

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI-UFPI
CAMPUS SENADOR HELVIDIO NUNES DE BARROS-CSHNB
CURSO: DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

EDILSON NONATO DE OLIVEIRA

**IMPORTANCIA DO TREINAMENTO PARA O BOM
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: a percepção dos
colaboradores da empresa Armazém Nordeste em picos PI.**

PICOS-PI

2012

EDILSON NONATO DE OLIVEIRA

**IMPORTANCIA DO TREINAMENTO PARA O BOM
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: a percepção dos
colaboradores da empresa Armazém Nordeste em picos PI.**

Monografia apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora): Prof. Msc Liliane Araújo Pinto

PICOS-PI

2012

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

O48i Oliveira, Edilson Nonato de.
A Importância do treinamento para o bom desempenho organizacional: a percepção dos colaboradores da empresa Armazém Nordeste em Picos-PI / Edilson Nonato de Oliveira. – 2012.
CD-ROM : il. ; 4 ¼ pol. (59 p.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2012.
Orientador(A): Profa. MSc. Liliane Araújo Pinto

1. Treinamento. 2. Fator Humano. 3. Desempenho Organizacional . I. Título.

CDD 658.8

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

EDILSON NONATO DE OLIVEIRA

Importância do treinamento para o bom desempenho organizacional: a percepção dos colaboradores da empresa Armazém Nordeste em Picos-PI

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o discente **APROVADO**.

Picos (PI), 17 de outubro de 2012

Liliane Araújo Pinto

Profa. Liliane Araújo Pinto, MSc. (Orientadora)

Iane Rodrigues de Carvalho

Profa. Iane Rodrigues de Carvalho, MSc. (Membro)

Tales Antão de Alencar Carvalho

Prof. Tales Antão de Alencar Carvalho, Esp. (Membro)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar presente na minha vida me proporcionado momentos de felicidade como este que vivencio agora.

Aos professores, agradeço pelo tempo dedicado a nós alunos compartilhando sua sabedoria e nos ajudando a vencer mais esse desafio, especialmente a minha orientadora Prof.^a Liliane, a qual me ajudou bastante na elaboração deste estudo.

Agradeço aos meus pais de que deram a vida e me ensinaram a vivê-la dignamente. Que sempre me apoiaram e me apóiam cuidando para que eu consiga alcançar meus objetivos. Aos colegas agradeço pela amizade e colaboração nesses anos de estudo, especialmente aqueles que participaram na minha equipe.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma ou de outra contribuíram para que essa conquista se tornasse possível, obrigado a todos.

EPÍGRAFE

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence o obstáculo, no mínimo fará coisas admiráveis.” (José de Alencar)

RESUMO

A finalidade deste estudo é mostrar o treinamento como um fator importante para o bom desempenho da organização, fator este que é imprescindível para o sucesso da empresa, para que ela mantenha firme no mercado de trabalho. Nesse contexto buscou-se identificar as necessidades dos clientes supridas através do treinamento dos colaboradores da empresa Armazém Nordeste. Esta monografia tem como objetivo analisar a importância do treinamento para o bom desempenho organizacional, na visão dos colaboradores do Armazém Nordeste em Picos PI. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica bem como de campo considerando as contribuições de autores como Chiavenato (2004), Schermerhorn (2007), Robbins (2002), Dessler (2003), Carvalho (2001), Gobe (2000), entre outros, procurando embasar o estudo sobre a importância do treinamento e capacitação do funcionário para o alcance dos objetivos organizacionais. Os dados foram tratados de maneira quantitativa e qualitativa, através do método de estudo de caso, onde a coleta de dados foi realizada por meios de questionários aplicados aos funcionários da empresa. Concluiu-se então, que o treinamento é um programa muito amplo, que não é considerado como cursos que transmitem aos funcionários novas informações, mas, no entanto transmitem conhecimentos que na prática os funcionários adquirem e atingem um nível de desempenho desejado tanto para ele quanto para a organização, pois o programa de treinamento possui uma ferramenta específica que contribui aos funcionários adquirirem seu auto-conhecimento, auto-desenvolvimento e sua auto-estima em sua vida profissional.

“Palavras – chave”: Fator humano. Treinamento. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this study is to show the training as an important factor for the good performance of the Organization, this factor that is essential to the success of the company, so that she may hold firm in the labour market, in this context we searched to identify the needs of customers met through the training of company's employees Northeast Warehouse. This monograph aims to develop a study about training to highlight its importance as a relevant factor in the development of the company's employees in the study. A bibliographic search field as well as considering contributions of authors such as Chiavenato (2004), Schermerhorn (2007), Robbins (2002), Dessler (2003), Carvalho (2001), Gobe (2000), among others, seeking to support the study of the importance of training, and employee training to the achievement of organizational goals. The data was treated through quantitative and qualitative case study method, where and collection of data carried out by means of questionnaires to times company employees. It was concluded that the implementation of a training programme in the enterprise under study will bring benefits to the organisation or to any company that wants to survive or stand out in the job market, making the organization capable of achieving their goals, developing It was concluded that the training program is a very broad, it is not considered as courses that convey information to new employees, but nevertheless convey that knowledge in practice employees acquire and reach a desired level of performance for him and for the organization, because the training program has a specific tool that helps employees gain their self-awareness, self-development and self-esteem in your professional life.

"KeyWords": the Human.Training. Performance Organisational.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pessoas como recursos x pessoas como colaboradores.....	17
Quadro 2: A programação de treinamento.....	24
Quadro 3: Avaliação dos programas de treinamento.....	26
Quadro 4: Mudanças de comportamento através do treinamento.....	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do treinamento.....	22
Figura 2: Processos de treinamento.....	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Sexo dos funcionários.....	40
Gráfico 2: Idade dos funcionários.....	41
Gráfico 3: Escolaridade dos funcionários.....	42
Gráfico 4: Renda mensal.....	43
Gráfico 5:Tempo de trabalho na empresa.....	44
Gráfico 6: Relevância no treinamento.....	45
Gráfico 7: Grau de importância do treinamento.....	46
Gráfico 8: Pessoas que receberam algum tipo de treinamento.....	47
Gráfico 9:Concordância sobre o treinamento ser um fator de melhoria desempenho da organização.....	48
Gráfico 10:Obstáculos que podem ser evitados com o treinamento.....	48
Gráfico 11:Melhoria da atividade desenvolvida pelo funcionário.....	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Pressuposto.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.4 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Treinamento.....	18
2.1.1 <i>Importância do Treinamento</i>	20
2.1.2 <i>Etapas do treinamento</i>	22
2.1.3 <i>Diagnóstico</i>	22
2.1.4 <i>Desenho</i>	23
2.1.5 <i>Implementação</i>	24
2.1.6 <i>Avaliação</i>	26
2.1.7 <i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	26
2.1.8 <i>As Vantagens de Investir em Treinamento Empresarial</i>	27
2.1.9 <i>Os Benefícios do treinamento</i>	29
2.1.10 <i>São as pessoas que fazem a diferença</i>	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	33
3.2 Amostra e coleta de Dados.....	35
3.3 Tratamento e Análise de Dados.....	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	38
4.1 Histórico da Empresa.....	38
4.1.1 <i>Missão</i>	39

4.1.2 Visão.....	39
4.2 Apresentação da Análise dos Dados dos Funcionários.....	40
4.3 Apresentação da Análise dos dados do gestor.....	49
4.4 Comparações da empresa pesquisada com uma empresa que Adota programa de treinamento.....	50
5 CONCLUSÃO.....	52
5.1 Recomendações a empresa.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
APÊNDICE.....	57

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, onde a cada dia que passa mais empresas ingressam no mercado e mais empreendedores inovam para obter sucesso. Por isso é importante ressaltar que o ser humano trás consigo sentimentos, ambições e cria expectativas que envolvem e buscam o crescimento dentro da organização a qual ele trabalha, no entanto, conscientiza-se que o treinamento é vital para o colaborador torná-lo mais importante, utilizando potencialidades, talento e dando-lhes melhores condições de trabalho na empresa, buscando um diferencial competitivo das organizações bem sucedidas.

Sabe-se que para qualquer nova atividade que se pretenda realizar, é necessário que se tenha algum conhecimento sobre a mesma. Alguma informação que ajude para a obtenção de um bom desempenho no desenvolvimento dessa atividade, nas organizações não deveria ser diferente, pois para conseguir o sucesso em qualquer empreendimento, é de suma importância que se tenha colaboradores que conheçam todo o funcionamento da empresa e que possam desempenhar suas atividades com qualidade e de forma satisfatória.

“Treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto dentro como fora dela, em que o indivíduo é profundamente influenciado no meio em que vive, trabalha e desenvolve suas habilidades e conhecimentos em várias tarefas realizadas” (CHIAVENATO 1998, P.493).

Com isso, percebe-se que o treinamento é um processo em curto prazo com um objetivo de esclarecer os conhecimentos adquiridos, as habilidades e atitudes onde cada trabalhador analisa e faz identificar uma reflexão total da sua bagagem, de tudo que ele tem de bom e melhor para o seu desenvolvimento.

No passado, alguns especialistas em recursos humanos, consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do preenchimento de cargo, mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. (CHIAVENATO (2010, p 366-367).

Dessa forma, percebe-se que o treinamento é necessário para transmitir as informações e melhorar as habilidades do trabalhador, fazendo com que o mesmo desempenhe seu trabalho satisfatoriamente.

Nesse contexto, foi feito um estudo de caso na empresa Armazém Nordeste, na cidade de Picos, onde foi observado, através do treinamento, o desempenho dos funcionários para suprir as necessidades dos clientes que poderá contribuir para que os objetivos da empresa sejam atingidos de forma eficiente. Além disso buscou-se fazer uma pesquisa em livros, internet e artigos sobre o assunto para colher informações que justifiquem a importância do treinamento em uma organização.

1.1 Problemas de Pesquisa

Tendo em vista a qualidade da empresa em seus diversos setores como: Recursos humanos (RH), Administrativo e Financeiro, buscou-se nesta pesquisa, compreender a percepção dos colaboradores sobre o treinamento no ambiente de trabalho. Tendo a seguinte pergunta como norteadora da pesquisa: **Qual a visão dos colaboradores da empresa Armazém Nordeste sobre a importância do treinamento para o bom desempenho organizacional?**

1.2 Pressupostos

- O treinamento melhora o desempenho nas atividades dos colaboradores contribuindo para um melhor desempenho da empresa.
- A adoção de um programa de treinamento pode melhorar a eficácia organizacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo Geral*

Analisar a importância do treinamento para o bom desempenho organizacional na visão dos colaboradores da empresa Armazém Nordeste em Picos PI.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Mostrar o grau de importância que os colaboradores dar ao treinamento organizacional.
- Apresentar a visão do gestor da empresa Armazém Nordeste sobre o treinamento.
- Reforçar conceitos que evidenciam o treinamento como uma forma de evitar problemas na empresa, fazendo uma comparação com uma empresa bem sucedida que adota o programa de treinamento.

1.4 Justificativa

Atualmente, com a era da informação, as empresas que não investirem no seu capital humano estará sujeitas a não sobreviverem no mercado, pois ele está a cada dia mais competitivo.

Treinamento é um conjunto de atividades desenvolvidas para ajudar 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. As organizações mais avançadas investem em treinamento extensivo e em programas de desenvolvimento para assegurar que seus trabalhadores estejam capacitados a desempenhar bem o seu papel. (SCHERMERHORN 2007, p. 271-272).

