhamento que permite dar opiniões sobre como aconselhar os colaboradores.

Segundo França (2010) o propósito da avaliação de desempenho dentro das organizações é de diagnosticar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários, gerando assim um desenvolvimento pessoal e profissional e também melhorando o desempenho. Esse diagnostico é de suma importância para a avaliação e realocação de pessoal nas empresas, além da rotatividade e garantia de melhoria nos processos.

Um dos métodos mais simples e eficazes de avaliação de desempenho é o monitoramento de pessoal diretamente, além de agregar valor à operação, auxilia a diminuir a distância de os níveis táticos e operacional. Além da motivação pessoal o método de observar e monitorar de perto garante mais eficiência dentro de todos os processos empresariais.

A avaliação de desempenho garante a empresa uma gestão adequada e eficiente das atividades executadas pela equipe no intuito de garantir as necessidades da organização, além de avaliar de modo antecipado o que precisa ser ajustado prevendo futuros problemas. Para o colaborador essa avaliação também é importante, visto que, a partir da avaliação de desempenho o colaborador consegue verificar o que pode ser ajustado em suas atividades, habilidades e competências, para melhorar em prol da maior garantia de crescimento dentro da organização. Deve-se lembrar que quando a organização cresce o colaborador também se desenvolve.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISAS UTILIZADAS

Para a realização dessa pesquisa, foi levado em consideração várias abordagens e métodos que direcionaram os caminhos para sua execução. Dessa forma, auxilia de maneira significativa na análise da bibliografia e dos resultados alcançados. Com a utilização dessas abordagens fica mais claro a garantia da realização de uma monografia eficaz.

De acordo com Andrade (2010, p. 117) metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca pelo conhecimento. Para elaboração deste projeto inicialmente ocorreu uma pesquisa bibliográfica através de livros, revistas e artigos, para obter embasamento teórico em relação aos processos logísticos de uma determinada organização, posteriormente será realizado uma coleta de dados com um gestor de uma determinada empresa através de um questionário, por conta disso será classificada como qualitativa.

A metodologia consiste na organização sistemática dos princípios racionais e dos processos que devem guiar a investigação científica, cuidando dos caminhos, dos procedimentos e das formas de fazer ciência, é de acordo com a metodologia utilizada que a pesquisa pode ser realizada de maneira eficiente (FIGUEIREDO e SOUZA, 2011).

Para Leite (2008, p. 220) a monografia é um trabalho sobre um só tema. A palavra vem do grego: *monos* e *logos*, significando um só trabalho, podendo ser escrito por uma pessoa ou um grupo, como ocorre nos trabalhos do Prêmio Nobel. Portanto, o trabalho irá abordar de forma exaustiva um só tema de forma detalhada e através de pesquisas científicas, históricas e técnicas, com o intuito de contribuir com a ciência e com o próprio conhecimento.

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. (GIL, 1999, p.42).

Para auxiliar na formação da base conceitual, será utilizado o tipo de pesquisa classificada em bibliográfica que segundo SEVERINO (2007, p. 122) a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza através de registros disponíveis, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos, livros, artigos científicos etc. Utiliza-se de dados ou categorias teóricas já trabalhadas e que estejam devidamente documentados e os textos devem servir de fontes para o tema pesquisado.

Também foi utilizada a pesquisa de campo em que Severino (2007) explica que este, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange também, os levantamentos, que são mais descritivos, e coloca in loco para melhor observar as metodologias utilizadas.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como sendo um estudo de abordagem quantitativa, que segundo Michel (2005) a mesma:

Trata-se da atividade de pesquisa que usa a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento destas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão etc. (MICHEL, 2005, p. 33.)

Esse modelo de estudo busca fazer análises através de questionários diretos para os gestores e colaboradores para ter um melhor resultado de pesquisa dentro da empresa, quais são suas variáveis, quais os resultados de lucratividade com a gestão atual e que visão os clientes tem da organização.

Além da abordagem quantitativa, será feito uma abordagem qualitativa, que “fundamenta-se na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos.” (MICHEL, 2005, p. 33.)

Esta pesquisa terá como base o conhecimento geral sobre o tema abordado, serão feitas análises dentro da empresa com base no gerenciamento e atendimento ao cliente, quais métodos estão sendo utilizados e de que maneira isso está

ajudando no seu crescimento. Os demais tipos de pesquisas a serem utilizados serão: Exploratória:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições. (GIL, 2002, p.41.)

Fará com que a análise tenha um melhor desenvolvimento já que o pesquisador passará a ter uma visão mais detalhada da empresa. Pesquisa descritiva, “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p. 42.)

