

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOICE MENDES

**TREINAMENTO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA A
RETENÇÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE MÓVEIS
E ELETRODOMÉSTICOS DE PICOS/PI**

PICOS – PI

2013

Joice Mendes

**TREINAMENTO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA A
RETENÇÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE MÓVEIS
E ELETRODOMÉSTICOS DE PICOS/PI**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a. Elvia Florêncio Torres, MSc.

PICOS – PI

2013

Eu, **Joice Mendes**, abaixo identificado(a) como autor(a), autorizo a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo discriminada, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Picos-PI, 11 de Abril de 2013.

FICHA CATALOGRÁFICA

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

M538t Mendes, Joice.
Treinamento organizacional como ferramenta para a retenção do conhecimento em uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos de Picos/PI / Joice Mendes. – 2013.
CD-ROM : il. ; 4 ¾ pol. (59 p.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.
Orientador(A): Profª. MSc. Elvia Florêncio Torres

1. Recursos Humanos. 2. Treinamento 3. Desenvolvimento. 4. Conhecimento I. Título.

CDD 658.3



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



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

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

JOICE MENDES

TREINAMENTO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA A
RETENÇÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE
MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS DE PICOS/PI

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

Picos (PI), 03 de abril de 2013

Elvia Florencio Torres
Profª Elvia Florencio Torres, M.Sc. (Orientadora)

Liliane Araújo Pinto
Profª. Liliane Araújo Pinto, MSc. (Membro).

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

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, a minha mãe Márcia e ao meu padrasto Ivanício pela educação e apoio no decorrer da minha vida. A minha irmã Mércia e meus irmãos Júnior e Jonathan por terem sempre acreditado em mim. Ao meu querido esposo pela compreensão, apoio, dedicação e paciência. A todos os professores que contribuíram para a minha formação. Aos meus colegas e amigos de classe em especial, Edilson Nonato, Francisco Luclécio, Maria de Fátima, Marcelo Macedo, Jhone Rocha, que se fizeram presente no decorrer desta trajetória. E a todos que me apoiaram direta e indiretamente para a conclusão desta monografia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por sempre me abençoar e me proteger, ele é o maior responsável por está conquista;

A minha mãe Márcia e o meu padrasto Ivanício, pela educação e o apoio que me deram desde a minha infância até os dias de hoje;

Aos meus irmãos, Mércia, Júnior e Jonathan, pelo companheirismo e por sempre acreditarem em mim;

Ao meu amado e querido esposo, que mesmo não estando presente me apoiou, me deu força pra não desistir, fico muito grata por sua atenção, carinho, amor, compreensão e muita paciência no decorrer desta jornada.

A minha orientadora Elvia pelo carinho, atenção, comprometimento, ensinamentos e dedicação para a realização desse trabalho;

A banca examinadora por aceitarem examinar o meu trabalho com carinho e dedicação;

A todos os professores, mesmo aqueles que não fazem mais parte da Instituição, mais que contribuíram para a minha formação;

A empresa pesquisa pela oportunidade e atenção;

Aos meus amigos e colegas do curso, pelo bom relacionamento que tivemos ao longo desses anos;

Enfim, agradeço a TODOS que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste sonho.

MUITO OBRIGADA!!!

O único limite para nossas realizações de amanhã são nossas dúvidas de hoje.

Franklin Roosevelt

RESUMO

É notório que as organizações atuais precisam se antecipar aos acontecimentos do mercado, enfatizando não apenas as metas de curto prazo, mas também, e principalmente, ao longo prazo, justamente como forma de vencer a competição característica da globalização. O planejamento das estratégias de mudanças passa, necessariamente, pela qualificação dos funcionários como uma estratégia indispensável ao crescimento organizacional. O objetivo geral do trabalho foi identificar e analisar a eficácia dos métodos de treinamento e retenção do conhecimento desenvolvidos por uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos em Picos/PI. Trata-se de uma investigação de natureza descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, configurando-se também como um estudo de caso realizado no âmbito de uma empresa de móveis e eletrodomésticos da cidade de Picos/PI. Os dados foram coletados por meio de questionário junto a 30 colaboradores e por meio de entrevista junto ao principal Gestor da unidade campo de pesquisa. Os resultados indicam que os meios utilizados para realizar o treinamento e reter o conhecimento adotados pela empresa pesquisada são eficazes a curto prazo e em âmbito local, contemplando aspectos relacionados com o desenvolvimento profissional do funcionário e a preparação do mesmo para o exercício de funções de maior complexidade e responsabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos. Treinamento. Desenvolvimento. Conhecimento.

ABSTRACT

It is notorious that today's organizations need to anticipate market events, emphasizing not only the short-term goals, but also, and mainly, the long term, precisely as a way to win the feature of globalization. The planning of strategies for change necessarily passes by the qualification of employees as an indispensable strategy to organizational growth. The overall objective of the study was to identify and analyze the effectiveness of training methods and retention of knowledge developed by a retailer of furniture and appliances in Picos / IP. This is an investigation of descriptive nature, with qualitative and quantitative approach, setting up also as a case study within the framework of a company of furniture and appliances of Picos/PI. The data were collected through a questionnaire with 30 employees and through interview with the main search field unit manager. The results indicate that the means used to conduct training and retain knowledge adopted by the company researched are effective in the short term and framework locally, contemplating aspects related to the employee's professional development and preparation of the same for the exercise of functions of greater complexity and responsibility.

KEYWORDS: Human Resources. Training. Development. Knowledge.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo.....	35
Gráfico 2: Idade.....	36
Gráfico 3: Estado civil.....	36
Gráfico 4: Escolaridade.....	37
Gráfico 5: Tempo de empresa.....	37
Gráfico 6: Quantidade de treinamento que participou desde que entrou na empresa.....	38
Tabela 7: Temática acerca dos treinamentos que participou.....	39
Gráfico 8: Treinamentos considerados necessários para a empresa.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Definição do problema.....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Geral.....	14
1.2.2 Específicos.....	15
1.3 Justificativa	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 Treinamento.....	16
2.2 Etapas do processo de treinamento.....	17
2.2.1 Levantamento das necessidades de treinamento.....	17
2.2.2 Programação de treinamento.....	18
2.2.3 Execução de treinamento.....	20
2.2.4 Avaliação dos resultados do treinamento.....	21
2.3 Desempenho.....	21
2.4 Desenvolvimento de pessoas.....	23
2.5 Rotatividade.....	24
2.6 Gestão do conhecimento.....	27
2.7 Gestão do conhecimento como ferramenta de aprendizagem.....	27
3 METODOLOGIA	32
3.1 Caracterização da pesquisa.....	32
3.2 Censo.....	33
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	33
3.4 Estratégia de tratamento dos dados.....	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1 Perfil da amostra.....	35
4.2 Práticas utilizadas pela empresa pesquisada na realização do treinamento de colaboradores.....	38
4.3 Vantagens para a empresa e funcionários decorrentes da realização de treinamento.....	43
4.4 Critérios utilizados para identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.....	45

4.5 Estratégias adotadas pela empresa para a retenção dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICES.....	56

1 INTRODUÇÃO

As organizações tipicamente capitalistas, que se firmaram no início do século atual e atingiram o ápice em meados do século passado priorizaram o aumento da produtividade através de máquinas e trabalhadores. Isso criou um contexto caracterizado pela competitividade, evidenciando a necessidade de treinar ostensivamente os trabalhadores para que eles viessem a desenvolver o máximo de suas condições de produção, o que veio culminar com a chamada maximização da lucratividade por meio do aumento da capacidade produtiva do pessoal, que se encontra na escolha certa dos colaboradores e no hábito de treinar, de modo que se tornem elementos capazes de realmente responderem adequadamente às atribuições de suas funções.

As empresas, hoje, precisam se antecipar aos acontecimentos do mercado, enfatizando não apenas as metas de curto prazo, mas também, e principalmente, ao longo prazo, justamente como forma de vencer a competição característica da globalização. Para uma empresa tornar-se competitiva e reconhecida no mercado, não é suficiente evoluir tecnologicamente. O planejamento das estratégias de mudanças passa, necessariamente, pela qualificação dos funcionários como uma estratégia indispensável ao crescimento organizacional.

Para Lacombe (2011) treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados, e sim tem que ser usado de maneira contínua nas empresas, tendo em vista que cada vez que se mostra a uma pessoa como se fazer o trabalho, o treinamento está sendo efetuado.

Com isso, surge a necessidade das empresas investirem continuamente em treinamento. Através dele, o novo funcionário conhece valores, filosofia e as demais políticas da empresa à qual vai se dedicar. Quanto ao funcionário que já atua na empresa, tem a oportunidade de atualizar e aperfeiçoar suas habilidades técnicas, tendo em vista que estas se deterioram e podem tornar-se antiquadas. A partir desse treinamento os colaboradores adquirem o conhecimento que hoje para as organizações está sendo o seu maior valor, só que a mesma tem que saber administrar esse conhecimento, para com isso, ter a capacidade de gerir, distribuir, criar e reter para que ela se mantenha competitiva no mercado.

Nesse contexto, o trabalho apresenta como objetivo geral identificar e analisar a eficácia dos métodos de treinamento e retenção do conhecimento desenvolvido por uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos de Picos/PI.

1.1 Definição do problema

O treinamento produz não apenas o desenvolvimento empresarial, mas também o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. Tem como objetivo aperfeiçoar as habilidades técnicas dos empregados e mudar hábitos e atitudes dos mesmos em relação ao espaço de trabalho, clientes e colegas de serviço. Assim, o processo de treinamento representa também um espaço de aprendizagem voltado para o comportamento, tendo em vista que, mudanças comportamentais sutis ou não, geralmente são constatadas após um processo de aprendizagem.