Dessler (2003, p.14), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”. O *e-commerce* é um mercado que vem crescendo exponencialmente a cada ano, o que torna o processo de retenção de clientes um desafio com as várias possibilidades que o consumidor tem a seu favor.

Mesmo assim, ainda existe um grande numero de pessoas que preferem se utilizar das transações comerciais, nas quais o cliente tem vantagens: como poder tocar o produto, conversar com o vendedor, esclarecer dúvidas pessoalmente etc. Sendo assim, o que vai fazer a diferença é a qualidade e agilidade do serviço que é oferecido para o consumidor.

O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e com todos os indivíduos. (CHIAVENATO 2006, p. 404).

Com isso a razão da escolha do tema se prende ao fato de que em muitas situações, alguns colaboradores da empresa, se vêem inseguros na realização de determinadas tarefas, provavelmente por não disporem de conhecimento, ou seja, de nem um tipo de treinamento suficiente para desenvolver suas atividades.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Segundo Maximiano (2007), anteriormente, a administração clássica se preocupava apenas com os processos. O homem era visto como um complemento da máquina e o seu tratamento eram visto de forma impessoal. Com o passar do tempo, a administração foi evoluindo e deu origem a abordagem contemporânea onde o cenário é dinâmico, a concorrência é acirrada e a organização é vista como um todo, ou seja, seus departamentos são interligados. Portanto, as empresas estão dando ênfase aos seus recursos humanos, pois são eles que levam a organização a atingir seus objetivos, tornando a mesma mais competitiva e proativa no desenvolvimento dos processos internos e externos, a fim de atender as expectativas dos seus clientes.

O quadro 1 mostra a visão das pessoas como recursos e pessoas como colaboradores:

Pessoas como recursos	Pessoas como colaboradores
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade a organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e Equipes
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Quadro 1: Pessoas como recursos x pessoas como colaboradores

Fonte: Chiavenato (1999, p.6).

É fundamental para a gestão de pessoas ter bem claro a diferença entre pessoas como recurso e pessoas como parceiros para o sucesso do processo

produtivo e crescimento da empresa no mercado. Chiavenato (1999, p.6) diz a este respeito: “Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso”.

Em algumas empresas percebe-se que ainda hoje, as pessoas são vistas como recursos com isso emergem conseqüências negativas nos resultados de sua produção, onde elas ficam isoladas fazendo apenas o seu trabalho o qual foi lhe passado, e que a empresa não quer conhecer seus funcionários e sim seu produto, na qual para ela as pessoas são como robôs, cuja única função é produzir.

Segundo Chiavenato (1999) as pessoas, sendo tratadas como colaboradores, conseqüentemente ficarão mais motivadas ao trabalho tendo preocupação com os resultados, participando comprometidamente das diversas situações que ocorrem dentro da empresa, procurando enriquecer seu conhecimento adquirindo assim competência para alcançar as metas organizacionais. Portanto, para que uma empresa se sobressaia no mercado, é importante que ela invista em treinamento e capacitação dos seus colaboradores.

Percebe-se, então, a necessidade de abandonar a visão antiga da área de RH, na qual as pessoas eram tratadas apenas como recursos, como máquinas iguais que funcionam sob ordens e comandos e limitadas às suas funções, reconhecendo no potencial humano o recurso estratégico mais importante para o sucesso organizacional, é possível progredir e alcançar resultados efetivos no desenvolvimento do capital humano e intelectual.

Segundo Chiavenato (1999, p.7),” a Gestão de Pessoas se diferencia do antigo Departamento do RH, onde as pessoas são tratadas como seres humanos, como atividades inteligentes de recursos organizacionais e como parceiras da organização”. Pois nessa nova perspectiva, as pessoas são reconhecidas como seres ímpares, singulares, dotados de personalidades, experiências e conhecimentos diferentes, sendo essas diferenças fundamentais para ampliar a capacidade de desenvolvimento organizacional em uma organização.

2.1 Treinamento

Entende-se que o treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e no desempenho

de suas funções além de ser o processo que visa à preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização.

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 2001, p. 145).

É a atividade que se responsabiliza por transmitir conhecimentos e desenvolver potencialidades, suprimindo as necessidades do profissional e da empresa, conseguindo uma mão-de-obra qualificada e com preparação para superar os obstáculos e desafios que porventura surgirem. Sobre o assunto, Chiavenato (1999, p.294), dar sua contribuição e afirma que:

A conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Portanto, o treinamento anteriormente focava apenas a adequação do funcionário ao seu cargo. No entanto, hoje o treinamento possibilita não só a ocupação do cargo, mas também o desenvolvimento de habilidades para executar atividades de forma eficiente e de maneira qualitativa tendo como um fim uma melhor contribuição no alcance dos objetivos organizacionais. (SCHEMERHORN 2007).

Goldstein (1991) definiu treinamento como sendo “uma aquisição de atitudes, conhecimentos, habilidades ou regras que resultem num melhor desempenho no trabalho, obtidos por meio de análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional”. Em uma empresa é essencial que as pessoas tenham essas habilidades, esses conhecimentos que tornem os processos organizacionais mais ágeis.

Treinar a equipe de funcionários é fundamental para a empresa conseguir maior uniformidade de pensamento e de propósito, e também para avaliar quais são os colaboradores que de fato estão empenhados em executar um bom trabalho. Treinar e capacitar os recursos humanos não é despesa, e sim um investimento dentro da organização. (GOBE *et al.* (2000, p.20).

Portanto, uma organização que procura prestar serviços de modo eficiente deve investir no desenvolvimento de pessoas, pois deste modo estará investindo na própria qualidade. Como disse Futrell (2003), o treinamento é a “atividade que é promovida por uma empresa com intuito de oferecer ao profissional a oportunidade de receber conhecimentos, informações, habilidades e atitudes relacionadas ao trabalho, que resultem numa melhoria do desempenho no ambiente de trabalho”.

A esse respeito, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) ainda discorrem que o treinamento deve ser “priorizado quando uma nova realidade se apresentar a organização e deve preparar as pessoas para o enfrentamento e execução imediata das diversas tarefas peculiares, dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo que ocupam naquele momento, mas também em outros que o colaborador possa vir a exercer”.

Com isso, mudança nas atitudes das pessoas cria entre elas clima satisfatório, dando-lhes satisfação e motivação, além de torná-las mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão. Diante disso, percebe-se a importância que o treinamento tem para empresa, o tópico a seguir discorrerá mais detalhadamente sobre o assunto.

2.1.1 Importância do Treinamento

De acordo com Chiavenato (1999) “O treinamento é importante porque possibilita aos colaboradores terem a capacidade de desenvolver suas tarefas com eficácia, reduzindo obstáculo, solucionando problemas com mais rapidez, beneficiando assim a organização como um todo”. O funcionário é uma “peça chave” da empresa, logo, se ele funciona corretamente, a organização também funcionará.

A esse respeito, 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 o treinamento pode trazer um retorno

considerável para o profissional e para organização, pois um profissional bem qualificado terá conseqüentemente uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será melhor e mais produtiva, logo, a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da empresa.

Então, para obter vantagem, as pessoas precisam estar em primeiro plano, às empresas terão que procurar investir nesse recurso, afinal todo recurso para dar resultado, de alguma forma, deve ser incentivado, não esquecendo que a empresa deve encarar o treinamento como uma fonte de lucratividade permitindo que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio a longo prazo. O capital intelectual tem capacidade de gerar riqueza, mas para que isso aconteça é preciso que a organização atraia, retenha e desenvolva esse capital da melhor maneira possível.

Segundo Marras (2005, p. 128) “é necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores”. Isso trará uma motivação para o colaborador, fazendo com que o mesmo sempre procure a melhor maneira de realizar suas tarefas e sendo assim, a empresa criará um diferencial competitivo em relação às outras. Segundo Milkovich (2000) a solução para obter-se um diferencial competitivo, através dos colaboradores é:

Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes” (MILKOVICH e BOUDREAU 2000, p. 137).

Tendo isso em vista, fica fácil compreender que para qualquer empresa que pretenda obter resultados superiores nesse atual mercado competitivo, o investimento nas pessoas representa um dos caminhos. O primeiro passo é compreender que todo ser humano é dotado de potencial produtivo. O que varia é o grau com que o potencial de cada um é utilizado ou aproveitado. Então, o treinamento bem aplicado trará benefícios para a instituição, e para um bom treinamento é preciso seguir algumas etapas essenciais, às quais serão apontadas a seguir.

2.1.2 Etapas do treinamento

De acordo com Chiavenato (2010, p. 368) o treinamento é um processo cíclico e contínuo que contém quatro etapas onde cada fase é desenvolvida de modo sistêmico e complementar conforme a figura 1:

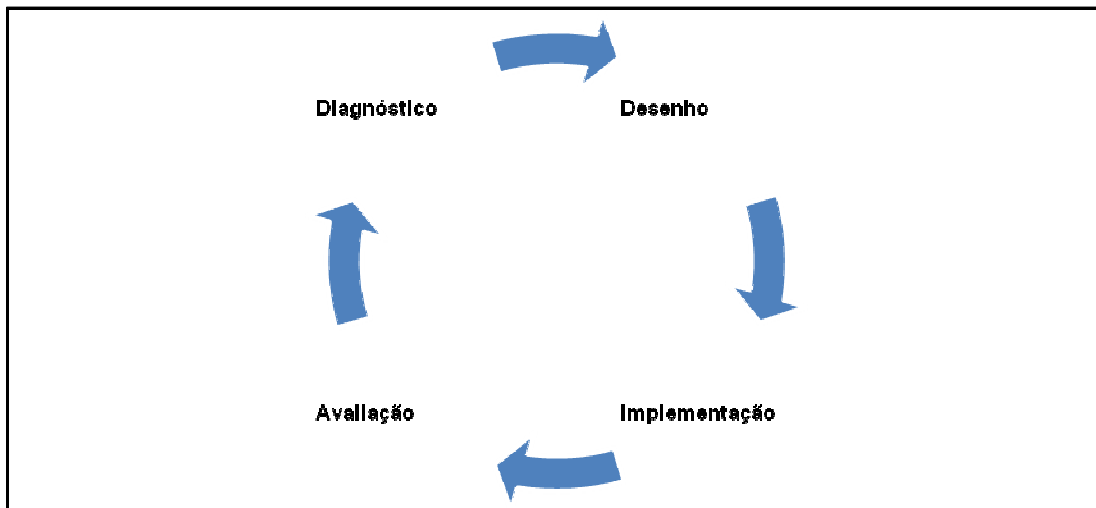


Figura 1: Etapas do treinamento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.368).