A mesma procura fazer a análise geral da empresa, trabalha com observação, registros e na coleta de dados reais da empresa, o responsável pela pesquisa deve manter as respostas originais sem interferências ou opiniões próprias, pois caso contrário irá interferir no resultado da pesquisa. E por fim, a pesquisa metodológica:

Pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos, modelos para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização decisória de uma organização é exemplo de pesquisa metodológica. (VERGARA, 2014, p. 42.)

Um desses métodos é o questionário, que segundo Leite (2008, p.109) “é a forma mais utilizada para a coleta de dados, uma vez que possibilita medir com melhor exatidão aquilo que se deseja”. Este método procura ter uniformidade e tende a ter natureza impessoal para que as pessoas se sintam mais confiantes ao responder as questões, o objetivo do mesmo é obter informações sobre a organização e as pessoas que nela trabalham.

3.2 SOBRE A EMPRESA PESQUISADA

A loja apresenta uma linha casual da Carmen Steffens que “foi pensada para amenizar o cansaço da rotina das mulheres: corre-corre, muito trabalho, dupla e talvez até tripla jornada... Não é fácil, mas fica melhor quando podemos nos sentir ainda mais lindas sem a comodidade! Por isso, nossos sapatos e bolsas têm qualidade incrível, são mega confortáveis “linha confort” e perfeitos para o dia a dia e em qualquer ocasião sem perder a elegância, e com preços bem acessíveis. Venha e nos faça uma visita!”. A franquia da empresa está situada na cidade de Itaituba-PA a 2 anos e 8 meses e tem como um dos principais objetivos a busca da satisfação do público feminino. Logo marca da empresa pesquisada:



Figura 1 – Logo marca da empresa pesquisada. Fonte: Dados da pesquisa (2020)

1. Missão, visão e valores empresarias

Missão: a Carmen Steffens nasceu com o objetivo de oferecer às suas clientes produtos exclusivos, de alta qualidade, evidenciando o conceito de moda feminina no Brasil e no mundo.

Visão: a Carmen Steffens se preocupa com a satisfação de cada cliente que busca itens únicos. Assim, lança peças exclusivas, 100% delas em fábrica própria, garantindo beleza, qualidade e conforto para seus consumidores.

Valores: a Carmen Steffens valoriza e respeita o trabalho dos seus colaboradores que fazem parte do dia a dia da marca. Na empresa, o convívio em harmonia e o bem-estar entre as pessoas estão refletidos nos produtos criativos da marca.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados relacionados à pesquisa aplicada aos colaboradores da empresa em estudo. A empresa, por ser de pequeno porte, conta com um quadro funcional de 4 colaboradores e um gestor. Foram aplicados dois questionários, um para o gestor e outro para os 4 colaboradores da empresa, todos responderam ao questionário de modo individual, os resultados foram tabulados e sua interpretação será apresentada a seguir.

4.1 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR

Inicialmente, foi identificado o perfil da gestora, a qual é do sexo feminino, tem 30 anos, superior completo, atual no cargo de Administração geral da empresa e é colaboradora a 2 anos e 8 meses. A seguir será apresentado o resultado das questões referentes ao treinamento na empresa.

A primeira questão buscou saber **se a gestora recebeu treinamento quando iniciou as atividades na empresa:**

Resposta: a resposta da gerente geral foi positiva, ou seja, recebeu treinamento quando iniciou as atividades na empresa.

É indiscutível a importância do treinamento, principalmente quando se refere à gestão, para que a partir dela, possa alocar e direcionar os colaboradores mediante as atividades que devem realizar, assim como, realizar o treinamento adequado com os mesmos para que possam executar essas tarefas com mais êxito e excelência. Quando um gestor(a) não está treinado sobre suas funções, dificilmente os colaboradores conseguirão realizar suas essas tarefas com êxito.

O conceito de administração de recursos humanos traz consigo a ideia de que só se é percebido os processos como o recrutamento, a seleção, a remuneração e também o treinamento de pessoas, no entanto, a gestão de pessoas vai mais afundo do que esse conceito, visto que ela compreende todas as funções que apresentam ligação com as pessoas nas empresas, para que assim sua atuação esteja alinhada com as estratégias globais que a empresa apresenta (STADLES; PAMPOLINI, 2014).

Como já foi visto, o treinamento é oferecido por diversas organizações, porém muitas delas acabam mantendo o foco apenas no treinamento para os colaboradores e acabam se esquecendo de treinar quem está à frente das tomadas de decisões e isso resulta em falhas e reduz a produtividade. A importância do treinamento para o gestor é essencial para o desenvolvimento de competências de liderança, gerando mais condições de guiar seus colaboradores.