No entanto, para que o treinamento tenha êxito, é importante que haja efetivamente o interesse real da empresa, havendo o acompanhamento e avaliação de todo o seu processo, para que possam atingir os objetivos esperados. Somente assim será possível obter o retorno sobre o investimento feito em treinamento. Através do treinamento o colaborador obtém o conhecimento individual, que posteriormente deve ser compartilhado entre os demais colaboradores dentro da organização, com isso, as empresas precisam obter de estratégias para acompanhar esse processo e observar se esse conhecimento está sendo disseminado e compartilhado.

Foi realizado esse estudo sobre treinamento e retenção do conhecimento na empresa pesquisada devido a mesma ser nova no mercado local, e com isso despertou-se o interesse de identificar quais as práticas de treinamento que a mesma utiliza para capacitar e reter o conhecimento dos seus colaboradores.

Neste contexto, surge o seguinte questionamento: Os métodos de treinamento de pessoas utilizados por uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos de Picos/PI são eficazes para o desempenho e a retenção do conhecimento dos funcionários da empresa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Identificar e analisar a eficácia dos métodos de treinamento e retenção do conhecimento desenvolvidos por uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos em Picos/PI.

1.2.2 Específicos

- Identificar as práticas utilizadas por uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos em Picos/PI, na realização de treinamento de colaboradores.
- Avaliar as vantagens, para a empresa e funcionários, decorrentes da realização de treinamentos.
- Identificar os critérios usados pela organização quanto à identificação das necessidades do treinamento e do desenvolvimento dos funcionários.
- Analisar as estratégias adotadas pela empresa para a retenção do conhecimento adquiridos nos treinamentos.

1.3 Justificativa

Nota-se que o treinamento é visto hoje, pelas organizações que estão sintonizadas com inovações e mudanças de mercado, como uma ação estratégica que representa investimento em pessoas, tornando-se um instrumento chave para os negócios da organização, pois o aumento da produtividade em seu interior está relacionado ao fator principal, o capital humano.

Na era da globalização, onde tudo se transforma de maneira repentina, a informação é composta de dados que se agrupam em classes. No mundo dos negócios, portanto, conhecimento é poder. Entretanto, considera-se necessária a disseminação e o compartilhamento do conhecimento, pois quanto mais informação se compartilha, maior é o retorno, tanto para o empregado quanto para sua organização.

Isto posto, entende-se que o estudo do tema torna-se extremamente relevante pela importância ímpar que adquire dentro das organizações, independentemente de seu porte ou atividade, contribuindo de forma significativa para o alcance de melhores desempenhos no mercado em que atuam.

Além disso, os resultados pretendidos por meio da investigação podem contribuir positivamente para a empresa pesquisada, no sentido de identificar possíveis falhas e corrigir desvios porventura existentes em seus procedimentos quanto ao treinamento de pessoas.

Para o meio acadêmico, embora se trate de um assunto bastante estudado, em virtude de seu significado, apresenta-se como relevante porque um novo contexto empresarial é investigado e os resultados obtidos podem contribuir com melhores hipóteses para estudos no futuro.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Treinamento

Na atualidade, a realização de treinamento no contexto das organizações é um fator indispensável para que se atinjam níveis significativos de capacitação e renovação dos conhecimentos das equipes, principalmente por causa da globalização e da competitividade que caracterizam os mercados, que geram a necessidade de maior produtividade e capacidade de adaptação a mudanças rápidas e constantes. Por isso, mesmo ocorrendo a contratação de funcionários qualificados verifica-se a oportunidade de aplicação de treinamentos, em função das características peculiares que possui cada organização.

Assim sendo, Chiavenato (2008) conceitua o treinamento como representação de um processo educacional de curto prazo, utilizado sistematicamente nas empresas e organizado no sentido de levar as pessoas a adquirir conhecimentos, atitudes e habilidades voltados para objetivos organizacionais previamente definidas. Relaciona-se ainda com o repasse dos conhecimentos adquiridos ligados ao trabalho, e as atitudes relativas ao contexto organizacional, das tarefas e do ambiente.

O treinamento revela-se, assim, como algo fundamental na vida profissional de qualquer pessoa, tendo em vista que a transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao trabalho que desenvolve, certamente possibilita uma evolução na atuação do funcionário, além de contribuir para a melhoria de seu desempenho e, conseqüentemente, de sua produtividade, com vantagens também para a empresa.

Lacombe (2011) avalia o treinamento, como uma atividade que colabora para preparar as pessoas a exercer suas funções e atividades eficientemente, servindo para aumentar sua capacidade e contribuindo para que possam ser aptas a desenvolver novas funções e atividades.

Neste sentido, torna-se evidente a importância do treinamento para o colaborador e para a organização, pois se refere à ampliação da capacidade para o exercício de uma função ou até mesmo para assumir novas responsabilidades e o reflexo disso é a melhoria dos níveis de desempenho e produtividade, além de motivar o empregado, diante da possibilidade de aproveitamento de todo o seu potencial.

Entretanto, torna-se importante ressaltar que o treinamento deve representar para a empresa um investimento indispensável, que traz resultados significativos, e não uma despesa, o que significa uma visão equivocada da capacitação das pessoas nas organizações,

tendo em vista que a aplicação de programas sistematizados de treinamento torna a empresa competitiva e apta a sobreviver no mercado globalizado.

Segundo Lacombe (2011), as empresas optam por treinar seus colaboradores como forma de melhorar os níveis de desempenho das equipes e com isso obterem melhores desempenhos e maior produtividade, aspectos que levam aos resultados almejados pelas empresas, consolidando sua posição no mercado.

Observa-se que os aspectos mencionados devem fazer parte do cotidiano das empresas, no sentido de identificar o treinamento como um instrumento administrativo capaz de mudar a realidade de uma organização, com amplas melhorias no ambiente de trabalho, para ela e para os empregados. Aquelas organizações que não evidenciam a necessidade de treinarem seus funcionários em suas atividades correm o risco de enfrentarem sérios problemas relacionados à competitividade no mercado, em função da carência de colaboradores qualificados.

Chiavenato (2008, p. 402) ressalta que o treinamento influencia várias mudanças de comportamento no empregado, sendo as principais: “transmissão de informações; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos”.

Ou seja, podem ocorrer mudanças importantes no comportamento e na maneira de trabalhar dos colaboradores, em decorrência da participação em programas de treinamento, inclusive quanto às suas atitudes e reações diante dos problemas inerentes ao dia a dia de trabalho.

2.2 Etapas do processo de treinamento

Chiavenato (2008), Gil (2006), Araújo e Garcia (2009) destacam as etapas do processo de treinamento como sendo: “Levantamento de necessidades de treinamento; Programação de treinamento; Execução do treinamento e Avaliação dos resultados”. Cada uma dessas etapas serão esplanadas nos tópicos subseqüentes.

2.2.1 Levantamento das necessidades de treinamento

Os problemas surgidos em qualquer área ou setor de uma organização capaz de prejudicar o seu funcionamento indicam uma necessidade de treinamento, gerando a necessidade de que seja realizado um levantamento das carências existentes nesse sentido, de

forma a identificar os principais aspectos que precisam ser corrigidos no trabalho dos empregados.

Gil (2006, p. 123) define o diagnóstico das necessidades de treinamento como “o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”.

Segundo Chiavenato (2008, p. 406) o levantamento de necessidades de treinamento

É a primeira etapa do Treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. O levantamento das necessidades pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise. No nível da análise da organização total: o sistema organizacional. No nível da análise dos recursos humanos: o sistema de Treinamento. No nível da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades. (CHIAVENATO 2008, p. 406)

Observa-se que o levantamento das necessidades de treinamento deve ser bastante abrangente, envolvendo o sistema organizacional, os recursos humanos, assim como as operações e tarefas executadas, de forma que os objetivos da empresa como um todo seja considerado e possa haver sintonia entre a implementação de um programa de treinamento e as reais necessidades da organização.

Araújo e Garcia (2009) ressaltam a importância de que constantemente sejam feitos levantamentos para a atualização das necessidades de treinamento, assim como o desenvolvimento de programas com propósitos realmente claros. Para os autores, é relevante que os muitos programas sejam desenvolvidos pensando no negócio da organização, na busca por maior competitividade e melhores resultados financeiros.

Para Chiavenato (2008) o levantamento de necessidades de treinamento torna-se uma etapa fundamental em todo o processo e, por isso, deve estar embasada em informações reais e importantes, sendo responsabilidade dos gerentes de linha a identificação das dificuldades causadas pela necessidade de treinamento.

As informações obtidas para o diagnóstico devem ser legítimas, pois guiarão todo o processo de treinamento e os problemas verificados na execução de tarefas devem ser abordados a partir destas informações. Daí a necessidade de administradores identificarem as carências existentes, apresentando-as com clareza e pontualidade.

2.2.2 Programação de treinamento

Após a etapa de levantamento das necessidades de treinamento segue-se para a fase do tratamento, que é o momento de identificar a estratégia adequada na resolução ou minimização das dificuldades verificadas. Ou seja, após a realização do diagnóstico, que

evidenciam as necessidades existentes, torna-se necessária a elaboração da programação de treinamento, que é baseada nos fatores a seguir indicados, que devem ser considerados durante o levantamento

1. Qual a necessidade?; 2. Onde foi assinalada em primeiro lugar?; 3. Ocorre em outra área ou setor?; 4. Qual a sua causa?; 5. É parte de uma necessidade maior?; 6. Como resolvê-la: em separado ou combinada com outras?; 7. É preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la?; 8. A necessidade é imediata?; Qual a sua prioridade em relação às demais?; 9. A necessidade é permanente ou temporária?; 10. Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?; 11. Qual o tempo disponível para o treinamento?; 12. Qual o custo provável do treinamento?; 13. Quem irá executar o treinamento? (CHIAVENATO, 2008, p. 413).

Assim, buscando alcançar os objetivos previamente estabelecidos, para decidir qual a estratégia adequada para o programa de treinamento torna-se necessário dispor das informações relevantes a serem obtidas durante o diagnóstico das necessidades de treinamento.