As etapas do treinamento estão interligadas e uma complementa a outra, de modo que a desconsideração de alguma delas pode comprometer o objetivo final. Segue adiante breve resumo sobre cada fase:

2.1.3 Diagnóstico

O Diagnóstico é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o diagnóstico de necessidade de treinamento precisa englobar três níveis de análise complementares

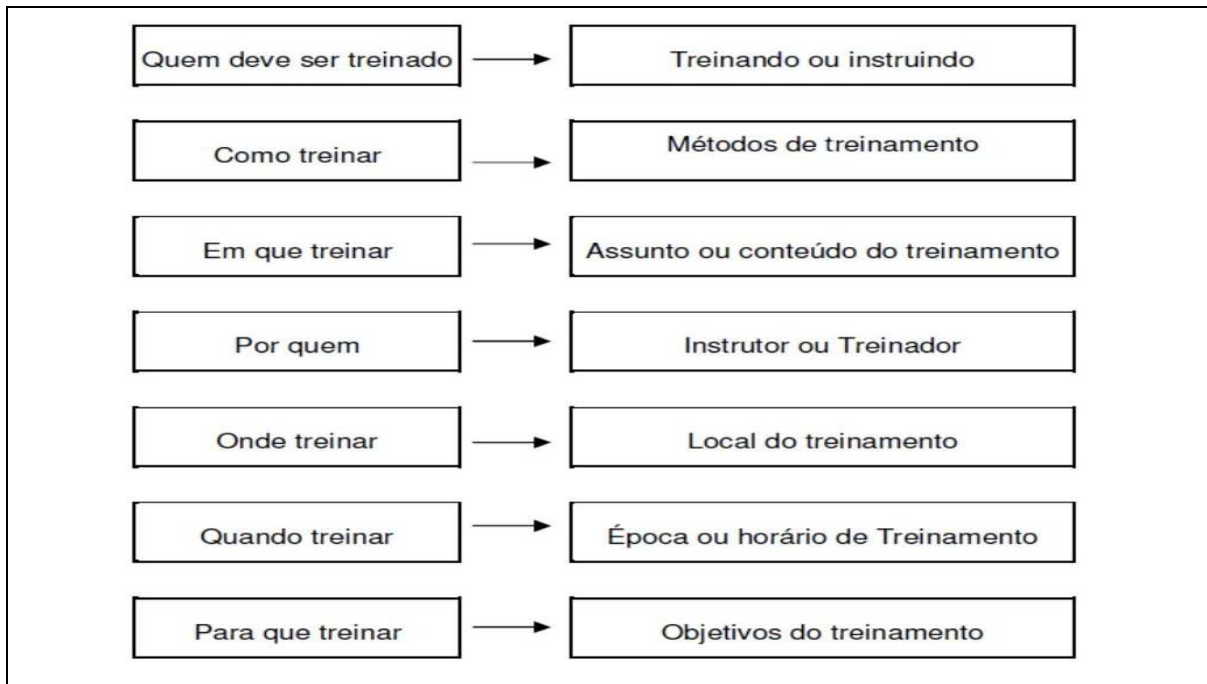
➤ **Análise organizacional:** Engloba o estudo da empresa como um todo, seus objetivos, recursos e como esses recursos são distribuídos para atingir os objetivos sociais, econômicos e tecnológicos no qual a empresa está inserida. A análise sobre essas questões irá determinar o que será ensinado aos empregados com intuito de adequá-los a estratégia organizacional.

➤ **Análise das operações e tarefas:** Tem como foco os requisitos para um melhor desempenho de cada cargo definindo as habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos. A análise dos cargos possibilita a identificação das necessidades de treinamento através da comparação entre os requisitos exigidos pelo cargo e efetiva capacitação de seu ocupante.

➤ **Análise individual e por equipes:** Refere-se à verificação da adequação das pessoas às necessidades organizacionais. Logo após a análise da organização e dos cargos e feito o diagnóstico do potencial de crescimento de cada empregado e cada equipe, com a finalidade de identificar os eventuais problemas de desempenho que possam ser solucionados pelo treinamento.

2.1.4 Desenho

Desenho é a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas. Programar o treinamento significa definir seis componentes básicos, conforme ressalta Chiavenato (2004): “Quem deve ser treinado; Como deve ser treinado; Em que área; Por quem; Onde; Quando e para que treinar, a fim de atingir os objetivos do treinamento”. A esse respeito, observe-se o quadro 2:



Quadro 2: A programação de treinamento.

Fonte: Chiavenato (2010, p.376).

No quadro acima, se pode ver que o treinamento para ser eficaz, necessita de uma boa programação, definindo a pessoa que melhor se enquadra em determinada atividade para ser treinada, como ela vai ser treinada, qual a melhor forma de passar o conhecimento para o indivíduo, em que essa pessoa precisa ser treinada, ou seja, qual a atividade que ela irá aprender, quem vai ser o responsável pelo treinamento, procurar o melhor local e horário onde o treinamento possa ser bem aplicado e finalmente, o motivo pelo qual essa pessoa será treinada.

Portanto o planejamento, em segundo plano, é a organização das prioridades entre o necessário e o possível, com foco nos recursos disponíveis e nas necessidades gerais.

2.1.5 Implementação

Implementação é a execução e condução do programa de treinamento, e consiste na análise e coordenação das ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas de acordo com o que foi planejado.

Chiavenato (2004) expõe que nessa terceira etapa do processo há uma tecnologia de treinamento bem sofisticada onde existem muitas técnicas de transmissão das informações necessárias e desenvolvimento das habilidades requeridas no programa de treinamento.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam que é necessário levar-se em consideração os diferentes tipos de treinamento:

- O treinamento de integração que tem como objetivo a adaptação do funcionário à organização;
- O treinamento técnico-operacional que objetiva a capacitação da pessoa para desempenhar as tarefas referentes à sua categoria profissional;
- O treinamento gerencial o qual visa o desenvolvimento da competência técnica, administrativa e comportamental;
- O treinamento comportamental que tem como foco a solução dos conflitos em situações de trabalho.

Segundo 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”.

2.1.6 Avaliação

Avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Sendo que para cada objetivo, cria-se uma ferramenta específica de avaliação. O Quadro 3 apresenta as três formas de avaliação dos programas de treinamento:

Avaliação do Aprendizado	Trata-se de verificar o quanto foi proveitoso o processo de ensino-aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum a aplicação de provas, deverá sempre haver alguma forma de avaliar o quanto efetivamente foi assimilado. Em vez de testes, podem-se aplicar questionários ou exercícios.
Avaliação de reação	Objetiva conhecer a opinião do grupo sobre o treinamento nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos utilizados. Serve de <i>feedback</i> para o aprimoramento dos programas de treinamento e o grupo pode manifestar a sua opinião oralmente ou através de questionários com o intuito de deixar os participantes mais à vontade para formular críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se.

<p>Avaliação dos resultados do treinamento</p>	<p>Visa uma averiguação de até que ponto o treinamento produziu os resultados desejados e se os mesmos contribuíram para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três modos: através de realização de entrevistas com os participantes e seus supervisores após a conclusão do curso; comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; e através da análise dos diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (níveis de absenteísmo e de <i>turnover</i>, punições impostas aos empregados, resultados de avaliação de desempenho etc.).</p>
---	---

Quadro 3: Avaliação dos programas de treinamento.

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.226-227).

Segundo Rabaglio (2004), a avaliação do desempenho das pessoas nas organizações é uma ferramenta de estimativa de aproveitamento da capacidade humana de toda organização. Essa etapa do treinamento poderá ser feita pela liderança imediata, por um subordinado, um cliente interno ou externo. Portanto, todos precisam ter a preparação para avaliar tecnicamente e para serem avaliados com técnica, com critérios bem definidos para que as formas de avaliação utilizadas estejam em conformidade com os objetivos de desenvolvimento de pessoas e alcance dos resultados.

Marras (2000), ainda ressalta que para atingir a finalidade da avaliação é necessário que todo módulo de treinamento seja planejado e programado previamente para que, ao seu término, se tenha a possibilidade de medição dos resultados conseguidos. Não havendo essa condição tem-se então uma dificuldade que pode comprometer a efetivação do trabalho realizado. Com isso, percebe-se que a empresa que investe em treinamento e o aplica bem, obtém muitas vantagens as quais alavancam o seu sucesso.

2.1.7 Treinamento e Desenvolvimento

Para França (2010, p.88), “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”, o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos colaboradores a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Portanto, o treinamento não é algo que se faça uma vez para os novos funcionários, mais sim um processo contínuo, dentro das organizações para que a mesma seja bem administradas, pois o treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos, mas como um objetivo, que contribui melhor para a capacitação dos colaboradores, visando uma eficiência e eficácia da produtividade como também a melhoria do ambiente de trabalho da própria empresa.

2.1.8 As Vantagens de Investir em Treinamento Empresarial

A empresa moderna está deixando para trás o velho pensamento de que treinamento é despesa e não investimento. Ela enxerga treinamentos como um meio para gerar resultados superiores. Quando a empresa investe em treinamento, está investindo nela mesma, no seu próprio crescimento.

Carvalho (2001) destaca que o treinamento, por ser um processo que tem como objetivo ajudar o empregado a realizar seu trabalho com eficiência, utilizando métodos e técnicas apropriados, é parte do processo educativo do indivíduo. Ele ainda diz que:

A ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimento e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o treinamento é uma função intrínseca do processo de trabalho e do desenvolvimento da empresa (CARVALHO, 2001, p.12).

De acordo com Ribeiro (2006), a aprendizagem é um processo dinâmico pelo qual o indivíduo adquire novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo assim o treinamento possibilita ao treinando o desenvolver hábil de suas atividades proporcionando maior crescimento da empresa e eficácia nos resultados.

De acordo com Neves Jr. (2002), é evidente que os investimentos em treinamento terão como consequência o aumento da lucratividade a longo prazo, visto que as empresas nas quais as operações estão baseadas em programas como trabalho em equipes e círculo da qualidade, obtém maior produtividade quando

estes programas estão em conformidade com a educação do colaborador. Percebe-se então, que todo treinamento devidamente planejado, quando aplicado, é vantajoso à empresa, dado que o capital utilizado para o treinamento corporativo sempre retorna em benefícios da mesma. Carvalho (2001) ainda diz que, o aprendizado contínuo e integral do indivíduo é processado através de três fatores:

- Educação: que é a reconstrução contínua da experiência individual por toda a vida;
- Instrução: que nada mais é do que a formalização do processo de educação em seus vários graus e;
- Treinamento: que tem como finalidade central, proporcionar ao indivíduo um desempenho adequando em suas atividades.

O diferencial de uma empresa aumenta de acordo com o que ela estimula o crescimento profissional dos colaboradores em geral e dos gestores em particular. Focar apenas números e resultados não é suficiente – é preciso lembrar que estes são gerados por pessoas.

A empresa que implementa a prática do treinamento constante aumenta a sua capacidade de atrair e reter talentos. Cabe à empresa oferecer Treinamento Empresarial, para que os seus potenciais alcancem a excelência.

Segundo Robbins (2002 – a, p. 241), um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”.

No entanto, Lacombe (2005, p.311) lembra que “as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades”. Por isso, é imprescindível o ajuste das pessoas a essas peculiaridades, pois no momento em que se investe no colaborador, ele passa a se sentir elemento fundamental para a "carreira" da sua empresa, o que, por sua vez, ajuda a alavancar sua própria carreira.

Quando uma pessoa é treinada, a mesma cria uma motivação para o trabalho, percebendo que a empresa está se preocupando com seus recursos humanos, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento pessoal e profissional. E isso irá acarretar em vantagens para a organização no que diz respeito ao aumento da produtividade, redução da rotatividade de pessoal, melhoria da qualidade,

agilidade nas tarefas, etc. O quadro 4 mostra as mudanças de comportamento através do treinamento:

OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS
TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES	- Aumentar o conhecimento das pessoas sobre a cultura da organização, produtos, serviços, políticas, normas e clientes.
DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES	- Habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas.
DESENVOLVIMENTO DE ATITUDES	- Mudanças de atitudes negativas para atitudes positivas, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.
DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS	- Desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

Quadro 4: Mudanças de comportamento através do treinamento

Fonte: Chiavenato (1999)

Observa-se então, que com o treinamento as pessoas desenvolvem habilidades, conceitos, atitudes e adquirem o conhecimento necessário para contribuir com o crescimento da empresa.