Na segunda questão foi perguntado se **a empresa oferece treinamento para seus colaboradores:**

Resposta: A resposta da gerente geral foi sim, ou seja, segundo ela é oferecido treinamento aos colaboradores.

O treinamento dos colaboradores é essencial em todos os tipos de empresas, pois, o mesmo visa o crescimento da empresa e do próprio colaborador. O treinamento irá capacitar os funcionários para que eles desempenhem melhor o seu papel e fará com que os clientes se sintam confortáveis com o ambiente e o tratamento, tornando-se assim fiéis à organização e muitas das vezes até trazendo novos clientes.

Conforme Chiavenato (2011), o papel do gestor envolve o processo de dirigir e motivar pessoas, treinamentos, aconselhamentos, orientações e comunicação com o subordinado, a liderança está mais voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerência se preocupa em fazer certo as coisas. Se existe uma distinção clara entre os processos de gerência e de liderança, esta é a diferença entre conseguir que os outros façam e conseguir que os outros desejem fazer. Dessa forma notamos que os líderes estabelecem uma relação de credibilidade com as pessoas por meio de suas ações, e esta é a base da liderança.

A terceira questão, indaga sobre **as formas a empresa oferece treinamento para seus colaboradores** caso a segunda questão tenha uma resposta positiva:

Resposta: Segundo a resposta da gestora, a empresa oferece treinamento presencial com interação pessoal para a equipe. Treinamento de boas-vindas a funcionários recém-contratados. Treinamento estratégico (atendimento x vendas).

O treinamento presencial tem maior eficácia já que o colaborador tem uma visão real das atividades solicitadas, planejamento de metas, organização de

matérias etc. Isso faz com que a produtividade aumente cerca de 80% e os objetivos sejam alcançados através das atividades realizadas por eles.

A forma de treinar as pessoas deve estar alinhada a cada realidade em cada empresa, ou seja, dependendo do ramo, porte, região, o treinamento pode ser oferecido de forma online ou presencial (CHIAVENATO, 2011). No caso da empresa em estudo, são oferecidos o treinamento estratégico e o de boas-vindas a novos colaboradores.

A quarta questão, buscou compreender **qual a média de aumento da produtividade que a empresa garante com o treinamento dos seus funcionários?**

Resposta: *“Excelente, em média no nosso ramo cerca de 90%, sendo que, essa capacitação é feita semanalmente”.*

A produtividade depende gradualmente do treinamento correto, quando feito isso a diferença nos resultados é visivelmente notável. Além disso, é essencial que haja garantia de produtividade após o treinamento, pois, caso contrário, é necessário que seja reavaliado os motivos dessa falta de produtividade e ajustar no próximo treinamento disponibilizado.

São diversos os benefícios da utilização prática dos conceitos da Gestão de Pessoas e no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, dentre eles está a manutenção da boa relação entre o colaborador e empregador, o que causa o aumento da produtividade e dessa forma o aumento nos lucros da empresa, desse jeito desenvolver boas políticas acabam por causar um aumento nos ganhos financeiros (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

A quinta questão se refere à **quais são os critérios avaliados no momento de oferecer o tipo de treinamento a ser realizado entre os colaboradores?**

Resposta: *“1º: Esteja dentro da nossa realidade diária; 2º: Seja direcionado ao varejo; 3º: Organizacional; 4º: Tendências relacionadas à qual estação será lançada a coleção”.*

Os critérios básicos para um bom treinamento se baseiam nos objetivos da organização, uma vez que é necessário saber aonde se quer chegar para então traçar os caminhos a serem seguidos. Com esse planejamento se torna mais fácil trabalhar para que os procedimentos e atividades na organização sejam voltados a

essas metas. A tomada de decisões sobre qual treinamento e como oferecê-lo, precisa sempre, ser voltado a esses objetivos e garantir que irão contribuir com o que a empresa necessita. É o gestor que avalia quais as maiores necessidades organizacionais.

Ao cuidar dos talentos, a GP precisa cuidar também do contexto em que eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão. Ao lidar com essas variáveis, a GP conduz não somente à criação de uma força de trabalho engajada como também a uma nova e diferente organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

Na sexta questão foi questionado se **é realizado algum tipo de medição de desempenho pós-treinamento no intuito de avaliar se os objetivos foram alcançados? Caso sim, qual?**

Resposta: *“Sim, através de testes online em nossa plataforma chamada CS World, no qual vai avaliar o desempenho de cada consultor”.*

Após a implementação de treinamentos dentro de uma organização é necessário saber qual o grau de eficácia que o mesmo obteve, então são feitas análises utilizando dados da empresa antes dos funcionários receberem o treinamento e depois de receberem o treinamento para avaliar o feedback.