De posse dos dados necessários para justificar a programação, o passo seguinte é a identificação da metodologia a ser usada no programa de treinamento. Portanto, a escolha do conteúdo precisa guardar sintonia com as necessidades identificadas, buscando o seu pleno atendimento.

Segundo Araújo e Garcia (2009), na fase do planejamento todas as informações disponibilizadas pela etapa inicial são analisadas de forma adequada, para que as diferentes metas sejam atingidas e, com base nos critérios utilizados, possibilitam o planejamento do volume de recursos financeiros necessários para a implementação do programa de treinamento.

Gil (2006) complementa afirmando que o planejamento é uma etapa fundamental no processo de treinamento, pois é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

Dessa forma, para que sejam alcançados resultados significativos, o processo de treinamento deve ser planejado a partir de informações verdadeiras e que correspondam à realidade da organização, sob pena de que as ações implementadas não apresentem os efeitos desejados no comportamento dos colaboradores.

2.2.3 Execução do treinamento

A etapa de execução do treinamento é crucial para o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização. Segundo Chiavenato (2008), a execução do treinamento se baseia na existência do instrutor e do aprendiz. Os educandos são aqueles funcionários que ocupam qualquer cargo na organização e precisam aperfeiçoar seus conhecimentos a respeito das atividades desenvolvidas na empresa. Por outro lado, os instrutores podem ser funcionários ocupantes de qualquer função na organização, mas como pré requisito deve possuir experiência e ser especializado em um trabalho ou atividade, o que lhe permite a transmissão do conhecimento aos educandos.

Ressalta-se que o treinamento representa a transmissão do conhecimento, onde são enfocados a instrução e aprendizagem. Instrução representa o ensino organizado de um trabalho ou atividade. Aprendizagem representa assimilar os conteúdos ministrados ao funcionário, direcionado ao seu comportamento e atuação. Assim, aprender significa assimilar novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Neste sentido, Gil (2006, p. 32) afirma que:

A execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinando. Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinandos. Os treinandos podem ser pessoas situadas em qualquer nível da organização, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas atribuições. (GIL, 2006, p. 32)

Observa-se que todos os membros de uma empresa, independente da área em que atue, podem e devem participar de programas de treinamento, pois os conhecimentos transmitidos por um instrutor certamente buscará contribuir para melhorar o desempenho de cada um e de maneira geral para o crescimento da própria organização.

Araújo e Garcia (2009) consideram que, para uma execução bem sucedida é imprescindível que as variáveis que afetam os programas de treinamento sejam cuidadosamente tratadas. Contudo, segundo os autores, grande parte desta etapa também depende dos precedentes, ou seja, uma boa diagnose e planejamento são essenciais para prosseguir com sucesso num programa de treinamento.

A implementação de um programa de treinamento depende basicamente de fases anteriores, como o diagnóstico e planejamento, tendo em vista que as correções das

informações obtidas influenciam diretamente as ações executadas no processo e, certamente, seus resultados.

2.2.4 Avaliação dos resultados do treinamento

A avaliação dos resultados representa a fase final do treinamento, sendo uma etapa fundamental no processo e vista como a oportunidade de avaliar se o programa promoveu as mudanças propostas no comportamento dos colaboradores, em consonância com os objetivos da organização.

Araújo e Garcia (2009) destacam que a etapa de avaliação do processo de treinamento pode ser definida como uma forma de balanceamento onde os resultados alcançados e os esperados são comparados de forma que os possíveis desvios possam ser contornados.

Gil (2006) afirma que a avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento, tendo em vista que, por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser relegada a segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada. Porém, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos.

A avaliação de resultados se apresenta como uma fase muito importante porque o alcance dos objetivos estabelecidos para um programa de treinamento podem ser nela mensurados, permitindo conhecer os seus efeitos, que levam à tomada de decisões importantes para corrigir desvios ou desenvolver novos programas da espécie.

2.3 Desempenho

Atualmente nas organizações a avaliação do desempenho dos colaboradores tornou-se um aspecto de grande importância para o alcance dos objetivos organizacionais, por permitir a identificação de desvios que podem ser corrigidos na atuação de funcionários, assim como o reconhecimento de talentos que podem surgir em seu interior.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003) *apud* Oliveira e Ituassu (2008), a avaliação de desempenho contribui para manter e melhorar a produtividade no âmbito organizacional, tornando-se importante fator no processo de busca e alcance de objetivos estratégicos. Neste contexto, verifica-se a existência de formas de avaliação de desempenho formais e informais, que podem ser utilizadas por meio do monitoramento da atuação do empregado e que permitem aos superiores hierárquicos avaliarem a adequação do seu desempenho com os objetivos da organização. As avaliações informais são aplicadas no próprio ambiente de

trabalho, sem qualquer registro ou formalidade, enquanto a avaliação formal se dá em épocas próprias e com a utilização de formulário e registro dos pontos observados.

Dessa forma, observa-se que o desempenho dos colaboradores pode ser aperfeiçoado por meio da avaliação de desempenho, que permite as orientações necessárias para que os mesmos possam evoluir profissionalmente. Além disso, outro fator imprescindível para a melhoria do desempenho dos empregados de uma empresa é o treinamento que, juntamente com a avaliação, representam poderosas ferramentas para promover a melhoria do desempenho e produtividade dos funcionários de uma empresa.

Segundo Wayne (2010) o desempenho é mais ou menos variável em diferentes funções por duas principais razões. Uma delas é a natureza da função, ou a extensão em que ela permite autonomia e poder de decisão ao indivíduo. A outra é o valor relativo que o desempenho tem no trabalho para a organização.

Nesse sentido, o colaborador pode apresentar desempenho diferenciado conforme a função ocupada, de acordo com a sua natureza e a autonomia permitida à pessoa. Em algumas situações, as diferenças de desempenho não são percebidas porque as tarefas executadas pelo colaborador possuem características rigorosamente determinadas, o que dificulta a utilização de sua capacidade de criar e tomar decisões.

Neste contexto, Ribeiro (2012) destaca que a avaliação do desempenho contribui para que o funcionário conheça o próprio desempenho na empresa, principalmente suas principais habilidades. Trata-se, portanto, de uma ferramenta essencial para evidenciar os pontos fortes do avaliado e os fatores que podem ser melhorados. Mas, “é necessário que o gerente tenha sensibilidade para perceber quando há potencial a ser desenvolvido no funcionário, tendo em mente que todas as pessoas apresentam limitações” (RIBEIRO, 2012, p.299).

Nessa direção, quando o funcionário torna-se conhecedor da avaliação de seu desempenho, o mesmo adquire condições de melhorá-lo, em função da possibilidade de identificação de seus pontos fracos, das suas principais habilidades.

Wayne (2010) assinala que a evidência empírica mostra que o desempenho pessoal aumenta de acordo com a complexidade da função. Assim, quanto mais complexos forem os trabalhos, mais difícil se torna especificar os procedimentos que deveriam ser usados para executá-los. Como resultado, as diferenças nas habilidades e motivações tornam-se as determinantes importantes da variabilidade do desempenho da função.

Para este autor, outro fator que influencia o tamanho do desempenho pessoal é o valor relativo que o desempenho no trabalho tem para a organização. Existem algumas funções em que as diferenças de desempenho são vitais para os objetivos estratégicos da empresa e outros

não tão vitais. Wayne (2010) considera que mesmo que haja variabilidade no desempenho dos funcionários no departamento de faturamento da empresa, não é tão crucial ao sucesso da mesma como é para os gerentes de contas da mesma organização.

2.4 Desenvolvimento de pessoas

Atualmente, as organizações valorizam cada vez mais o desenvolvimento de seus funcionários, principalmente por meio da disseminação do conhecimento, por reconhecerem que esta é a maneira ideal de buscar a competitividade indispensável à sobrevivência no contexto globalizado.

Girardi *et al* (2011) afirma que o Desenvolvimento de Pessoas está relacionado com o aperfeiçoamento das habilidades dos indivíduos nas empresas e de sua preparação para o futuro, pois representa um dos processos de gestão de pessoas e tem a responsabilidade de efetivar a criação e a disseminação do conhecimento nas empresas.

Sintonizados com esta realidade, os grupos empresariais elaboram programas de desenvolvimento voltados para a evolução da capacidade de seus funcionários, tendo em vista que os conhecimentos e habilidades que evoluem por meio de programas de aprendizagem representam estratégias indispensáveis para as organizações na era do conhecimento. Assim, passa a ser indispensável às organizações a criação, implantação e atualização de programas voltados para a capacitação e desenvolvimento dos funcionários, levando em conta o contexto globalizado, caracterizado pelas mudanças rápidas e constantes, que exige atitudes inovadoras dos administradores, principalmente quanto aos aspectos voltados para a qualificação dos recursos humanos.

Abreu (2006) ressalta a necessidade de que, depois da admissão de novos funcionários na empresa, torna-se imprescindível o estímulo ao desenvolvimento de suas habilidades e ampliação dos conhecimentos que já possui. Neste contexto, o processo de desenvolvimento busca a manutenção e a ampliação da qualificação dos funcionários da empresa. Segundo o autor, a capacidade de educar, treinar e desenvolver os profissionais representa um dos principais desafios da gestão de pessoas, pois só assim possuirão as competências indispensáveis ao desempenho de suas funções.

Pacheco *et al* (2009) ressalta que o Desenvolvimento de Pessoas envolve o treinamento, mas busca também o autodesenvolvimento das pessoas, incluindo a aprendizagem, representando um processo definido e permanente de crescimento.

Neste sentido, torna-se importante destacar que funcionários e empresas devem buscar a aprendizagem, como forma de gerar o conhecimento organizacional, pois esta só aprende por meio de seus componentes. Pacheco *et al* (2009) conceitua a aprendizagem organizacional como a atuação baseada na experiência, incluindo o desenvolvimento das habilidades fundamentais e atitudes de apoio aos processos contínuos de melhoria, além da capacidade de inovação e renovação.