2.1.9 Os Benefícios do treinamento

A empresa, tendo um bom programa de treinamento, obtém muitos benefícios tais como: Aumento da produtividade por parte dos colaboradores, melhoria da qualidade do trabalho, otimização do pessoal e organizacional, flexibilidade às mudanças e motivação do colaborador. Todo esse conjunto de vantagens só contribuirá para o sucesso da empresa num processo de retroação, ou seja, a organização investe no funcionário e posteriormente irá colher os benefícios.

Segundo Chiavenato (2000, p. 499), “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação”. Conforme figura 2:

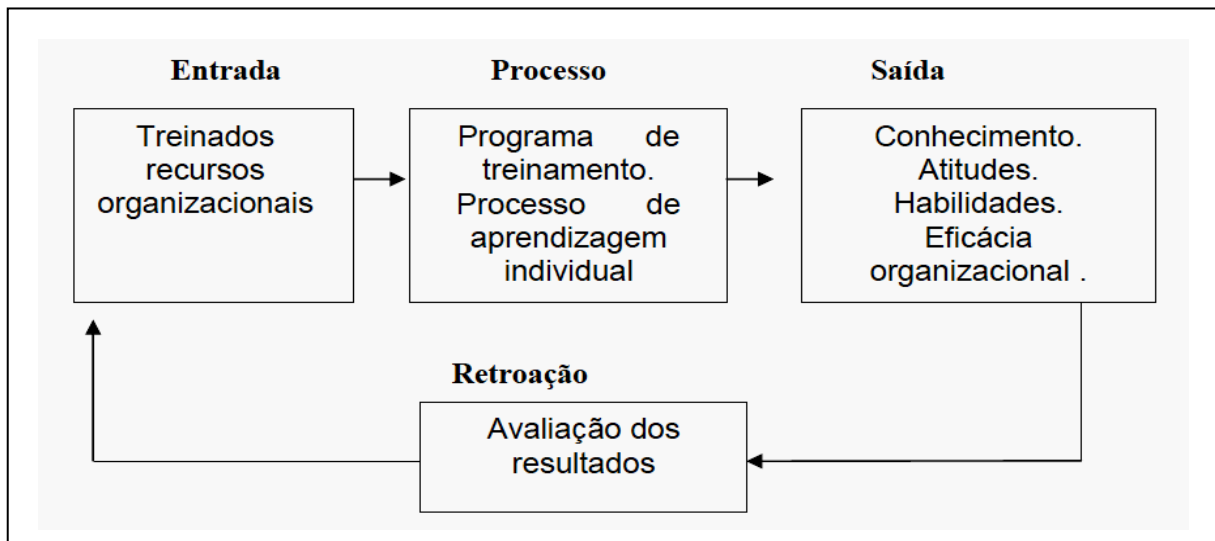


Figura 2: Processos de treinamento

Fonte. CHIAVENATO, Idalberto. (2000. p. 499).

Conforme a figura acima, o treinamento quando aplicado ao colaborador (entrada), faz com que o mesmo aprenda e obtenha conhecimentos (processo) que consequentemente irá utilizar no desenvolvimento das tarefas de sua responsabilidade as quais serão realizadas com qualidade, satisfazendo o cliente (saída) e trazendo assim o retorno para a organização (retroação).

Marras (2001, p. 161) também cita os benefícios que a organização pode adquirir com um programa de treinamento:

Aumento da produtividade; Melhorias na qualidade dos resultados; Redução dos custos (retrabalhos, etc.); Otimização da eficiência; Otimização da eficácia; Modificação percebida das atitudes e comportamentos; Elevação do saber (conhecimento, conscientização); Aumento das habilidades
 Redução do índice de acidentes; Melhoria do clima organizacional Aumento da motivação pessoal; Redução do absenteísmo.

Percebe-se então que após a realização de treinamentos, o colaborador aprende mais sobre as suas atividades e sobre as necessidades da empresa, o que possibilita a utilização dos novos conhecimentos para o crescimento da empresa, ou seja são os recursos humanos da instituição que fazem a diferença.

2.1.10 São as pessoas que fazem a diferença

Nota-se que em todas as Instituições públicas ou privadas, são os colaboradores que desenvolvem as atividades e estão a par de todos os serviços que são realizados dentro da organização, e por isso é preciso dar uma atenção especial ao funcionário afim de que se possa garantir uma boa execução das tarefas. A esse respeito, Schermerhorn afirma:

As pessoas devem ter máxima prioridade em qualquer organização com aspirações de obter alto desempenho. Testemunhos como este mostram tudo: “As pessoas constituem nosso principal ativo”; “São as pessoas que fazem a diferença”; “São as pessoas que determinam se nossa companhia irá crescer ou diminuir” (SCHERMERHORN 2007, p. 261).

Todas as organizações, em todas as épocas precisam ter disponíveis as pessoas certas para executar o trabalho necessário a fim de obter e manter vantagem competitiva. Hoje esse desafio está cada vez mais inclinado a transformar a função de recursos humanos em um componente integral da gestão estratégica.

Segundo Dessler (2003, p.14), vantagem competitiva define-se como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

Atualmente, um dos principais instrumentos de competitividade é o homem, os melhores funcionários e os melhores gerentes sabem que, para adquirir o sucesso almejado nesse mercado competitivo é preciso ter as pessoas como prioridade valorizando a diversidade e sendo totalmente inclusivo para com todas as pessoas que tenham capacidade intelectual e vontade de realizar um bom trabalho. Segundo Dessler (2003, p.140);

Hoje em dia, treinamento também pode significar educação complementar, porque os programas de melhoria de qualidade partem do pressuposto de que os funcionários sabem produzir tabelas, e analisar gráficos, como também os funcionários necessitam de treinamento em formação de equipes, tomada de decisões e capacidade de comunicação.

Cabe a organização saber como transformar esse capital intelectual em riqueza. Sabe-se que as pessoas têm capacidade de criar e inovar e aprender. A

inovação é uma ferramenta do ser humano que vem ocupando espaço e tornando-se competitiva. Inovar é diferenciar, e isso atualmente representa uma das melhores formas de obter sucesso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados a metodologia que foram utilizadas na execução do trabalho, demonstrando o tipo de pesquisa, bem como: a amostra de como os dados foram coletados, tratamento e análise dos dados, explicação do tipo de pesquisa, da forma de tabulação, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho.

3.1 Caracterizações da Pesquisa

A pesquisa científica tem como objetivo fundamental chegar à verdade dos fatos, por este motivo, a mesma se distingue de outras formas de conhecimento, tornando assim o conhecimento científico diferente das demais por sua característica fundamental que é a busca da veracidade, conforme afirma GIL (2010, p. 27);

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

A escolha do tema “Treinamento como fator importante para o bom desempenho da organização”, com base no qual é feita esta pesquisa científica, deve-se ao fato de pretender observar como o treinamento pode contribuir para o desenvolvimento de forma eficiente, com qualidade e eficácia das diversas atividades dos colaboradores da empresa em estudo.

De acordo com Hair (2005, p.31), “a pesquisa em administração é uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes.”

Essa pesquisa foi realizada na empresa Armazém Nordeste na cidade de Picos onde trabalham 120 (cento e vinte) funcionários. Nesta empresa os colaboradores são admitidos através de análise de currículo e depois da admissão,

os mesmos são encaminhados a algum dos 7 (sete) setores (Comercial, Administrativo, Financeiro, Transportes, Contabilidade, TI e RH) os quais são subdivididos em outros departamentos. Procurou-se então fazer uma observação junto com os colaboradores sobre treinamento e como o mesmo pode afetar positivamente a organização no que diz respeito à realização das tarefas com qualidade e eficiência.

Esta pesquisa é de caráter qualitativa e quantitativa trabalhando as possíveis formas de pesquisa técnica, adotando a bibliográfica, utilizando as seguintes fontes: revistas científicas, livros e artigos, enfatizando as concepções de diversos autores sobre o tema; e pesquisa de campo, com as técnicas de observação de questionários objetivos. De acordo com Rudio (1991) “em cada uma das fases do método, o pesquisador deve usar certos recursos, que são apresentados na forma de procedimentos técnicos, como selecionar a amostra, construir e aplicar instrumentos de pesquisa”

Para Gil (2002, p. 90) “a pesquisa qualitativa que não possui um modelo de análise necessita de ordenação lógica mais complexa, o que dificulta na redação da pesquisa”, diferente da pesquisa quantitativa, pois:

Os dados quantitativos são tradicionalmente obtidos por meio de várias escalas numéricas. As abordagens quantitativas para coleta de dados são usadas quando o pesquisador está utilizando modelos teóricos e problemas de pesquisa bem definidos. (HAIR JR *et al*, 2005, p. 152).

Com relação à pesquisa bibliográfica, parte obrigatória de qualquer trabalho científico, Marcone e Lakatos ressaltam que:

Trata-se do levantamento de toda bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. (MARCONE e LAKATOS, 2001, p. 43-44).

Já a pesquisa de campo, etapa realizada após o estudo bibliográfico é de suma importância para a pesquisa científica já que nela divulgamos os fatos reais

verificando o seu objetivo, suas hipóteses e seu problema através da coleta de dados. Segundo Gil (2002), a pesquisa de campo (estudo de caso) “é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A pesquisa contém caráter exploratório, já que a mesma baseia-se na busca de respostas para sanar determinadas questões propostas (entrevistas) nas pesquisas científicas. Conforme Gil:

São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 2010, p.27).

Essas entrevistas são de natureza objetiva e subjetiva as quais só podem ser obtidas através da colaboração dos autores envolvidos na entrevista. Sendo assim, esta pesquisa tem caráter social informativa na qual visa mostrar a relevância do treinamento para a empresa Armazém Nordeste, observando as suas vantagens e contribuindo assim para o sucesso da empresa.

3.2 Amostra e coleta de Dados

Os questionários foram aplicados aos funcionários da empresa Armazém Nordeste (com uma amostra de 40 colaboradores da empresa, ou seja, 35% da população), sendo que os mesmos foram escolhidos por conveniência. O questionário aplicado ao gestor consistiu em 8 (oito) questões objetivas enquanto que os funcionários responderam 11 (onze) questões objetivas.

Conforme Gil (2010 p. 109), “A entrevista é uma forma de interação social em que uma das partes busca coletarem dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

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 [...]” ele diz ainda que “universo ou população é um conjunto de elementos que possuem determinadas características [...]”. (2010, p. 89).

Buscando assim um melhor entendimento é que se faz necessário acrescentar um breve conceito de como se constrói questionário de acordo com o pensamento de GIL (2010, p. 121);

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa.

Com isso observa-se a importância da coleta de dados numa pesquisa científica, já que sem ela não existe pesquisa nem uma futura divulgação de informações que beneficiarão a qualidade de uma empresa em todos os seus aspectos e setores que garantirão a satisfação e retorno dos clientes, promovendo assim o seu objetivo que é a lucratividade.

3.3 Tratamento e Análise de Dados

O trabalho apresenta uma exposição referente a uma pesquisa quantitativa, que foi realizada no *Microsoft Excel*, representando os dados obtidos por meio de gráficos. Hair Jr. et al (2005 p. 261) diz que: “os gráficos e as tabelas ajudam a compreender mais facilmente os dados. Eles também comunicam de modo mais eficiente os assuntos complexos e tornam seu relatório de pesquisa visualmente mais atraente”.