O sistema de avaliação de desempenho, segundo Francischini e Francischini (2017), é o principal instrumento de gestão tanto para a empresa como um todo quanto para as áreas operacionais que compõem seus processos produtivos e administrativos. Segundo os autores, a avaliação de desempenho é utilizada para que a empresa atinja determinado objetivo, declarado em seu planejamento estratégico, que deve ser revisto para que possa ser observado se a empresa está no caminho certo, caso contrário, é necessário corrigir seu rumo verificando as causas de desvios.

Na questão de número sete foi perguntado **se existe algum desafio encontrado no momento do processo de treinamento? Se sim, qual?**

Resposta: *“Sim, fazer, executar um bom treinamento para ficar claro para que eles absorvam tudo que for aplicado no treinamento”.*

Mostrar clareza na hora de realizar treinamentos ainda é uma dificuldade e preocupação para muitos já que isso afetará negativamente nos resultados. Além

disso, é necessário avaliar a absorção do conhecimento pelos colaboradores realizado no treinamento para verificar se realmente esta sendo produtivo ou se necessita de modificações.

O treinamento é uma forma de alinhar os funcionários com as ideias e expectativas da empresa, uma vez que possibilita fazer com que o colaborador adquira conhecimento e habilidades que sejam necessárias para a empresa, suprimindo assim qualquer deficiência relativa ao cargo que possam existir (WAGNER e HOLLENBECK, 2010).

4.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Foi aplicado individualmente 1 questionário por colaborador da empresa em estudo. Em relação ao perfil dos pesquisados, todos são do sexo feminino. Quanto a idade, a mais nova tem 19 anos e a mais velha tem idade de 41 anos. A colaboradora que tem idade de 19 anos tem ensino médio completo e as demais tem ensino superior completo. Em relação ao cargo, todas as colaboradoras são consultoras de vendas, onde a consultora mais nova tem 29 dias de empresa no momento da pesquisa, outra que tem 6 meses de empresa e as demais tem mais de 2 anos como colaboradora.

Foi questionado aos colaboradores se **acreditam na necessidade de se ter treinamento na empresa.**

Respostas: “*Sim*”.

Conforme a resposta dos questionados, é possível analisar que é uma necessidade para todos já que eles dependem disso para adquirir conhecimento e crescer dentro da organização. De acordo com o observado, é possível constatar que as colaboradoras acreditam que o treinamento garante desempenho pessoal e profissional para as mesmas.

O treinamento é uma forma de alinhar os funcionários com as ideias e expectativas da empresa, uma vez que possibilita fazer com que o colaborador adquira conhecimento e habilidades que sejam necessárias para a empresa, suprimindo assim qualquer deficiência relativa ao cargo que possam existir (WAGNER e HOLLENBECK, 2011).

Na segunda questão foi perguntado se os colaboradores **receberam treinamento antes de iniciar as atividades que eles exercem?**

Resposta: Todas as colaboradoras afirmaram que receberam treinamento antes de iniciar suas atividades na empresa.

Conforme a resposta das colaboradoras é possível avaliar que a organização preza pelo treinamento e qualificação dos colaboradores desde o momento da contratação, assim, aumentando as chances do sucesso empresarial. O treinamento no ato da contratação é importante para direcionar o colaborador no sentido que a empresa busca, alinhar os objetivos e traçar melhores estratégias para que esses objetivos sejam alcançados.

No mercado, mesmo em fases de crise e desemprego, um problema constante é a falta de mão-de-obra qualificada para desenvolver determinados tipos de serviço. Existe uma escassez no mercado, principalmente nacional, de profissionais capacitados para exercer funções vitais, a saída que os gestores encontraram para esse problema, foi fazer com que os funcionários que já estejam inseridos na empresa, passem por um treinamento feito na própria empresa, ou em alguns casos específicos, cursos realizados externamente, que são custeados integralmente pela empresa (WAGNER e HOLLENBECK, 2011).

Na questão três procurou saber das colaboradoras **como foi realizado o treinamento** caso a resposta fosse positiva da questão anterior.

Quadro 1- Como foi realizado o treinamento. Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Colaborador 1	"Uma semana antes de começar a trabalhar na empresa fiz um treinamento básico para saber o atendimento, estoque, vitrine e produtos."
Colaborador 2	"O primeiro treinamento foi através da plataforma da empresa e o segundo foi na fábrica".
Colaborador 3	"Slide, outra consultora me acompanha."
Colaborador 4	"1 semana na teoria e 1 semana na prática, temos treinamento mensal o que ajuda muito nas vendas e nos capacita cada vez mais."