Sendo assim, Girardi *et al* (2011) afirma que, juntamente com o Desenvolvimento de pessoas surge uma necessidade clara de aprendizagem e a disposição para participar de uma educação continuada. Dessa forma, a aprendizagem acaba gerando um programa de desenvolvimento e capacitação capaz de fundamentar as estratégias empresariais, tomando por base o desenvolvimento de competências.

Segundo os autores, nas organizações atuais, a gestão de pessoas como uma atividade estratégica une seus processos aos do planejamento estratégico da empresa, devendo ocorrer de forma sistêmica, interligadas. Dessa forma, as empresas devem integrar o Desenvolvimento de Pessoas ao conjunto sistemático das atividades de recursos humanos.

Ressalta-se que o desenvolvimento de pessoas representa uma das principais estratégias empresariais na busca por competitividade e, por isso mesmo, deve ocorrer sob a responsabilidade dos administradores e funcionários da organização, representando um procedimento capaz de agregar conhecimento.

2.5 Rotatividade

No contexto organizacional as pessoas representam parceiros que contribuem para a condução de todas as atividades desenvolvidas. Significam o capital intelectual indispensável, que promove a realização e progresso dos negócios, levando as organizações ao êxito ou ao fracasso. Mesmo com toda a importância da tecnologia para as empresas, sem as pessoas nada aconteceria.

Nesse sentido, Machado e Fagundes (2009) afirmam que a maioria das organizações utiliza a fidelização de clientes como forma de apresentarem um diferencial significativo na concorrência mercadológica caracterizada pela competitividade e globalização, destacando a necessidade de que os funcionários se mantenham alinhados aos objetivos empresariais. Este aspecto se comprova facilmente na realidade quando o ambiente de trabalho é propício e favorável à satisfação dos colaboradores e este fator contribui para a redução dos níveis de

rotatividade, tendo em vista que a substituição frequente de funcionários dificulta o surgimento de relações duradouras com o cliente.

Para os autores, a rotatividade de pessoal no trabalho, também conhecida por *turnover*, significa a entrada e saída de colaboradores de uma empresa, podendo ocorrer por motivos diversificados, como insatisfação com alguma política organizacional ou falta de motivação, que podem gerar o pedido de demissão de funcionários. Por outro lado, a empresa busca permanentemente a melhoria de seu quadro de pessoal e recruta novos profissionais que promovam a inovação em seu interior.

Segundo Borges e Ramos (2011), *turnover* ou rotatividade de pessoal significa a entrada e saída de pessoas em uma empresa e é representada por meio de índices periódicos. Na maioria das empresas, considera-se normal um baixo volume de saídas e entradas de funcionários, de forma a não causar prejuízos para a empresa e para as atividades desenvolvidas. Trata-se de um fenômeno que pode apresentar características internas ou externas à organização.

São vários os aspectos internos que podem influenciar para que ocorra um alto índice de rotatividade, como o recrutamento e seleção de pessoas com perfis inadequados para o cargo vago, ou mesmo o salário distorcido, que contribui para que os funcionários busquem remuneração mais justa, a insatisfação dos colaboradores com o estilo gerencial existente, oportunidades de crescimento profissional etc. Os fatores externos são representados pelo mercado de trabalho, onde se inserem os níveis de emprego e desemprego. Assim, percebe-se que a rotatividade traz como consequência efeitos positivos ou negativos, que envolvem a empresa, os funcionários que saem e os que ficam.

Machado e Fagundes (2009) ressaltam que todo gestor precisa ser capaz de identificar as características e os fatores que causam a rotatividade em sua empresa, prevendo as consequências que podem advir desse processo. Além disso, é possível ao administrador elaborar políticas e programas que permitam um monitoramento das ocorrências ligadas ao *turnover*, além de propor mudanças.

Os autores complementam afirmando que altos índices de *turnover* representam diminuição de produtividade, de lucratividade e saúde empresarial, gerando influências motivacionais negativas nas pessoas, além de prejudicar a imagem organizacional perante os clientes.

Diante disso, considera-se que o criterioso monitoramento da rotatividade de uma empresa é imprescindível para suas atividades, por se tratar de um fenômeno que pode vir a prejudicar a imagem de uma organização. Portanto, pode-se observar que a atração de um

talento para a empresa representa um momento positivo, até de alegria. Entretanto, o processo de desligamento desse profissional pode trazer problemas difíceis de serem resolvidos, como: perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

Segundo Bohlander e Sherman (2003) *apud* MACHADO E FAGUNDES (2009), geralmente os custos provenientes do *turnover* são destacados em três tipos diferenciados, que são: custo de desligamento com o colaborador que deixa a empresa, custo de reposição ou nova contratação e custo de treinamento para o novo funcionário. Os referidos custos são mensurados correspondendo a duas ou três vezes o salário do funcionário que deixa a empresa, não incluindo os custos indiretos.

Dessa forma, percebe-se que o processo de desligamento, de uma maneira geral, é traumático para a empresa, pois ao considerar a rescisão, benefícios, encargos e outras despesas operacionais, nota-se que a empresa sempre sai perdendo.

Borges e Ramos (2011) destacam que as empresas de uma maneira geral têm como prioridade se sobressair no mercado de trabalho, havendo, por isso, a necessidade de identificação de todos os custos existentes nesse sistema.

Para Chiavenato (2008), os referidos custos podem ser classificados como: custos primários, que se relacionam com a saída do funcionário, com recrutamento e seleção, registro, integração e desligamento deste funcionário; custos secundários, referentes aos efeitos imediatos do *turnover*, são identificados em curto prazo; e, os custos terciários que são identificados a médios e longos prazos. Altos índices de turnover podem ser mais dispendiosos do que uma melhoria salarial para os funcionários, sendo, portanto, indispensável, uma criteriosa avaliação sobre os limites da empresa para suportar a rotatividade sem maiores problemas.

Portanto, pode-se observar que a rotatividade apresenta muitos fatores negativos, especialmente nas situações em que a empresa a pratica com o objetivo de atingir resultados em curto espaço de tempo, o que pode gerar falsas vantagens, como a redução de quadro de pessoal sem um planejamento adequado, de uma maneira geral a alta rotatividade provoca enormes prejuízos.

Borges e Ramos (2011) ressaltam que altos percentuais de rotatividade alertam para a necessidade de que alguma coisa na empresa não vai bem e precisa ser modificado. Além dos custos efetuados com saída e entrada de funcionários, existem as dificuldades geradas pela carência de mão de obra, causada pela indefinição durante o processo de reposição. Ocorre também o não atingimento das metas propostas pela gestão estratégica para a produção, além

do acúmulo de serviços sobre os demais colaboradores, trazendo sérios prejuízos para produtividade de uma empresa.

2.6 Gestão do conhecimento

As empresas da atualidade têm como desafio atrair funcionários com boa qualificação e contribuir para o seu desenvolvimento, tendo como resultado a formação de habilidades capazes de ampliar a inovação, o conhecimento e a competitividade da empresa.

Segundo Pacheco *et al* (2009), os indivíduos representam a capacidade individual e constituem o capital intelectual das empresas. Através de suas habilidades conseguem aumentar o valor da empresa, quando são estimulados e têm seu trabalho reconhecido no seu ambiente empresarial.

Assim, segundo Sabbag (2007), as empresas necessitam estimular a geração do conhecimento em seu interior, tendo em vista que a gestão do conhecimento significa um sistema integrado que busca fazer com que o conhecimento se desenvolva, assim como a competência coletiva, favorecendo o crescimento do capital intelectual das empresas e dos funcionários.

Nonaka e Takeuchi (1997) *apud* GIRARDI *et al* (2011) afirmam que existem duas formas de conhecimento que devem prevalecer nas empresas: a) Conhecimento Explícito: formal, informações processadas e armazenadas; e, b) Conhecimento Tácito: subjetivo, experiências, conclusões, valores a serem armazenados e processados. Sob a ótica das pessoas, o conhecimento deve ser compartilhado, em uma difusão interativa, por meio da:

- Socialização – interação com grupos;
- Externalização – articulação do conhecimento Tácito por meio de diálogos, conceitos ou modelos;
- Combinação – adição e classificação do Conhecimento Explícito, dentro da visão corporativa; e,
- Internalização – incorporação do Conhecimento Explícito ao Tácito, para aprendizado e transferência do novo conhecimento.

Diante desses conceitos, o mais complexo e importante para a organização é a externalização, pois esse processo consiste em transformar o conhecimento tácito para explícito, ou seja, transformar o conhecimento do indivíduo para uma linguagem escrita, de forma que se consiga a repassar a outro indivíduo. E essa forma é importante, pois é a maneira de reter o conhecimento do funcionário, ele saindo ou não da organização.

Quel (2006) ressalta que a mais significativa novidade para a criação de vantagem competitiva entre as empresas, “com tendência a se intensificar nesse século, passou a ser o trabalhador intelectual, aquele capaz de transformar uma realidade em algo que contribua para o alcance dos objetivos das organizações”. (QUEL, 2006, p. 48)

Dessa forma, a capacidade intelectual do colaborador será cada vez mais valorizada, em função do potencial para adquirir conhecimentos que possam tornar a empresa competitiva e bem sucedida no mercado onde atua.

De acordo com Terra e Gordon (2011), o debate sobre o conhecimento no Brasil vem se tornando mais relevante a cada dia, diante do reconhecimento de seu significado para o desempenho das organizações brasileiras, pois se estas não adotarem estratégias organizacionais sintonizadas com o setor no qual atuam e com a realidade do país, dificilmente vão adquirir a competitividade para superar os desafios característicos da globalização.

Observa-se que o conhecimento, no contexto organizacional, torna as empresas flexíveis e estimula aspectos inovadores, influenciando positivamente o futuro das organizações, o que requer uma atuação empreendedora por parte dos administradores, principalmente quanto ao estabelecimento de objetivos e estratégias, onde o conhecimento se torna um fator preponderante na era da informação e da comunicação.