Dessa forma, os dados quantitativos, após coletados serão atenciosamente analisados para uma maior compreensão das respostas, uma vez que se trata de

respostas de múltipla escolha, após análise serão compreendidos e avaliados para então serem apresentados seus resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após o recolhimento dos questionários aplicados na empresa Armazém Nordeste, os dados foram analisados, quantificados e computados e então foram feitas as representações dos mesmos em gráficos com percentuais para um melhor entendimento e visualização.

4.1 Históricos da empresa

O Grupo Nordeste nasceu no ano de 1975, quando o jovem empreendedor Francisco de Assis Cosme, o Sisor, na época com apenas 23 anos de idade, depois de incansáveis viagens expondo mercadorias em feiras-livres do município de Picos e de cidades vizinhas, decidiu montar uma loja de calçados e confecções naquela cidade. Nascia então a “Vestil Calças”, na Travessa Lourenço Pereira, 49 – Centro.

Era o começo de um sonho que causaria impacto considerável três anos depois com a inauguração da primeira loja do ARMAZÉM NORDESTE no mesmo endereço. Apesar das adversidades da época, o negócio de móveis e eletrodomésticos rapidamente superou as expectativas e tornou-se o carro chefe da então pequena empresa. Com o passar do tempo vieram outras lojas em cidades próximas e, atendendo à carência do mercado, veio logo em seguida à expansão para outros estados, a exemplo do Ceará, Pernambuco, Alagoas, Bahia, Maranhão e São Paulo, além do Piauí.

Enquanto o ARMAZÉM NORDESTE – A BANDEIRA DA ECONOMIA - crescia com a inauguração de novas lojas em outros estados, surgia o GRUPO NORDESTE, título que se fez necessário em função da inclusão de outros segmentos como bebida, pneus, material de construção, motos, gráfica, confecções, café, gás, promoções, construtora, drogaria, veículos, transportadora e metalúrgica, com matriz em Picos e unidades de negócio em dezenas de cidades de diferentes estados.

Hoje, o Grupo Nordeste gera cerca de 490 empregos diretos e milhares indiretos em mais de 07 diferentes empresas; opera com mais 40 unidades de

negócios; possui uma frota com mais de 200 veículos leves e pesados; efetua pagamento milionário anual em encargos e salários e é um dos maiores contribuintes do estado do Piauí, com uma arrecadação anual em impostos também milionária.

Em Picos, onde está sua matriz, o Grupo Nordeste é indiscutivelmente o maior empregador, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento sócio econômico da região, principalmente através da geração de emprego e renda. Atualmente o Grupo Nordeste firma-se como um sólido complexo empresarial que tem o orgulho de ser nordestino e que por isso valoriza os filhos de sua terra, de sua gente.

4.1.1 Missão

Conquistar a confiança e credibilidade dos nossos colaboradores, traduzindo esta intenção em valores percebidos por nossos clientes, tendo-os como fonte de inspiração para melhoria contínua na excelência de nossos produtos e serviços.

4.1.2 Visão

O crescimento solidificado na confiança e credibilidade de nossos colaboradores e sustentado na satisfação de nossos clientes, primando pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos, tornando-se cada vez mais competitivos e eficazes.

4.2 Apresentações da Análise dos Dados dos Funcionários

Essa pesquisa foi de suma importância para colher as informações sobre a empresa e sobre seu quadro de funcionários onde os mesmos foram questionados sobre o assunto proposto no tema. Diante da quantidade de colaboradores mencionada na caracterização da pesquisa, procurou-se mostrar também a porcentagem de mulheres e homens que trabalham na organização, como mostra o gráfico 1.

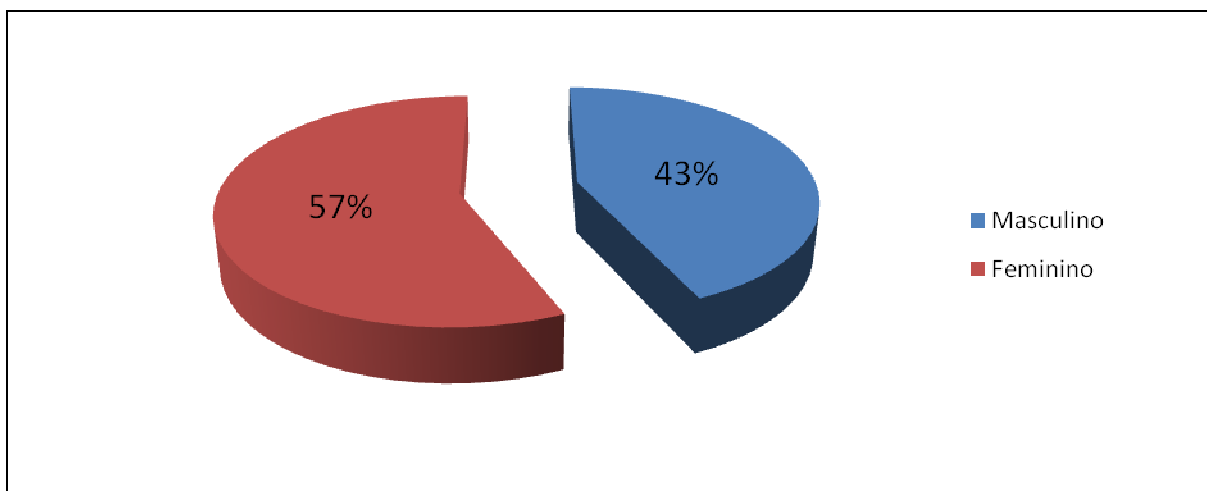


Gráfico 01 - Sexo dos funcionários

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

No gráfico 01 pode-se observar o sexo dos funcionários da empresa, onde, com base na amostra colhida da população, tem-se uma média de colaboradores do público feminino de 57% e do público masculino de 43%, percebe-se então que na empresa trabalham mais mulheres do que homens. Acredita-se que o motivo seja porque as mulheres buscam sair de casa para aumentar a renda familiar e mostrar sua competência no mercado de trabalho. Dessas pessoas entrevistadas, é importante notar suas idades. Observe o gráfico 02.

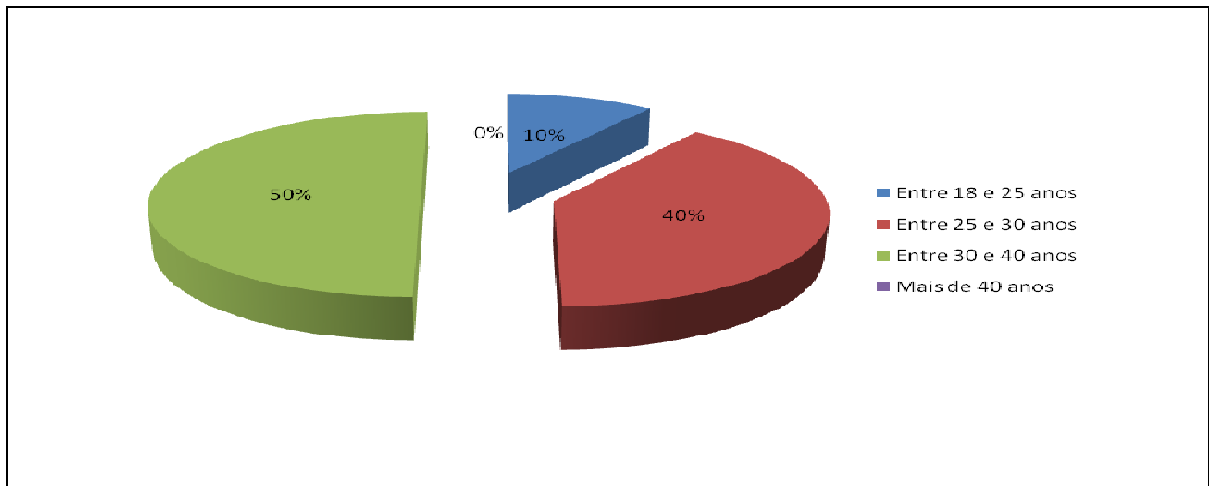


Gráfico 02 – Idade dos funcionários

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Observa-se no gráfico 02 a representação da segunda pergunta do questionário que foi sobre a idade dos funcionários. E, de acordo com os dados colhidos, 10% dos funcionários tem idade entre 18 e 25 anos, 40% entre 25 e 30 anos, 50% entre 30 e 40 anos e nenhum dos entrevistados tem idade acima de 40 anos. Esses dados demonstram que a maioria das pessoas que trabalham na empresa tem idade entre 30 e 40 anos. Muitos dos fatores podem ser levados em conta a esse respeito como por exemplo a experiência no ramo de atividade, o grau de estudo dos mesmos, dentre outros. Para isso, será abordado a escolaridade dos funcionários, notando sua importância para o entendimento desta pesquisa. Veja o gráfico 03.

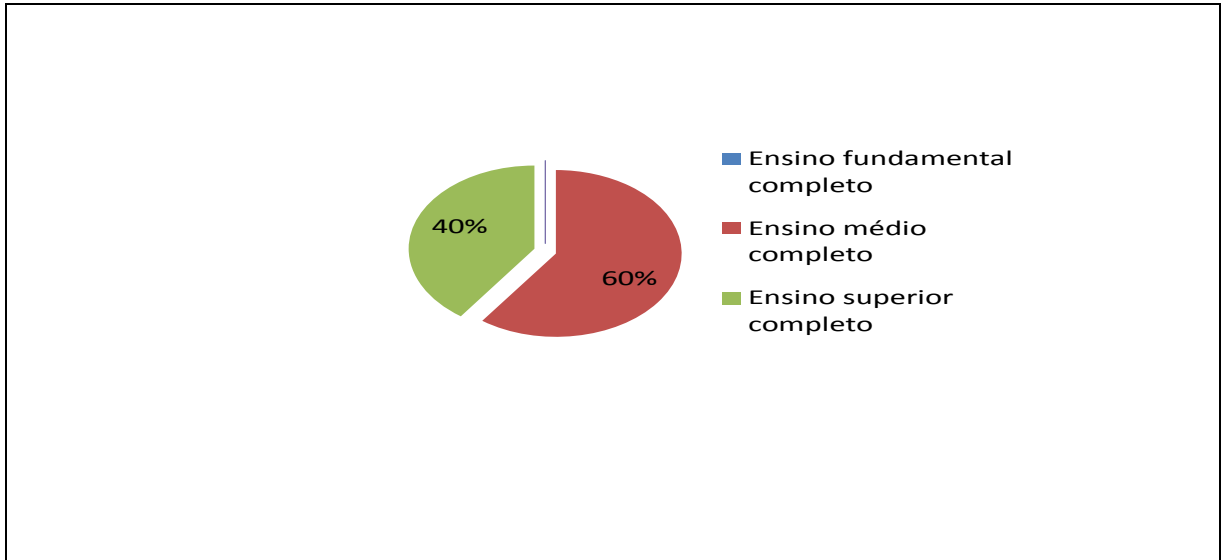


Gráfico 03 - Escolaridade dos funcionários

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Na representação da terceira pergunta do questionário, o gráfico mostra o nível de escolaridade dos colaboradores onde, 60% tem o ensino médio completo e 40% possuem ensino superior completo. Isso demonstra que a maioria dos entrevistados, cerca de 18 dos 40 que foram submetidos ao questionário tem um ótimo nível de escolaridade. Observa-se com isso, que os funcionários da empresa Armazém Nordeste demonstram competência e capacidade para o cargo a qual exerce. Assim é importante pesquisar também a renda mensal destes funcionários. Veja o gráfico 04.