Conforme apresentam os resultados, todos os colaboradores pesquisados foram treinados, porém, cada um recebeu um treinamento diferente conforme a sua

necessidade. Esses treinamentos podem ter enfoques diversificados, como em habilidades técnicas específicas, como o manuseio de algum software, uma nova língua, e até mesmo graduações, pós-graduações, MBA's, mestrados e doutorados, entre tantos outros exemplos (GOMES e QUELHAS, 2003).

Na questão quatro foi questionado que, **se realizado esse treinamento inicial, quais mudanças você acredita ter absorvido após a realização do mesmo:**

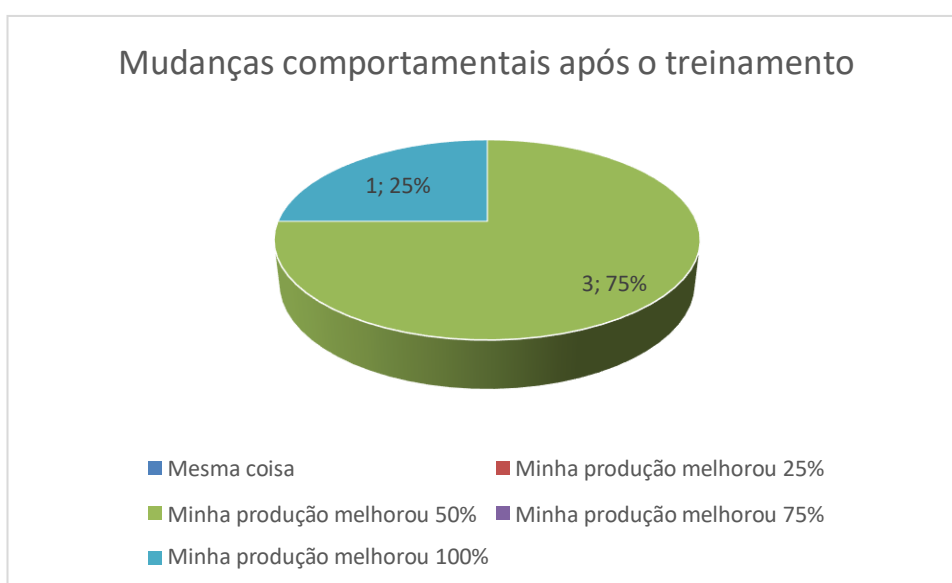


Gráfico 1: Mudanças comportamentais após o treinamento. Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com a análise do gráfico anterior sobre as mudanças comportamentais após o treinamento, 75% dos colaboradores pesquisados afirmaram que sua produção melhorou 50% e 25% afirmaram que a produção melhorou 100%. Dessa forma é possível constatar que o treinamento é considerado importante, porém, que pode sempre ser melhorado e modificado para garantir maior produtividade sobre os colaboradores.

A eficácia do processo de treinamento em uma equipe é visível em curto espaço de tempo, pois quanto mais pessoas na sua equipe compreenderem a metodologia e os princípios de produtividade, melhores, mais visíveis e mais rápidos serão os resultados. (BARBOSA, 2012).

A questão de número cinco, buscou questionar das colaboradoras **com que frequência elas recebem treinamento na organização**. O resultado foi transcrito através de gráfico:

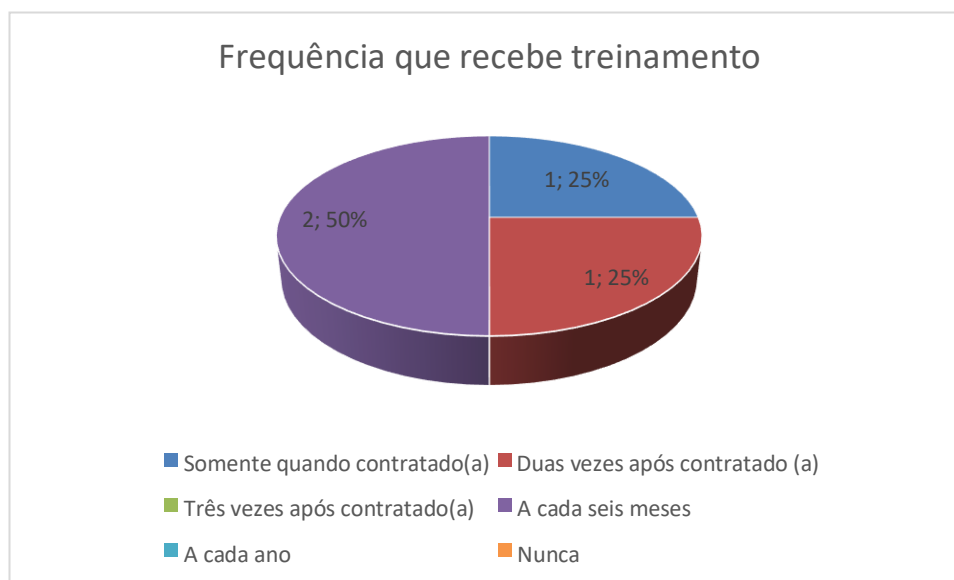


Gráfico 2: Frequência que recebe treinamentos. Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação à frequência que os colaboradores da empresa pesquisada recebem treinamentos, a pesquisa apontou que 50% recebem a cada 6 meses, 25% duas vezes após contratado e 25% apenas na contratação. Conforme os resultados 75% dos colaboradores receberam treinamento mais de uma vez desde que entraram na empresa, e apenas 1 colaborador recebeu treinamento apenas na contratação, provavelmente este tem menos de 30 dias de atuação como funcionário da empresa pesquisada.

Muito mais que aprimorar as pessoas no cargo, o treinamento vislumbra o desenvolvimento de competências, tornando as pessoas mais produtivas e inovadoras, contribuindo, assim, para um melhor alcance dos objetivos organizacionais (FREIRE 2014, p. 33, apud FLEURY, 2002, p. 55).

Na sexta questão, buscou entender se **a prioridade das tarefas é definida de forma clara para toda a equipe**.

Resposta: Todos os colaboradores responderam “sim”.

Quanto à definição pela empresa das prioridades das tarefas e clareza, a pesquisa apontou que 100% dos colaboradores recebem as instruções de forma

clara e objetiva para realização das atividades. Conforme os resultados, os treinamentos que a empresa oferece aos colaboradores são eficientes, pois todos sabem o que precisam fazer e quais as atividades prioritárias no seu dia a dia.

O elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: busca-se repartir informações relevantes – como um corpo de conhecimentos – para que a equipe tenha uma visão clara sobre a empresa, ou seja, sobre o trabalho, a organização, seus produtos, serviços e suas políticas, entre outros; (FREIRE, 2014, p. 59).

Na sétima questão foi questionado **(de 0 a 10), que nota o colaborador atribui para a capacitação que a empresa oferece aos seus colaboradores?**

Tabela 1- Nota atribuída ao treinamento realizado pela organização

Colaborador	Nota atribuída
1	10
2	<i>não</i>
3	8
4	10

Nesta questão, o respondente 1 afirmou que a nota é 10 e respondeu “Estão sempre ensinando seus funcionários”. O respondente 2 respondeu apenas “não”. O respondente 3 deu nota 8 e o respondente 4 deu nota 10. Estes últimos também não deixaram comentários.

Conforme os resultados, em relação à nota, apesar de um respondente não responder corretamente, os demais deram notas boas e ótimas para os treinamentos que a empresa oferece, mostrando assim sua eficiência. Podemos observar através disso que estão sendo supridas as necessidades e que o treinamento está sendo útil para melhorar e adquirir novas habilidades.

A oitava questão procurou saber se **os funcionários têm dificuldade para lidar com as funções de seu setor, e justificar o(s) motivo(s).**

Resultado: Todas as colaboradoras afirmaram que não tem dificuldade quanto as funções exercidas no setor trabalhado na organização.

Conforme apresentado, nenhum respondente tem dificuldades em exercer suas atividades e funções no setor, este resultado pode ser fruto do bom treinamento que a empresa oferece aos seus colaboradores, deixando claras as atividades e funções de cada um na empresa.

A maioria dos problemas e situações enfrentadas pelos administradores, seja qual for sua extensão e conteúdo, deve ser encarada como produto de múltiplas causas e como fonte de inúmeras consequências (MAXIMIANO, 2012, p. 313).

A nona questão, questionou **qual horário o colaborador acredita que seria ideal para que o treinamento seja aplicado?**



Gráfico 3: Horário ideal para realização do treinamento. Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Questionados sobre o horário ideal para realizar o treinamento, os resultados, conforme apresenta o gráfico 6 dispõe que: 75% das colaboradoras afirmaram que o melhor horário é pela manhã e 25% a noite. Segundo os dados da pesquisa, a maioria dos colaboradores preferem que o treinamento seja realizado pela manhã. É importante que a organização esteja sempre avaliando, desde os melhores treinamentos, até o melhor dia, local e horário para realização desses treinamentos, com o intuito de garantir que a produtividade seja melhor sobre o conhecimento que será repassado.