2.7 Gestão do conhecimento como ferramenta de aprendizagem

No âmbito empresarial, caracterizado por intensas mudanças, alta competitividade e constantes incertezas, as organizações precisam desenvolver a capacidade de aprender, priorizando a geração de conhecimentos inovadores. Observa-se que as pessoas, reconhecidamente, representam o recurso mais importante para as empresa, principalmente em momentos de grandes dificuldades e transformações, sendo que assuntos como gestão do conhecimento, capital humano e intelectual, inteligência competitiva, passaram a ser prioridade nas organizações modernas, evidenciando a importância do elemento humano como responsável por sua sobrevivência.

Neste contexto, Castilho, Silva e Turrioni (2004) afirmam que o processo de aprendizagem representa uma sequência de mudanças geradas motivações diversas e permeado por emoções que promovem ou não alterações. Nessa direção, os autores avaliam que existem duas teorias nas quais, basicamente, os modelos de aprendizagem se baseiam:

Behaviorista: enfatiza o comportamento, considerando-o passível de observação e mensuração. Assim, elaborar e implementar a aprendizagem representa aceitar a possibilidade de sua observação, mensuração e réplica científica;

Cognitivo: enfatiza aspectos objetivos e relacionados ao comportamento, além dos aspectos subjetivos. Considera as crenças e as opiniões das pessoas, capazes de influenciar seu entendimento da realidade. Os autores mencionam que o debate a respeito da aprendizagem nas empresas se intensifica ainda mais sob o enfoque da teoria cognitiva, mas enfatiza as alterações de comportamento passíveis de observação.

Segundo Sequeira (2008), o processo de aprendizagem nas organizações apresenta maior complexidade e dinamismo do que aquele utilizado no campo individual, tendo em vista que as dificuldades aumentam significativamente quando ocorre a mudança de uma perspectiva individual para uma grupal. A aprendizagem organizacional é a consequência não apenas das aprendizagens individuais, como também das interações existentes entre as pessoas e as empresas. Neste contexto, o conhecimento movimenta-se nas organizações, sendo trocado, comprado, descoberto, criado e aplicado ao trabalho.

A autora acrescenta que, diferentemente do conhecimento individual, o organizacional apresenta como característica marcante o dinamismo e para que seu uso ocorra eficazmente torna-se imprescindível a compreensão das forças que o influenciam. Isto posto, destaca-se que o exame da aprendizagem organizacional ocorre levando em conta um contexto sistêmico, organizacional e não individual, verificando-se a existência de um processo por meio do qual surge o conhecimento proveniente das relações da organização com o meio no qual se insere.

Nessa direção, Castilho, Silva e Turrioni (2004) ressaltam que as empresas podem não ter cérebros, porém, dispõem de sistemas cognitivos e memórias, além de implementar ações padronizadas para solucionar problemas diversos. Tais ações passam a fazer parte da memória organizacional. Assim sendo, as alterações processuais, estruturais ou comportamentais não representam a certeza de que houve realmente uma aprendizagem, tendo em vista ser indispensável também que o conhecimento seja assimilado pelas pessoas na organização.

Dessa forma, pode-se destacar que o conhecimento pode ser visto como um recurso capaz de aperfeiçoar o desempenho empresarial, sendo necessário que a organização identifique as alternativas apropriadas para que a aprendizagem organizacional seja estimulada e como o conhecimento pode ser direcionado para o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa, levando-a ao sucesso na atividade em que atua.

Percebe-se também que o conhecimento pode ser promovido no interior da organização, ou por meio de parcerias e alianças estratégicas com organizações especializadas. Através desses processos ocorre o cruzamento de conhecimentos individuais com o conhecimento organizacional, formando o conhecimento coletivo, onde se encontram as competências indispensáveis ao funcionamento da organização. Este conhecimento recebe o aperfeiçoamento da prática do trabalho diário e apresenta dinamismo em sua essência, sendo capaz de corresponder às demandas do mercado onde a empresa está inserida.

Sequeira (2008, p. 15),

A maneira mais direta e, geralmente, a mais eficaz de se adquirir conhecimento é a compra – isto é, adquirir uma organização ou contratar indivíduos que o possuam. Cada vez mais, as empresas adquirem outras especificamente pelo seu conhecimento. Além de poder ser comprado o conhecimento também pode ser alugado ou financiado. (SEQUEIRA, 2008, p. 15)

A contratação de um consultor para a construção de determinado projeto significa o aluguel de uma fonte de conhecimento.

Sequeira (2008) observa ainda que a geração do conhecimento nas empresas seja estimulada tanto pela necessidade de adaptação imposta a elas, como em função da evolução tecnológica e transformações sociais e econômicas frequentes no mundo atual. Para a autora, o conhecimento informal que surge no interior das empresas, assim como nas comunidades, estimula a disseminação do conhecimento de maneira suficiente para haja comunicação e cooperação, dando origem a novos conhecimentos.

Castilho, Silva e Turrioni (2004) observam que é indispensável o acesso ao conhecimento, entretanto, este aspecto não assegura seu uso correto e adequado. Sendo assim, transmitir o conhecimento pode não ser útil caso não promova alguma alteração de comportamento ou venha a gerar novos pensamentos que tragam reflexos comportamentais. As empresas direcionam recursos para a geração e transmissão do conhecimento e, de maneira lógica, busca a promoção de uma cultura capaz de facilitar o seu uso em favor dos objetivos organizacionais.

Sequeira (2008) destaca que a transmissão do conhecimento deve ocorrer naturalmente no dia a dia das empresas e sua gestão deve ocorrer com algum grau de formalidade, mas não de forma excessiva, para não prejudicá-la. Gerir o conhecimento exige a elaboração de estratégias direcionadas para estimular trocas espontâneas de conhecimento.

A transmissão de conhecimento no contexto de uma empresa pode ocorrer eficientemente por meio da interação entre pessoas experientes, permitindo o contato entre

elas. Entretanto, percebe-se que muitas vezes as pessoas se dedicam com exclusividade ao trabalho, não havendo a preocupação com a reflexão e o diálogo. Em razão disso, a transmissão do conhecimento no cotidiano das empresas, geralmente ocorre de maneira fragmentada e voltada para a realidade local, principalmente em empresas de pequeno porte. Por outro lado, as empresas de grande porte apresentam maiores chances de adquirirem o conhecimento necessário, mesmo que a identificação de onde encontrar o conhecimento seja menor.

3 METODOLOGIA

A realização do presente trabalho foi norteadada pela metodologia a seguir indicada, a qual, por sua clareza e realidade, contribuiu significativamente para que os objetivos previamente estabelecidos fossem atingidos.

3.1 Caracterização da pesquisa

A investigação teve início por meio de uma pesquisa bibliográfica que buscou obter o referencial teórico suficiente para a compreensão das práticas de treinamento e de pessoas nas organizações. Para isto, considerou-se as afirmações de Severino (2007), que avalia a pesquisa bibliográfica como aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. São utilizados dados ou categorias teóricas já trabalhados por outros autores.

Além de ser uma pesquisa de campo, a investigação pode ser caracterizada também como descritiva de natureza qualitativa e quantitativa. Dessa forma, considerou-se o que afirma Gil (2006), na direção de que os estudos descritivos apresentam como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, assim como estabelecimento de relações entre variáveis. Sua principal característica está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e entrevista pré-estruturada.

A investigação descritiva permite expor fatos e fenômenos a respeito de uma determinada realidade. No caso do presente estudo, retratar e descrever as práticas de treinamento como ferramenta de retenção de conhecimento por uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos em Picos/PI.

Quanto à abordagem qualitativa foram considerados os ensinamentos de Richardson (2007) ao afirmar que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de um entendimento detalhado dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, ao invés da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento.

Tendo em vista a utilização da abordagem quantitativa para a condução dos trabalhos, foi levada em conta a afirmação de Gil (2006), no sentido de que a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

A pesquisa de campo, segundo Lakatos e Marconi (2007), pode ser utilizada para obter informações e conhecimentos a respeito de um problema, para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A investigação enquadra-se também como um estudo de caso, pois foi realizada em uma única loja da empresa pesquisada, que atua no ramo de eletrodomésticos, em todo o estado do Piauí, dispondo de 3 filiais na cidade de Picos/PI. Assim, Gil (2006, p. 78) define que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

3.2 Censo

A empresa pesquisada constitui-se de três filiais na cidade de Picos. A pesquisa teve como população 30 funcionários de umas das filiais escolhidas para a realização da investigação, aonde foi aplicado o questionário a todos eles. O critério de escolha adotado foi o porte, dada maior representatividade da amostra para os resultados, assim das três filiais que a empresa possui na referida cidade, estudou-se a de maior porte.

Entenda-se aqui por população como um conjunto de elementos que possui características que serão objeto de estudos. (VERGARA, 2007, p.50. Desse modo, a pesquisa foi em forma de censo, na qual foram estudados todos os membros da população em sua totalidade e não só uma parte.

3.3 Estratégias de Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário composto por perguntas abertas e fechadas, que foi aplicado aos sujeitos da pesquisa, e uma entrevista com o gestor durante o trabalho de campo. A respeito do questionário, Gil (2006, p. 124) define-o como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

Segundo Andrade (2010, p. 131), a entrevista é um instrumento que se torna eficaz para recolher dados verdadeiros para a elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada, realizada e interpretada. No entanto é, preciso definir os objetivos e os tipos de entrevista e como ela vai ser planejada e executada.

Durante a pesquisa foi aplicado um pré-teste do questionário com um percentual da população para identificar se as questões estavam claras e objetivas, no entanto não houve nenhuma dificuldade com relação ao mesmo.

O questionário localizado no apêndice A foi aplicado no dia 18 de janeiro de 2013 a todos os funcionários da empresa, o mesmo sendo composto por 11 questões fechadas e 01 aberta.