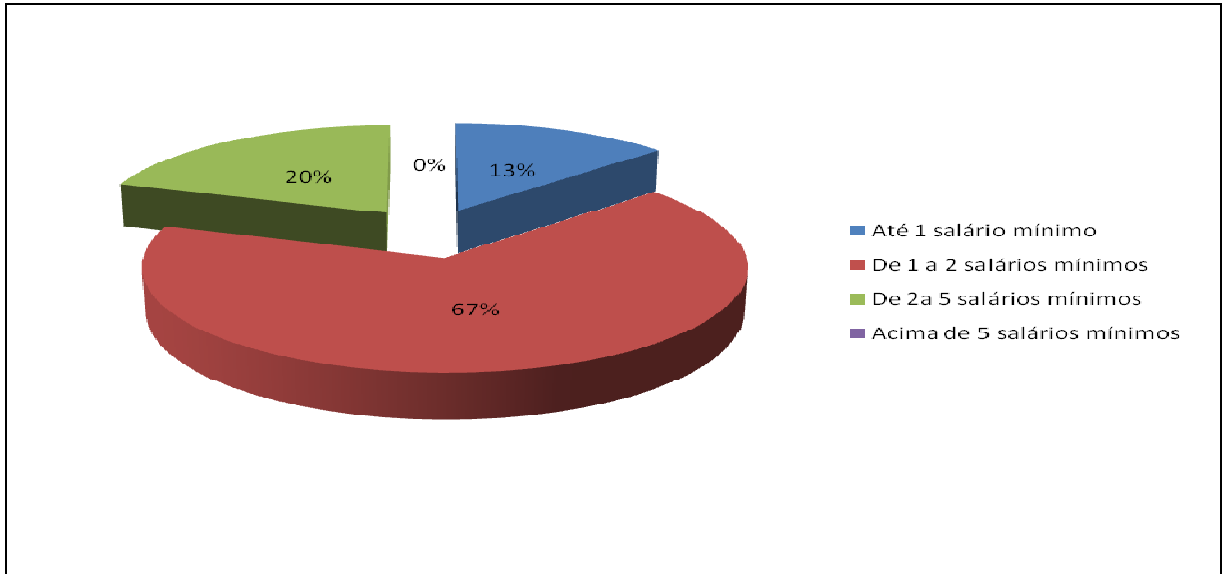


Gráfico 04 - Renda mensal

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Na quarta questão foi perguntado sobre a renda mensal dos funcionários. Os dados obtidos mostraram que a maioria das pessoas, mais especificamente 67% recebem de 1 a 2 salários mínimos. Outros 20% recebem de 2 a 5 salários mínimos, e apenas 13% dos funcionários ganham até 1 salário mínimo mensalmente. Nenhuma das pessoas responderam que ganham acima de 5 salários. Nota-se que os funcionários que ganham entre 2 e 5 salários são aqueles que além de ter um grau de escolaridade mais avançadas procuram satisfazer o cliente, colocando-o a disposição dos mesmos. Outro fator que pode justificar esse ganho é o tempo de trabalho na empresa. Obser-ve o gráfico 05.

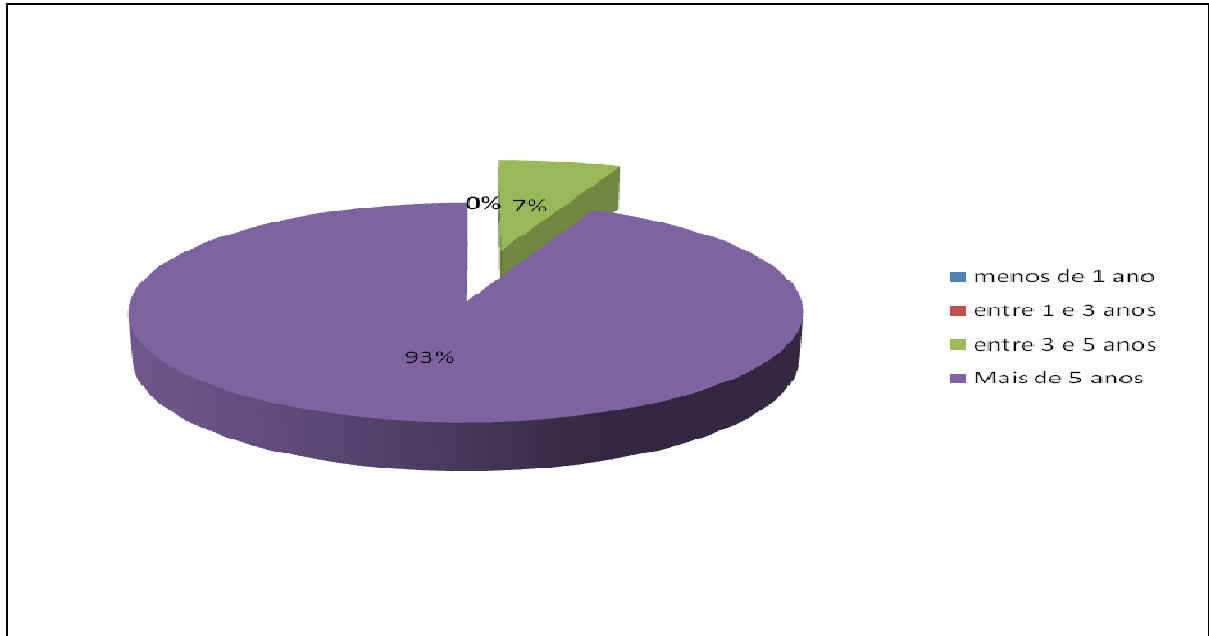


Gráfico 05 – Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Nesta quinta questão, procurou-se saber o tempo de trabalho dos funcionários na empresa e, com base nas informações prestadas observa-se que a grande maioria dos colaboradores tem mais de 5 anos trabalhando na empresa. Uma pequena porcentagem (7%) disseram ter entre 3 e 5 anos de trabalho nesta organização. Aqui observa-se que a empresa cuida dos funcionários e não fica trocando-os tempo em tempo. No entanto, é preciso que as empresas treinem mais seus funcionários para que assim possam melhorar no emprego e subir gradativamente na empresa e conseqüentemente o salário. Observe o gráfico 06.

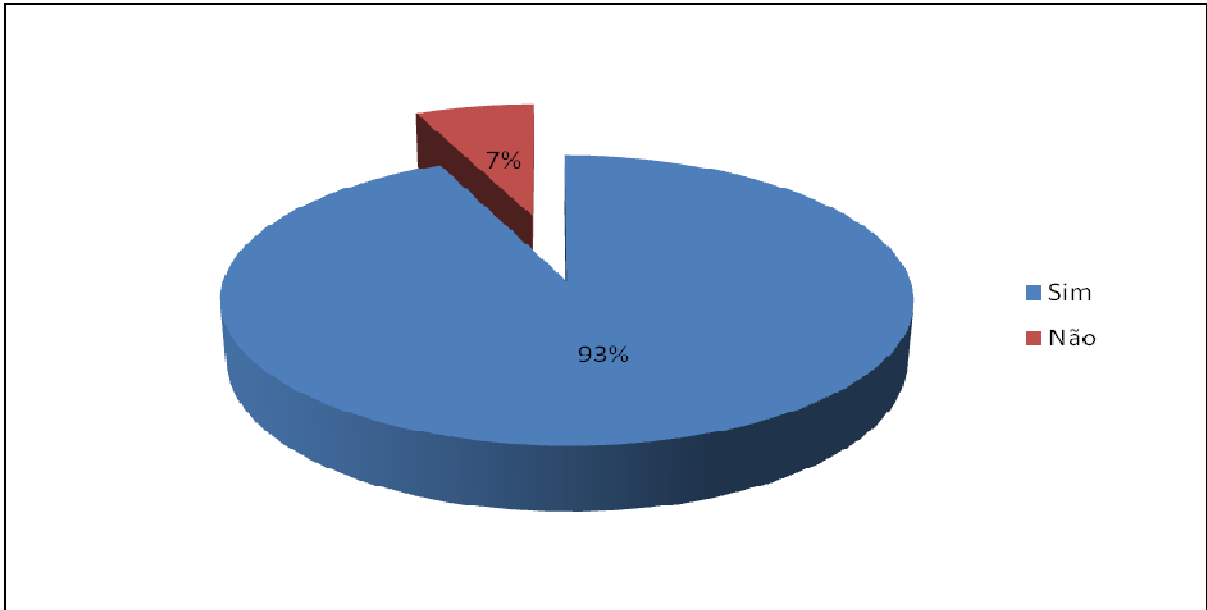


Gráfico 06 – Relevância do treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Depois de colhidos os dados pessoais nas questões anteriores, foram feitas perguntas sobre o treinamento. Na sexta questão foi perguntado a opinião dos funcionários sobre a relevância do treinamento para o bom desempenho da organização, se os mesmos acham que o treinamento contribui ou não para a melhoria da organização. De acordo com a pesquisa, quase todos (93%) responderam que sim e apenas 7% responderam que não, demonstrando que os colaboradores admitem que o treinamento pode fazer a diferença no que diz respeito a melhoria do desempenho organizacional, ou seja, que o treinamento é muito importante para o desenvolvimento do colaborador. Veja no gráfico 07 o grau de importância que os colaboradores deram ao treinamento.

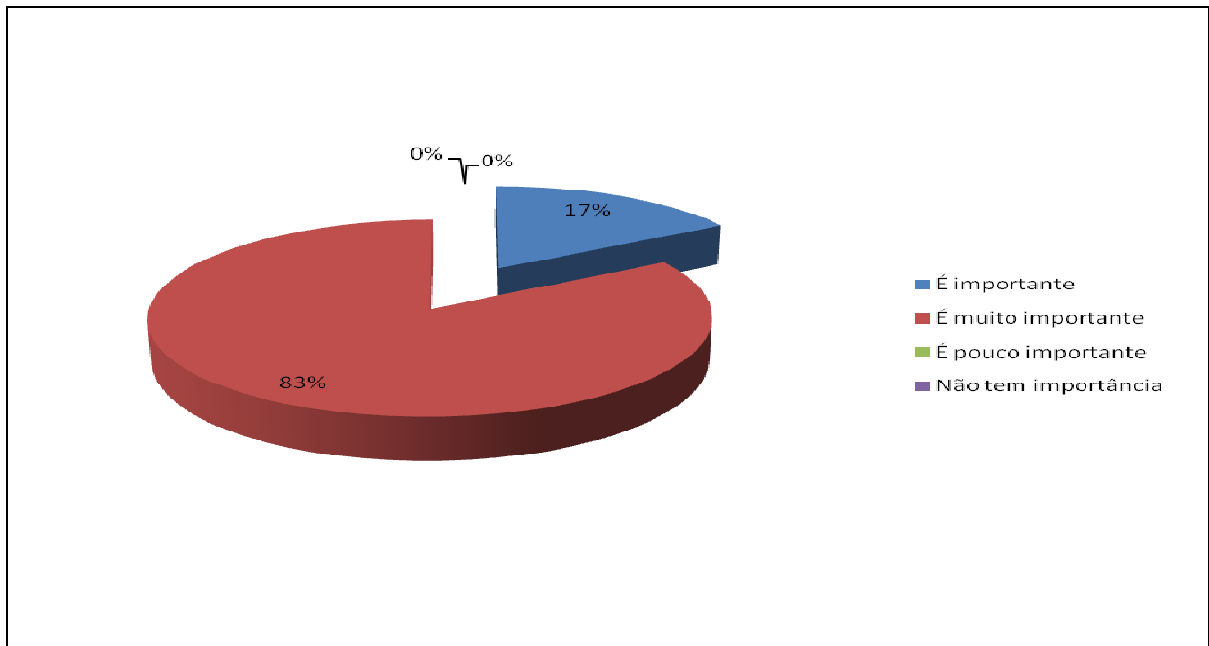


Gráfico 07 - Grau de importância do treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Nessa questão, foi perguntado sobre a importância do treinamento no que diz respeito a melhoria na eficiência no trabalho e, como mostra o gráfico acima, 83% das pessoas responderam que o treinamento é muito importante e 17% responderam que o treinamento é importante, com isso, percebe-se que os colaboradores tem consciência de que o treinamento é um fator de bastante relevância para a melhoria do trabalho tendo em vista que, quem é submetido a algum tipo de treinamento adquire capacitação para o desenvolver das tarefas. Observe o gráfico 08.