Para que o treinamento se torne realmente eficiente deverá ser um processo racional que obedeça a uma programação que interesse aos funcionários e à empresa concomitantemente (CHIAVENATO, 2009, p. 84).

A décima pergunta, questiona **se eles desejam aprender a realizar alguma outra tarefa além da(s) que eles executam? Qual?**

Quadro 2- Desejo de aprendizagem de outra tarefa. Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Colaborador 1	“Sim, todas aquelas que eu ainda não aprendi, mas que estou aprendendo à longo prazo.”
Colaborador 2	“Já tenho a visão do todo, então somente algumas coisas do financeiro.”
Colaborador 3	“Sim. Todas possíveis, principalmente setor administrativo.”
Colaborador 4	(Sem resposta)

Conforme apresentado, a maioria dos colaboradores pesquisados desejam aprender e ser treinados em outras atividades, funções e responsabilidades na empresa em estudo, provavelmente, por necessitarem ter uma visão mais dinâmica de toda a organização, podendo assim, almejar novas oportunidades internas.

O treinamento para novas funções também é de suma importância, pois, ainda que os riscos sejam similares, as práticas de trabalho geralmente são diferentes, exigindo um “retreinamento” (BOOG e BOOG, 2013, p. 247).

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os métodos e estratégias utilizadas na empresa Cs Club no município de Itaituba-PA, para o treinamento e capacitação dos colaboradores da organização. Onde, através de uma revisão bibliográfica e uma pesquisa aplicada ao gestor e colaboradores da empresa em estudo, pôde-se chegar aos resultados almejados.

Inicialmente, através da revisão bibliográfica, observou-se a importância do treinamento e desenvolvimento das pessoas, onde fica mais uma vez evidente que nada acontece sem o envolvimento das pessoas e das equipes a partir de uma liderança confiável dentro das organizações, para isso, o papel do líder se fortalece a cada nova situação. Percebe-se que nos dias atuais é cada vez mais necessário ter uma administração dos recursos humanos, tendo em vista que o planejamento realizado por este setor é essencial para contratar os melhores funcionários para cada tipo de serviço requisitado pela organização.

O capital intelectual pode ser definido como um conjunto de informações e conhecimentos encontrados nas organizações, onde agregam ao produto ou serviços valores mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário. O capital intelectual tem grande representatividade nas empresas e não deve ser esquecido e nem ser utilizado de forma ineficiente, mas sim investido, incentivado para assim trazer a empresa bons negócios e melhor rentabilidade.

Pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. A gerência ou líder mais próximo precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas. Os colaboradores são conscientes de que o trabalho é vital para o ser humano, torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores.

Em relação a pesquisa aplicada, observou-se que o gestor preza por treinamentos contínuos aos seus colaboradores, sendo este considerado de grande

importância para a empresa, onde o papel do gestor envolve o processo de dirigir e motivar pessoas, treinamentos, aconselhamentos, orientações e comunicação com o subordinado. A forma de treinar as pessoas deve estar alinhada a cada realidade em cada empresa, ou seja, dependendo do ramo, porte, região, o treinamento pode ser oferecido de forma online ou presencial.

Quanto aos colaboradores, segundo a pesquisa, todos receberam treinamento quando iniciaram suas atividades na empresa, onde o treinamento é uma forma de alinhar os funcionários com as ideias e expectativas da empresa. Conforme apresentam os resultados, todos os colaboradores pesquisados foram treinados, porém, cada um recebeu um treinamento diferente conforme a sua necessidade. Conforme os resultados, o treinamento melhorou a produtividade dos colaboradores em no mínimo 50%, mostrando eficiência em sua execução, onde a maioria dos colaboradores pesquisados desejam aprender e ser treinados em outras atividades, funções e responsabilidades na empresa em estudo.

Por fim, conclui-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, porém, sabe-se que o assunto não se esgota neste trabalho, sendo assim, sugere-se que novas pesquisas futuras sejam realizadas, onde o pesquisador poderá aplicar o questionário utilizado em outras empresas, podendo assim comparar com os resultados aqui apresentados, podendo ou não, chegar a novas conclusões.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10º. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAUJO, Luiz Cesar Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, Nisce. **Gestão de pessoas – Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento**. 2012. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAABMAF/gestao-pessoas>>. Acesso em: 23 mar 2021, 22:39.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. 6º. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2º. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Seleção: princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 3º. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 8ª edição, São Paulo: Campus, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** – ed. Compactada, 7º. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2º. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6º. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9º. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4º. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 2º. ed. São Paulo. Editora: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 7º. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas Administração de Recursos humanos**: o capital das organizações. 8º. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, P. C. **Gestão de Pessoas**: Arte ou Ciência. Rh portal – Rh prática. Out, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FIGUEIREDO, A. M. de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**: da redação científica à apresentação do texto final. 4º. Ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Psicologia do Trabalho**: psicossomática, valores e práticas organizacionais. 1º. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FRANCISCHINI, A.; FRANCISCHINI, P. **Indicadores de desempenho**: dos objetivos à ação - métodos para elaborar KPIs e obter resultados. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2017.