A entrevista com o gestor foi realizada no dia 22 de janeiro de 2013, com auxílio de um gravador para maior retenção dos dados, foi composta por 13 questões abertas encontradas no apêndice B.

3.4 Estratégia de tratamento dos dados

Os dados qualitativos foram coletados e tratados através da análise de conteúdo que, de acordo com Michel (2005, p. 50), “é uma técnica de levantamento de dados que utiliza textos, falas, informações já coletadas, de forma extensiva, ou seja, uma análise feita *a posteriori* à coleta”.

Os dados quantitativos foram tratados por meio da análise representativas da coleta, com o auxílio do Software Excel, para elaboração de quadros e tabelas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa Rabelo surgiu no ano de 1993 inaugurando sua primeira loja na cidade de Fortaleza (CE). Atualmente a empresa dispõe de 103 lojas em sete estados do Nordeste. Na cidade de Picos foram inauguradas três lojas em 2011. A que serviu de estudo para a pesquisa foi a de maior porte dentre as três situadas na cidade, e está localizada na Rua Coronel Francisco Santos, Bairro Centro, CEP 64600-000, Picos – PI. A mesma atuando no ramo de móveis e eletrodomésticos.

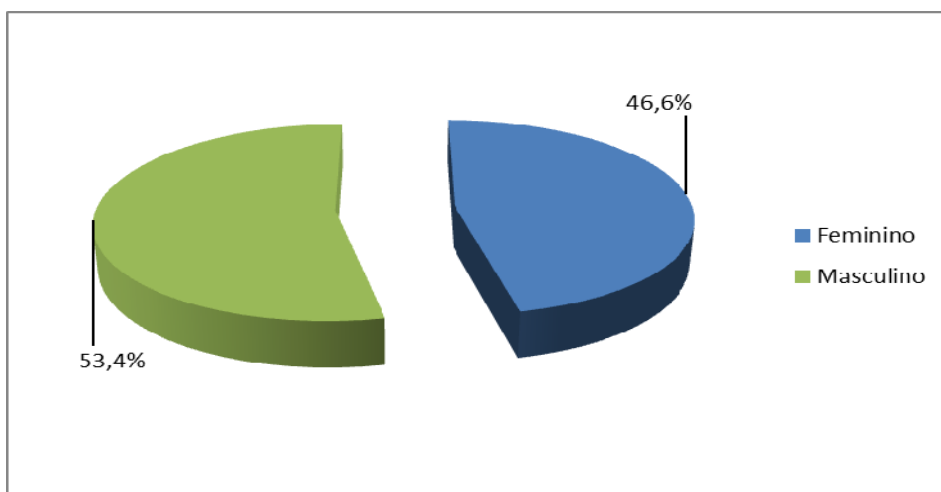
O gestor que participou da investigação é Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Piauí – UESPI está há dois na empresa e foi contratado como gerente, o seu processo de treinamento ocorreu na matriz localizada em Fortaleza passando por duas fases: a primeira teórica conhecendo os setores, e a segunda a prática realizada na própria loja da matriz

4.1 Perfil da amostra

A amostra utilizada para este estudo compõe-se de 30 colaboradores e do principal gestor da organização pesquisada, abrangendo todos os setores de uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos de Picos/PI.

Inicialmente, buscou-se elaborar o perfil dos sujeitos da pesquisa. Neste sentido, quanto ao sexo, observou-se que 53,4% são homens e 46,6% são mulheres.

Gráfico 1: Sexo

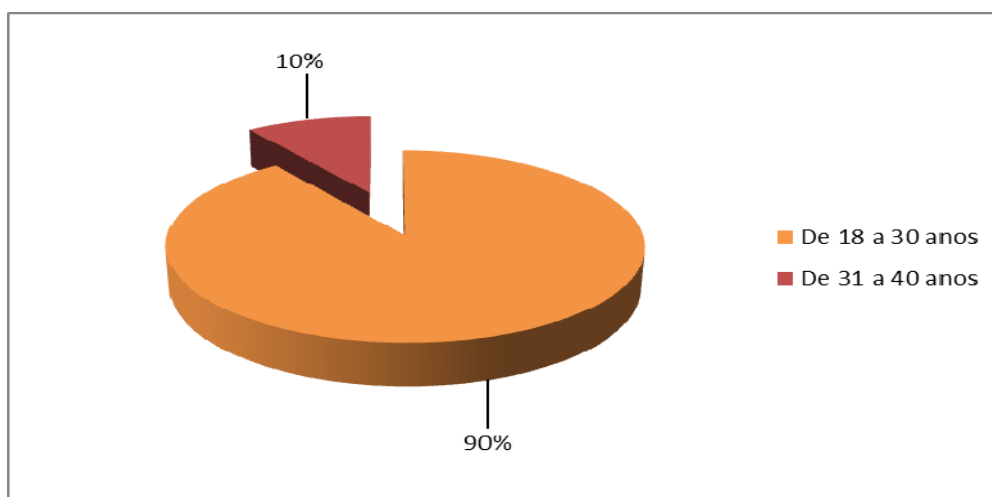


Fonte: pesquisa de campo/2013

No entanto permitiu observar que existe equilíbrio nos processos de contratação de participação em treinamentos no contexto da empresa pesquisada.

Em relação à idade, o gráfico 2 mostra que 90% dos participantes da pesquisa se encontram na faixa etária de 18 a 30 anos e 10% possuem idade entre 31 e 40 anos.

Gráfico 2: Idade

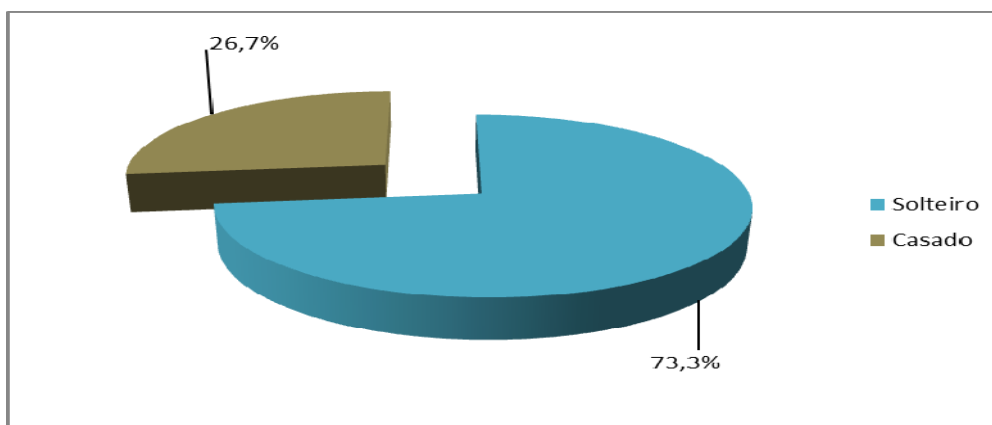


Fonte: pesquisa de campo/2013

Estas informações permitem evidenciar que a empresa pesquisada prefere a contratação de pessoas jovens e com pouca experiência profissional para atuar em seu quadro de pessoal, moldando seu desempenho à realidade da organização que é nova no mercado local.

Segundo as informações apresentadas no gráfico 3, 73,3% dos entrevistados são solteiros e 26,7% são casados.

Gráfico 3: Estado civil

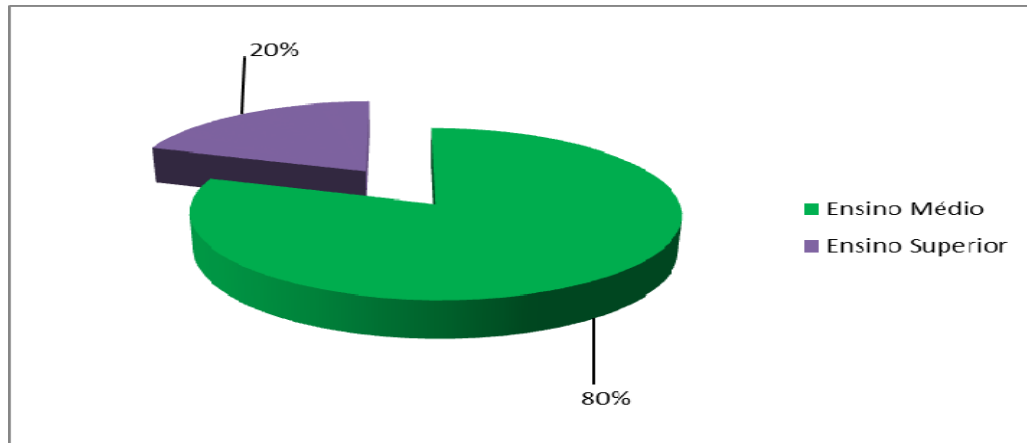


Fonte: pesquisa de campo/2013

Estes dados permitem observar que a maioria dos sujeitos da pesquisa é composta de solteiros, possivelmente pela pouca idade e início da carreira profissional.

Quanto à escolaridade, o gráfico 4 informa que 80% dos respondentes concluíram o ensino médio e uma minoria de 20% concluiu o ensino superior.