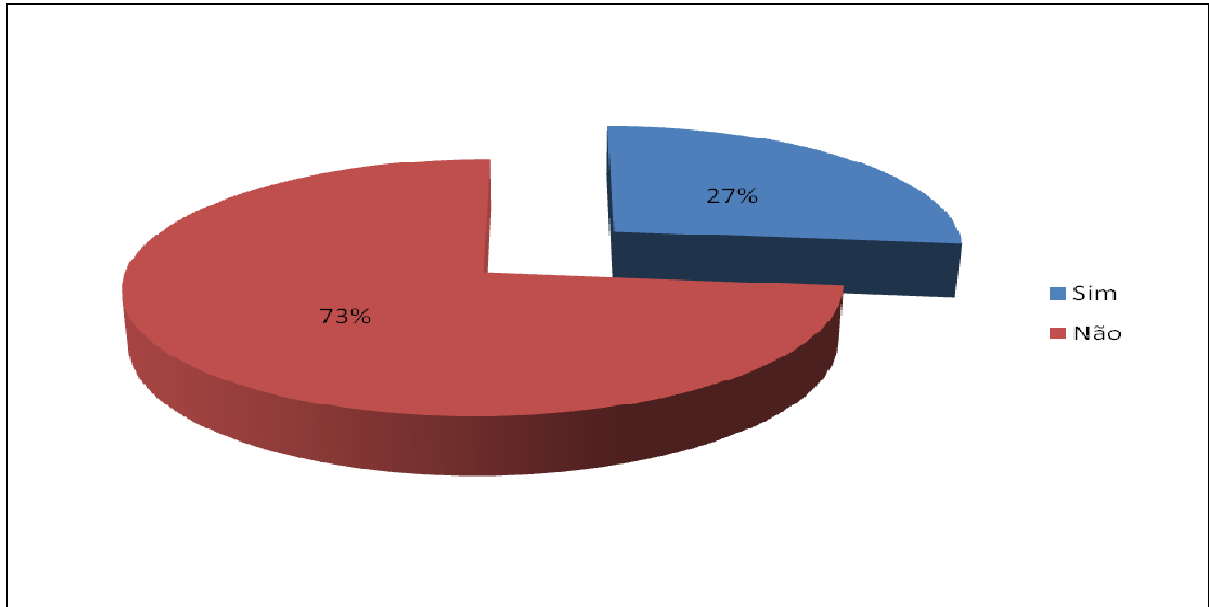


Gráfico 08 – Pessoas que receberam algum tipo de treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Já na oitava questão foi questionado se o colaborador, ao ser admitido na empresa, foi submetido(a) a algum tipo de treinamento e os resultados foram alarmantes. Como pode-se ver no gráfico acima, 73% disseram não ter recebido treinamento para a função que iria exercer e apenas 27% disseram ter recebido treinamento, ou seja, a maioria das pessoas dessa empresa, não tiveram treinamento para a sua função tendo assim que aprender alguma atividade com pessoas que estão a mais tempo na empresa e que tem mais conhecimento sobre o seu funcionamento. Portanto, nota-se que com o treinamento a empresa ganharia uma grande melhoria no desempenho da organização. No gráfico 09 é mostrado o que os funcionários disseram a respeito.

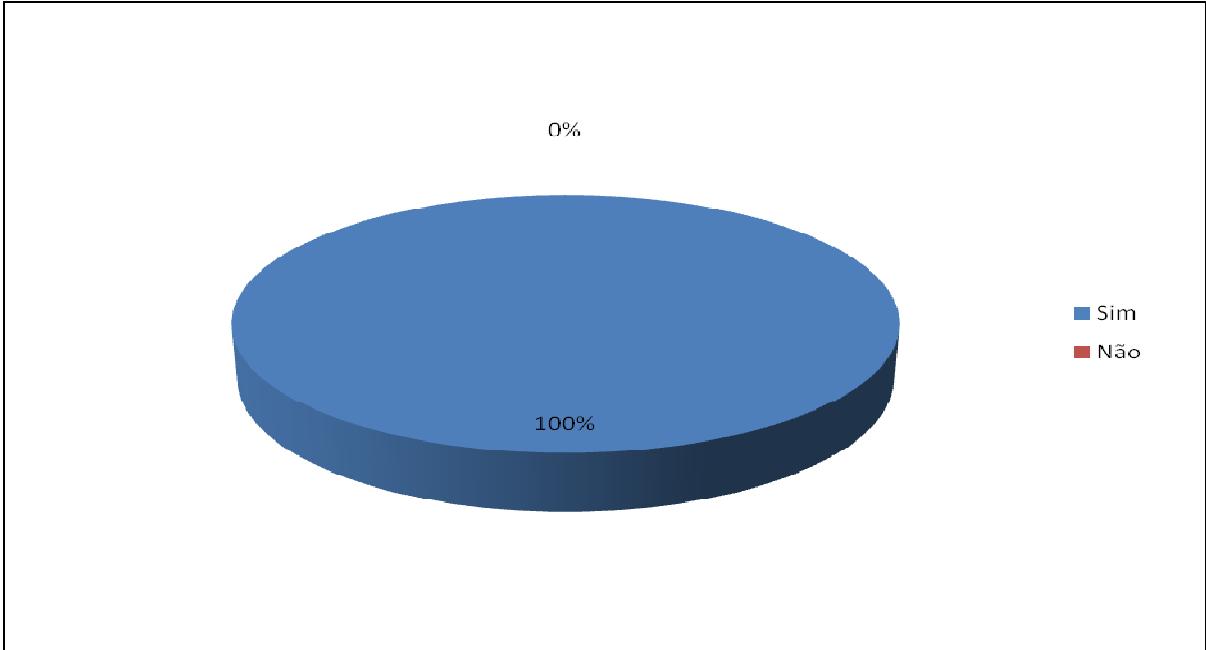


Gráfico 09 – Concordância sobre o treinamento ser um fator de melhoria de desempenho da organização

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Neste gráfico representativo da nona questão, foi mostrado o resultado das respostas sobre o que o funcionário acha do treinamento adequado na empresa, se com o mesmo a empresa teria um melhor desempenho em suas atividades. De acordo com as informações da pesquisa, todas as pessoas responderam que sim, que com um treinamento as atividades da organização seriam melhor desempenhadas, com mais agilidade e eficiência o que provavelmente ocasionaria numa redução considerável de entraves na empresa, veja o gráfico 10.

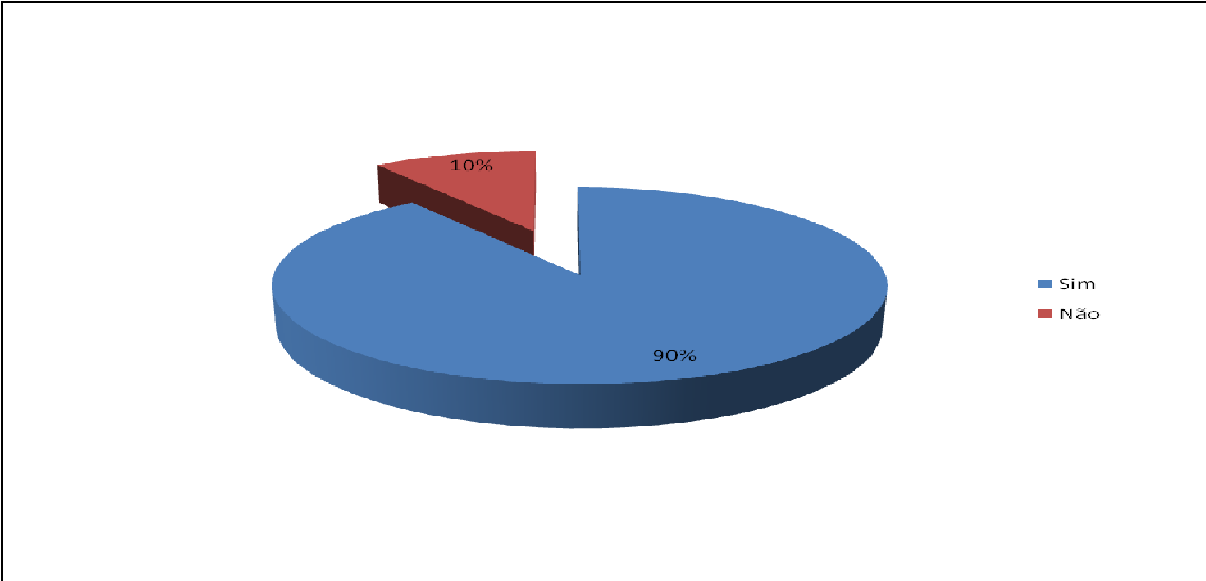


Gráfico 10 – Obstáculos que podem ser evitados com o treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Foi perguntado na questão dez se durante o tempo em que trabalhou na empresa Armazém Nordeste já aconteceu algum entrave que possivelmente poderia ser evitado com um treinamento. Como mostra o gráfico, 90% das pessoas disseram que sim e apenas 10% disseram que não. Conclui-se então que treinar e capacitar o funcionário para que seja minimizado os erros e esses entraves que só trazem problemas para a organização melhorando assim a forma como os serviços são executados pelos membros da instituição. O gráfico 11 mostra a opinião dos funcionários a respeito da melhoria do desempenho das atividades individuais.