FREIRE, Denilson A. L. **Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos**: encenando e efetivando resultados. Curitiba: InterSaberes, 2014.

GUERRA, Paulo. **Administração de vendas – o passo para a gerência**. Rio de Janeiro, ed. Ciência moderna Ltda, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 6º. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, A. A. E; QUELHAS, O. L. G. **Motivação dos recursos humanos no serviço público**: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, ed. 35, v. 9, n. 5, set./out. 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing**. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10º. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia Científica: Métodos e técnicas de pesquisa (Monografias, Dissertações, Teses e Livros)**. 3º. ed. Aparecida – SP: Ideias & Letras, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 12º ed. São Paulo: Futura, 2007.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 9º. ed. São Paulo: Futura, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15º. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras: Na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. – 7º. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho – Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. 10ª. ed. São Paulo: LTr Editora, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9ª ed. São Paulo, 2005.

PAMPOLINI, C. P; STANDLER, A. **Gestão de Pessoas**: Ferramentas Estratégicas de Competitividade. Curitiba: Editora InterSaberes, 2014.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto-Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2000.

RODRIGUES, Benedito. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3ª. ed. ver. E atual. São Paulo: Ltr, 2008.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª. São Paulo: Cortez, 2007.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto- Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2000.

TACHTZAWA, Taheshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. 2º. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003. _**. Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, v. 7, 2014.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. II. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

APÊNDICES





ANEXOS



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA

FACULDADE DE ITAITUBA – FAI

CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO PARA O FUNCIONÁRIO

Este questionário tem como intuito obter informações para a elaboração do trabalho, sua identidade não será exposta e tentaremos ser o mais breve possível. Desde já, agradeço a participação!

Sexo: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Função: _____

Tempo de Serviço: _____

1. Você acha necessária a realização do treinamento em uma empresa?

- () Tanto faz
- () Sim, muito importante.
- () Não, não é necessário.
- () Nunca pensei à respeito.

2. Você recebeu treinamento antes de iniciar as atividades que você exerce?

- () Sim
- () Não

3. Se sim, como foi feito o treinamento?

4. Se realizado, quais mudanças você sentiu após a realização do mesmo?

- ☐) Mesma coisa.
 - ☐) Minha produção melhorou 25%
 - ☐) Minha produção melhorou 50%
 - ☐) Minha produção melhorou 75%
 - ☐) Minha produção melhorou 100%
5. Com que frequência você recebe treinamento?
- ☐) Somente quando contratado(a)
 - ☐) Duas vezes após contratado(a)
 - ☐) Três vezes após contratado(a)
 - ☐) A cada seis meses
 - ☐) A cada um ano
 - ☐) Nunca
6. A prioridade das tarefas é definida de forma clara para toda a equipe?
- ☐) Sim ☐) Não
7. Que nota (de 0 a 10) você dá para a capacitação que a empresa oferece aos seus colaboradores?
8. Você tem dificuldade para lidar com as funções de seu setor? Por quê?
9. Qual horário você acha ideal para que o treinamento seja aplicado?
- ☐) Manhã ☐) Tarde ☐) Noite
10. Você deseja aprender a realizar alguma outra tarefa além da(s) que você executa? Qual?



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA

FACULDADE DE ITAITUBA – FAI

CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR

Este questionário tem como intuito obter informações para a elaboração do trabalho, sua identidade não será exposta e tentaremos ser o mais breve possível. Desde já, agradeço a participação!

Sexo: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Função: _____

Tempo de Serviço: _____

1. Você recebeu treinamento antes de iniciar sua função como gestor?

() Sim

() Não

2. Você oferece treinamento para os seus funcionários?

() Sim

() Não

3. Se sim, de que forma você oferece esse treinamento?

4. Se feito o treinamento, qual o aumento na produtividade dos seus funcionários?

5. Quais são os critérios avaliados no momento de escolher o tipo de treinamento a ser realizado entre os colaboradores?
6. É realizado algum tipo de medição de desempenho pós-treinamento no intuito de avaliar se os objetivos foram alcançados? Caso sim, qual?
7. Existe algum desafio encontrado no momento do processo do treinamento? Se sim, qual?