Gráfico 4: Escolaridade

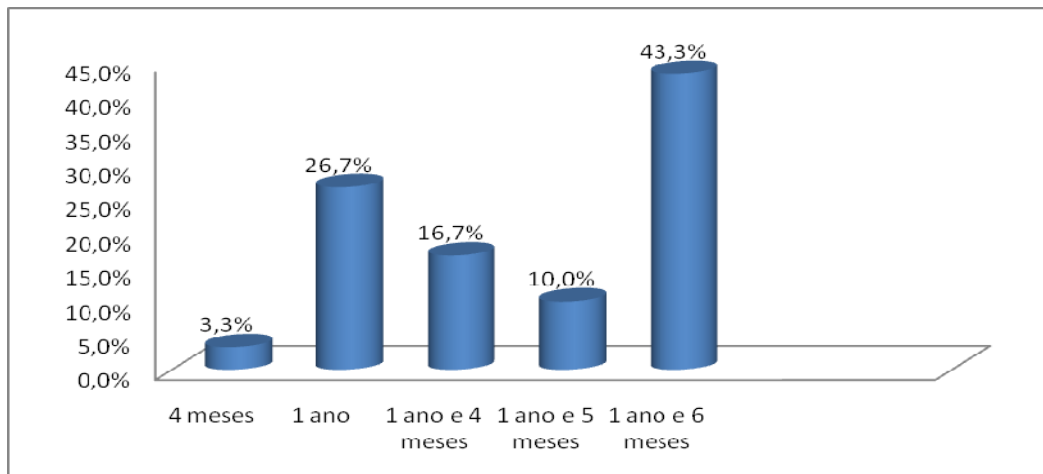


Fonte: pesquisa de campo/2013

Percebe-se que nenhum dos funcionários possui apenas o ensino fundamental, o que consiste em uma equipe razoavelmente preparada para as funções que a empresa requer.

As informações contidas no gráfico 5 permitem observar que 3,3% dos sujeitos da pesquisa estão na empresa há apenas 4 meses, 26,7% há 1 ano, 16,7% há 1 ano e 4 meses, 10% há 1 ano e 5 meses e 43,3% há 1 ano e 6 meses.

Gráfico 5: Tempo de empresa



Fonte: pesquisa de campo/2013

Pode-se observar através dessa informação que a maioria dos entrevistados está na empresa desde a inauguração, notando-se um grau de rotatividade baixo.

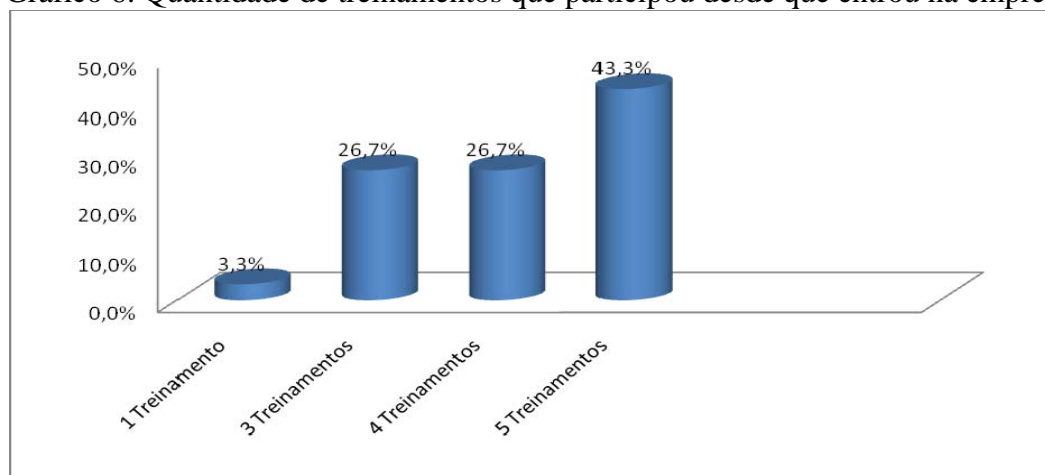
Borges e Ramos (2011) ressaltam que altos percentuais de rotatividade alertam para a necessidade de que alguma coisa na empresa não vai bem e precisa ser modificado. Além dos custos efetuados com saída e entrada de funcionários, existem as dificuldades geradas pela carência de mão de obra, causada pela indefinição durante o processo de reposição. Ocorre também o não atingimento das metas propostas pela gestão estratégica para a produção, além do acúmulo de serviços sobre os demais colaboradores, trazendo sérios prejuízos para produtividade de uma empresa.

4.2 Práticas utilizadas pela empresa pesquisada na realização do treinamento de colaboradores

Observa-se que o contexto empresarial baseado na globalização apresenta como característica principal o dinamismo e as rápidas transformações, o que exige das organizações estratégias inovadoras e colaboradores devidamente qualificados para enfrentar os desafios impostos pelo mercado. Assim, com a utilização do questionário aplicado para a coleta de dados, procurou-se saber dos respondentes a respeito da quantidade de treinamentos que já participaram desde que foram admitidos na empresa pesquisada.

O gráfico 06 mostra que 3,3% dos entrevistados afirmam ter acompanhado apenas 1 treinamento, 26,7% já estiveram presentes em 3 treinamentos, 26,7% em 4 e 43,3% em 5 treinamentos.

Gráfico 6: Quantidade de treinamentos que participou desde que entrou na empresa



Fonte: pesquisa de campo/2013

Cruzando as informações dos gráficos 5 e 6 observa-se que eles recebem em média 1 treinamento a cada 4 meses, isso é bom para ambos, pois mostra que organização se preocupa em estar qualificando o seu funcionário em um curto espaço de tempo para manter o conhecimento atualizado e assim, atingir suas metas e seus objetivos organizacionais.

Pelas informações obtidas infere-se que não existem disparidades quanto à quantidade de treinamentos que os funcionários participam, havendo equilíbrio na participação dos mesmos, pois verifica-se que a maioria dos sujeitos da pesquisa já participou de mais de um treinamento, significando que as habilidades e conhecimentos dos mesmos estão sendo atualizados, mantendo-os preparados para os desafios do mercado.

Sobre o assunto, Chiavenato (2008, p. 402) ressalta que o treinamento influencia várias mudanças de comportamento no empregado, sendo as principais: “transmissão de informações; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos”. Ou seja, podem ocorrer mudanças importantes no comportamento e na maneira de trabalhar dos colaboradores, em decorrência da participação em programas de treinamento, inclusive quanto às suas atitudes e reações diante dos problemas inerentes ao dia a dia de trabalho.

Partindo para os temas dos treinamentos, a tabela 07 demonstra que o atendimento ao cliente, vendas e motivação são as temáticas mais exploradas as capacitações realizadas pela organização, pois 25 colaboradores responderam ter participado de treinamento sobre atendimento ao cliente, 24 sobre vendas e 23 motivação, com relação às outras temáticas apenas 14 responderam ter participado de treinamento de comunicação interna e 8 sobre reciclagem e novas tecnologias.

Tabela 7: Temáticas acerca dos treinamentos que participou

TEMAS DE TREINAMENTO	QUANTIDADE
Vendas	24
Atendimento em geral	25
Comunicação interna	14
Motivação	23
Reciclagem sobre a utilização de novas tecnologias	8

Pesquisa de campo/2013

Diante disso, observa-se que existe uma prioridade da empresa em relação ao atendimento aos clientes, revelada pela maior quantidade de respostas, o que pode significar a

preocupação em manter alto nível de atendimento, em busca da conquista definitiva do cliente, por parte da empresa pesquisada. Além disso, fica evidente que as práticas de vendas também são enfatizadas nos treinamentos, possivelmente no intuito de consolidar a conquista dos consumidores por meio da qualidade do atendimento e da venda em si.

A ênfase dada à motivação também merece destaque, pois é um elemento primordial para o bom desempenho do colaborador e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos da organização. Destaca-se também a comunicação interna, visto que, é importante para o desenvolvimento e crescimento organizacional dos colaboradores, trazendo resultados positivos, ajudando na tomada de decisões.

Neste sentido, Lacombe (2011) afirma que as empresas optam por treinar seus colaboradores como forma de melhorar os níveis de desempenho das equipes e com isso obterem melhores desempenhos e maior produtividade, aspectos que levam aos resultados almejados pelas empresas, consolidando sua posição no mercado.

Na entrevista com o principal Gestor da organização pesquisada, procurou-se saber quais os principais tipos de treinamento oferecidos pela empresa. A resposta obtida foi no sentido de que “os principais tipos de treinamento que a empresa oferece para os colaboradores é o de vendas, de atendimento e motivação” (GESTOR).

A informação obtida coincide com os dados coletados junto aos colaboradores, no sentido de enfatizar programas de treinamento voltados para vendas, atendimento e motivação, que são áreas fundamentais para o bom desempenho de uma empresa no mercado. Porém, é importante ressaltar a necessidade de que a organização tenha uma visão voltada para o desenvolvimento do funcionário, buscando seu crescimento da forma mais abrangente possível, sem que haja a limitação do aprendizado apenas em algumas áreas do negócio.

Assim, a estratégia adotada pela empresa pesquisada, enfatizando apenas alguns tipos de treinamento que apresentam resultados visíveis e imediatos, treinamentos esses que contribuem para o desenvolvimento profissional do seu colaborador e está voltado para o valor no trato com o cliente e na contribuição para os resultados da empresa.

Neste contexto, Girardi *et al* (2011) afirma que o Desenvolvimento de Pessoas está relacionado com o aperfeiçoamento das habilidades dos indivíduos nas empresas e de sua preparação para o futuro, pois representa um dos processos de gestão de pessoas e tem a responsabilidade de efetivar a criação e a disseminação do conhecimento nas empresas.

Diante disso, os grupos empresariais elaboram programas de desenvolvimento voltados para a evolução da capacidade de seus funcionários, tendo em vista que os conhecimentos e habilidades que evoluem por meio de programas de aprendizagem

representam estratégias indispensáveis para as organizações na era do conhecimento. Assim, passa a ser indispensável às organizações a criação, implantação e atualização de programas voltados para a capacitação e desenvolvimento dos funcionários, levando em conta o contexto globalizado, caracterizado pelas mudanças rápidas e constantes, que exige atitudes inovadoras dos administradores, principalmente quanto aos aspectos voltados para a qualificação dos recursos humanos.

Os entrevistados foram questionados sobre a satisfação dos mesmos em relação aos treinamentos oferecidos pela organização pesquisada. De acordo com os dados adquiridos, a totalidade dos participantes da pesquisa está satisfeita com os treinamentos oferecidos pela organização.