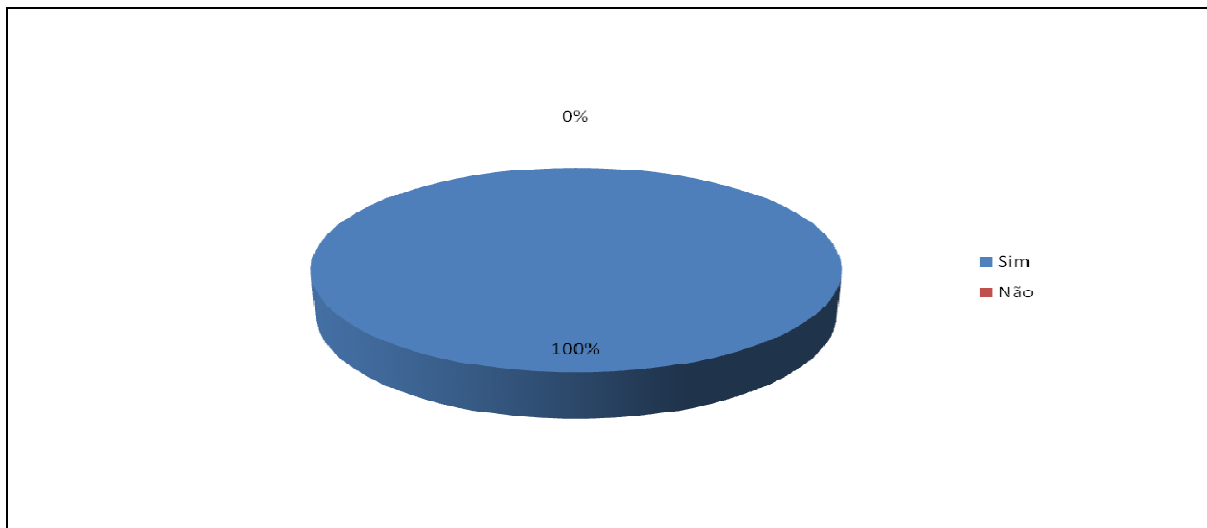


Gráfico 11 – Melhoria da atividade desenvolvida pelo funcionário com o treinamento

Fonte: Dados da Pesquisa, Abril de 2012

Na última questão foi perguntado ao funcionário se o mesmo acha que diante da atividade que desenvolve em seu trabalho, ele poderia melhorar ou aperfeiçoar com o treinamento. Mais uma vez, todas as pessoas questionadas responderam que sim. Percebe-se então que o treinamento só contribui para a empresa e trás benefícios, portanto, com um investimento em treinamento, o colaborador vai se sentir apto e seguro na realização de suas tarefas, diminuindo os erros e contribuindo favoravelmente para o sucesso da empresa.

4.3 Apresentações da análise dos dados do gestor

No segundo questionário, buscou-se saber a opinião do gestor da empresa sobre o treinamento. Primeiramente foi perguntado a idade e o grau de escolaridade onde o mesmo respondeu ter acima de 61 anos e possuir ensino médio completo, mostrando assim uma boa instrução. Posteriormente o gestor respondeu estar no mercado de trabalho há 37 anos o que é um tempo considerável diante de muitas empresas que não passam da barreira dos 5 anos. Sobre o treinamento o mesmo disse concordar que o treinamento seria um fator relevante para o bom desempenho da organização e concordou também que com um treinamento adequado, possivelmente a empresa melhoraria o desempenho de suas atividades.

A respeito dos funcionários, foi questionado se quando as pessoas são admitidas na empresa, elas passam por algum tipo de treinamento e o entrevistado falou que isso não acontece com todos, alguns colaboradores já passaram por algum tipo de capacitação, mas a maioria não. Justificou o gestor, que não seria muito viável a implementação de um programa de treinamento, devido aos custos que isso acarretaria deixando o treinamento apenas para questões essenciais que, segundo ele, realmente necessitem.

4.4 Comparações da empresa pesquisada com uma empresa que adota programa de treinamento.

De acordo com a empresa Magazine Luiza (2003), a mesma criou o programa de treinamento e desenvolvimento, com a missão de criar um processo de treinamento interno contínuo e permanente, que capacite seus colaboradores e contribua para o seu desenvolvimento global, pois, além disso, a mesma oferece doação de bolsas de estudos que variam de 30% a 70%, de acordo com o desempenho do colaborador na empresa, como também oferece um programa de trainee para os gerentes e encarregados de seção, preparando-os para seguirem carreira na empresa.

Com isso, a empresa tem alguns benefícios que contemplam todos os colaboradores, como por exemplo o Luiza cred, que é um convênio com uma instituição bancária que oferece financiamento para os colaboradores, e que

proporciona melhor qualidade de trabalho para os colaboradores dentro da organização.

Portanto, o principal resultado que o programa trás para a empresa, é a formação de uma cultura organizacional baseada na potência dos colaboradores, no respeito e na transparência dos mesmos, trazendo assim um lucro e crescimento acelerado e sustentável para a empresa,

Portanto se a empresa Armazém Nordeste utilizasse alguns desses benefícios para com os seus colaboradores mesmo não tendo um programa de treinamento na empresa com certeza a mesma teria melhor crescimento dentro da sua organização, onde a mesma não trabalha com nem um tipo de treinamento e que só faz treinamento em alguns casos especiais, tornando assim que seu crescimento anual não seja acelerado e tão pouco sustentável por falta desses incentivos para com os seus colaboradores como também de um bom programa de treinamento para os mesmos.

Percebe-se, que o treinamento dentro de uma empresa é muito importante, pois apresenta experiências que leva a mudanças em que os funcionários adquirem mais conhecimentos, habilidades e desenvolvem melhor sua capacidade de desempenhar as atividades, onde o mesmo contribui no seu trabalho em equipe, no relacionamento com o seu superior e na maneira de se trabalhar como um todo.

5 CONCLUSÃO

As pessoas são responsáveis pelo planejamento, execução e controle das tarefas a serem desenvolvidas na organização e a forma como elas desenvolvem as tarefas é que contribui para o sucesso ou fracasso da empresa. Portanto é fundamental que se tenha um investimento em treinamento a fim de qualificar o seu capital intelectual tendo assim, um diferencial competitivo diante das demais organizações.

Para se obter a melhoria na prestação de serviços e no desenvolvimento das atividades, a organização deve ter colaboradores treinados e motivados a crescer junto com a empresa. Investir no trabalhador é uma necessidade da empresa para se manter no mercado e para reter seus clientes. Por esse motivo deve-se olhar para os recursos humanos da organização como um fator relevante para o sucesso.

Diante disso, o presente trabalho procurou mostrar a importância do treinamento para o bom desempenho organizacional na visão dos colaboradores da empresa Armazém Nordeste em Picos PI, levando em consideração o grau de importância que os colaboradores dão para o treinamento organizacional, como também reforçar conceitos que evidenciem o treinamento como uma forma de evitar problemas futuros para a empresa. Nesse sentido foi feita uma pesquisa para evidenciar os objetivos expostos e chegar à conclusão de que em relação à empresa, a implantação de um programa de treinamento para os funcionários, iria trazer muitos benefícios tendo em vista que a ausência do mesmo torna as atividades mais estressantes com os obstáculos que ocorrem e problemas acumulados.

Partindo da pergunta de pesquisa percebe-se a importância do treinamento para o bom desempenho organizacional dentro da empresa Armazém Nordeste, durante a aplicação dos questionários junto aos colaboradores e ao gestor. Sendo assim os objetivos traçados foram atingidos dentro da organização, mostrando tanto para a empresa quanto para os colaboradores o que um projeto de treinamento tem de bom, e que uma simples ferramenta pode melhorar o ambiente de trabalho.

5.1 Recomendações à empresa

Conclui-se que com esse estudo em relação à empresa Armazém Nordeste, a implantação de um programa de treinamento para os funcionários, irá trazer muitos benefícios tendo em vista que a ausência do mesmo torna as atividades mais estressantes com os obstáculos que ocorrem e problemas acumulados. Dentre os benefícios que o treinamento concederia a essa empresa podemos citar, a agilidade nos processos rotineiros, segurança na realização das atividades diárias, rapidez nas soluções de problemas que por ventura aparecerem e eficácia e eficiência no trabalho, como pode-se observar que a empresa Magazine Luiza (2003), que adotou um programa de treinamento e alguns benefícios para com os seus colaboradores a mesma vem conseguindo uma grande aceleração no seu crescimento sustentável nos últimos anos, como também houve um grande crescimento no número de lojas abertas até o momento, isso por apresentar um belo programa de treinamento para os seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. R. **O Curso de Administração, a Empresa Junior e a Formação de Consultores de Organização.** In: VI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2009, Rio de Janeiro.

BOHLANDER, Geroge (coor) . **Administração de Recursos Humanos.**São Paulo: Thomson, 2005.

CARVALHO, A.V. **Treinamento:** princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENTATO, Idalberto. Recursos Humanos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998;

_____. **Gestão de Pessoas.** 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999;

_____. **Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000;

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

_____. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006;

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

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Praticas de Recursos Humanos- PRR.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FUTRELL, Charles M. **Vendas:** fundamentos e novas praticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002;

_____. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBE, Antônio Carlos ET al. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNET; HOUGH (Orgs). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1999.

HAIR, Jr.; Josep F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

LACOMBE, F. **Recursos Humano: princípios e tendências**. Editora Saraiva. S Paulo, 2005.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistema de Informação Gerencial**. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amorim. **Introdução a Administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES JR., L. T. das. **Aplicação dos conceitos de educação a distancia ao treinamento**: Um estudo de caso em uma rede de farmácias. 2002. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

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.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002(a);

_____. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002(b).

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 18 ed. Petrópolis Vozes, 1991.

SCHERMERHORN JR., J. R.: **Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A.; MELLO, A. **Gestão de pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/banco_busca.asp?url_FuseAction=detalhe&Tipo=S&ID=134. acesso em 06 nov.2012.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO – FUNCIONÁRIO

- 1- Qual o seu Sexo?
() Masculino () Feminino
- 2- Qual a sua idade?
() Entre 18 e 25 anos
() Entre 25 e 30 anos
() Entre 30 e 40 anos
() Acima de 40 anos
- 3- Grau de escolaridade
() Ensino fundamental completo
() Ensino médio completo
() Ensino superior completo
() Pós-graduação, especialização, mestrado ou doutorado.
- 4- Renda mensal
() Até 1 salário mínimo
() De 1 a 2 salários mínimos
() De 2 a 5 salários mínimos
() Acima de 5 salários mínimos
- 5- Há quanto tempo você trabalha no Armazém Nordeste?
() Menos de 1 ano
() Entre 3 e 5 anos
() Entre 1 e 3 anos
() Mais de 5 anos
- 6- Você acha que o treinamento é um fator relevante em relação ao bom desempenho das atividades na organização?
() Sim () Não
- 7- Qual o grau de importância que você dá ao treinamento no que diz respeito à melhora na eficiência do trabalho?
() É importante
() É muito importante
() É pouco importante
() Não tem importância
- 8- Quando começaste a trabalhar no Armazém Nordeste, você foi submetido (a) a algum tipo de treinamento direcionado a atividade que iria realizar?
() Sim () Não
- 9- Levando em consideração a empresa Armazém Nordeste, você concorda que com um programa de treinamento adequado, a mesma teria um melhor desempenho em suas atividades?
() Sim () Não
- 10- No departamento/área em que você trabalha, já aconteceu algum obstáculo que provavelmente poderia ser evitado se tivesse um treinamento?
() Sim () Não
- 11- Em relação à atividade que você desenvolve você acha que poderia melhorar/ aperfeiçoar com o treinamento?
() Sim () Não

QUESTIONÁRIO - GESTOR

1- Qual a sua idade?

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 25 e 30 anos
- Entre 30 e 40 anos
- Acima de 40 anos

- Sim, todas às vezes
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

2- Grau de escolaridade

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior completo
- Pós-graduação, especialização, mestrado ou doutorado.

7- Levando em consideração sua empresa, você concorda que com um programa de treinamento adequado, a mesma teria um melhor desempenho em suas atividades?

- Sim Não

3- Há quanto tempo sua empresa se encontra no mercado?

- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 25 anos
- Mais de 25 anos

8- No departamento/área em que você gerencia, já aconteceu algum obstáculo que provavelmente poderia ser evitado se tivesse um treinamento?

- Sim Não

4- Você acha que o treinamento é um fator relevante em relação ao bom desempenho das atividades na organização?

- Sim Não

5- Qual o grau de importância que você dá ao treinamento no que diz respeito à melhora na eficiência do trabalho?

- É importante
- É muito importante
- É pouco importante
- Não tem importância

6- Quando as pessoas são admitidas elas passam por algum processo de treinamento direcionado à atividade que iria realizar?