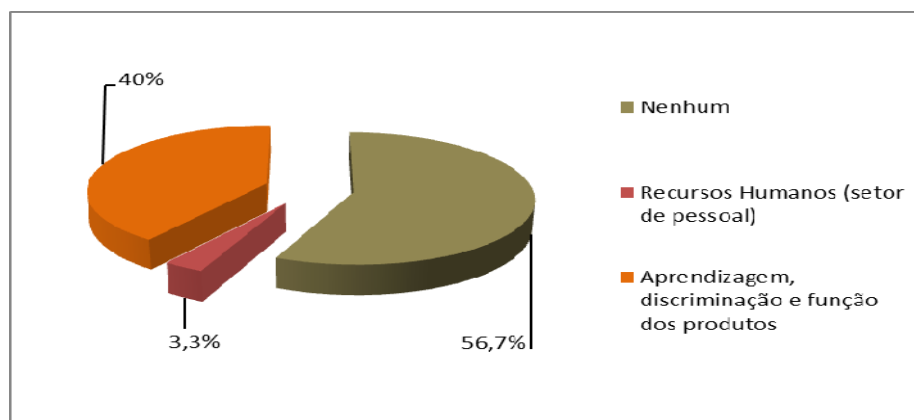
Este aspecto é relevante porque revela o reconhecimento da importância do treinamento por parte do funcionário, para sua vida profissional e até pessoal, podendo ainda contribuir para que se sinta motivado para desempenhar melhor as suas atividades. Além disso, pode-se inferir que os programas de treinamento desenvolvidos pela organização pesquisada são coincidentes com os interesses dos colaboradores, contribuindo para sua satisfação no ambiente de trabalho.

Por isso, o treinamento revela-se como algo fundamental na vida profissional de qualquer pessoa, tendo em vista que a transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao trabalho que desenvolve, certamente possibilita uma evolução na atuação do funcionário, além de contribuir para a melhoria de seu desempenho e, conseqüentemente, de sua produtividade, com vantagens também para a empresa.

No intuito de conhecer melhor a prática adotada pela empresa pesquisada, questionou-se, sob a ótica dos entrevistados, quais os treinamentos considerados necessários para a organização.

O gráfico 08 apresenta os dados coletados sobre o assunto, no qual 3,3% respondem haver a necessidade de treinamento sobre recursos humanos, 40% aprendizagem, discriminação e função dos produtos e 56,7% nenhum treinamento.

Gráfico 8: Treinamentos considerados necessários para a empresa



Fonte: pesquisa de campo/2013

Segundo as informações pode-se observar que a maioria dos entrevistados acha que a programação de treinamento utilizada pela empresa é adequada e não existe carência de nenhum tipo de treinamento. Neste sentido, é importante destacar que a programação de treinamento de uma organização deve apresentar o máximo de abrangência possível, não se limitando apenas a alguns aspectos, como recursos humanos, vendas etc, mas deve contribuir para que ocorra o desenvolvimento do colaborador como um todo e não apenas sua especialização em alguns assuntos do cotidiano profissional.

Pode-se notar que 40% dos entrevistados afirmam sentir necessidade de treinamentos voltados para aprendizagem e discriminação dos produtos, observou-se que a empresa oferece esse tipo de treinamento através dos seus fornecedores, mais seria importante que a mesma oferecesse com mais frequência e profundidade suficiente, pois à empresa trabalha com produtos que vivem em constantes mudanças devido à tecnologia, e os colaboradores precisam manter-se informados para repassar para seus clientes.

Os entrevistados foram questionados sobre o horário de realização dos treinamentos na organização pesquisada. Conforme os dados adquiridos, houve unanimidade na informação de que todos os treinamentos são realizados após o horário comercial, inexistindo a prática de treinar e orientar durante o expediente.

Procurou-se saber dos entrevistados se a participação do mesmo era obrigatória nos treinamentos. Segundo as respostas obtidas, constatou-se que em todas as situações a presença dos colaboradores no treinamento é sim obrigatória. Diante disso, torna-se importante ressaltar que a participação de funcionários em treinamentos nos contextos organizacionais deve ser conduzida por meio do consenso entre a empresa e o colaborador a partir do planejamento, não sendo prudente a adoção de medidas arbitrárias, tendo em vista que a

evolução profissional é um dos propósitos do treinamento, que é um fator relevante para o crescimento das empresas.

Foi perguntado ao gestor por quem são ministrados os treinamentos oferecidos pela empresa. A resposta obtida foi: “pelo próprio setor de treinamento da empresa que fica localizado na matriz e que é o responsável pelo processo de treinamento da empresa” (GESTOR).

Percebe-se que a organização dispõe de setor especializado na implementação de programas de treinamento, o que é um fator altamente positivo, porque significa a disponibilidade de instrutores preparados para transmitir os conhecimentos necessários para o colaborador no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2008), a execução do treinamento se baseia na existência do instrutor e do aprendiz. Os educandos são aqueles funcionários que ocupam qualquer cargo na organização e precisam aperfeiçoar seus conhecimentos a respeito das atividades desenvolvidas na empresa. Por outro lado, os instrutores podem ser funcionários ocupantes de qualquer função na organização, mas como pré-requisito deve possuir experiência e ser especializado em um trabalho ou atividade, o que lhe permite a transmissão do conhecimento aos educandos.

Procurou-se saber do Gestor onde são realizados os treinamentos oferecidos pela empresa. A resposta dada foi no sentido de que “alguns na matriz que fica em Fortaleza, outros são realizados em Picos em auditórios e alguns na empresa após o expediente” (GESTOR).

Percebe-se que existem locais previamente definidos para a realização dos treinamentos na empresa, de acordo com os critérios adotados pela mesma. Este aspecto é relevante, pois a escolha do local para execução do treinamento deve ser adequada e apresentar condições ideais para que ocorra o aprendizado planejado.

4.3 Vantagens para a empresa e funcionários decorrentes da realização de treinamento

Buscando atender a um dos objetivos específicos do trabalho, procurou-se saber dos entrevistados sobre sua percepção em relação aos resultados do treinamento.

Com isso foi observado que todos os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o treinamento traz vantagens para a empresa e para o colaborador. Concordando com este resultado, destaca-se que as vantagens provenientes do treinamento são para a empresa e para o funcionário, pois o aprendizado adquirido no momento atual é direcionado para a

organização que o realizou, mas permanece como experiência para o participante, tornando-se útil em oportunidades profissionais futuras.

Dessa forma, Lacombe (2011) destaca que se torna evidente a importância do treinamento para o colaborador e para a organização, pois se refere à ampliação da capacidade para o exercício de uma função ou até mesmo para assumir novas responsabilidades e o reflexo disso é a melhoria dos níveis de desempenho e produtividade, além de motivar o empregado, diante da possibilidade de aproveitamento de todo o seu potencial.

Em busca de aprofundar o entendimento acerca das vantagens do treinamento, perguntou-se ao Gestor se os funcionários aplicam e disseminam os conteúdos ministrados nos treinamentos que a empresa oferece. Segundo o entrevistado “sim, porque quando a empresa realiza treinamento melhora seu desempenho, ficam motivados e conseqüentemente as vendas aumentam” (GESTOR).

De acordo com o entendimento manifestado pelo entrevistado, são verificados tanto reflexos positivos no desempenho e na motivação dos colaboradores que participam dos treinamentos, como também no faturamento da organização. Neste sentido, Menezes (2007) avalia que os programas de treinamento apresentam resultados que interferem diretamente no alcance dos objetivos e metas fixados pelas organizações, evidenciando a busca pela efetividade organizacional, que se caracteriza pelo estabelecimento de metas, ficando claro que as empresas alcançam a efetividade quando alcançam as metas e os resultados pretendidos.

Quanto à aplicação e disseminação do conhecimento pelos funcionários que participam dos treinamentos, Sequeira (2008) destaca que a transmissão do conhecimento deve ocorrer naturalmente no dia a dia das empresas e sua gestão deve ocorrer com algum grau de formalidade, mas não de forma excessiva, para não prejudicá-la. Gerir o conhecimento exige a elaboração de estratégias direcionadas para estimular trocas espontâneas de conhecimento. Na empresa pesquisada, este aspecto é avaliado por meio dos reflexos no desempenho e na motivação do colaborador.

Procurou-se saber ainda do entrevistado como as melhorias provenientes do treinamento podem ser percebidas na empresa. Segundo o Gestor “podem ser percebidas através da motivação dos colaboradores, de clientes satisfeitos com atendimento e aumento nas vendas” (GESTOR).

Na empresa pesquisada, segundo a resposta do Gestor, a percepção ou avaliação dos resultados do treinamento é identificada através de três pontos importantes que contribuem para o crescimento organizacional, pois é identificada pela motivação dos seus colaboradores,

a satisfação dos seus clientes e aumento da produtividade. Trata-se de um momento especial do treinamento, pois nele se comprovam as verdadeiras mudanças, em relação a novos comportamentos, atitudes e habilidades.

Reforçando esta ideia, Gobe *et al* (2007) afirmam que, quando o treinamento é concluído, é necessário proceder tanto com a avaliação dos resultados alcançados, como também de novas atitudes e comportamentos em relação ao ambiente de trabalho. Deve ser criteriosamente avaliada a eficácia do treinamento no que se refere às carências verificadas anteriormente no desempenho do colaborador, além das mudanças de comportamento e de atitude propostas, com a consequente ampliação dos conhecimentos do treinando.

4.4 Critérios utilizados para identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários

Buscando identificar os critérios utilizados pela organização pesquisada para diagnosticar as carências de treinamento e desenvolvimento em seu interior, perguntou-se ao principal Gestor da unidade: como a empresa identifica que há necessidades de treinamento? Obteve-se a seguinte resposta: “quando o colaborador está desmotivado e quando há uma deficiência no desempenho das suas atividades” (GESTOR).

Observa-se que o diagnóstico das necessidades de treinamento é feito por meio da observação, enfatizando motivação e desempenho. A resposta do entrevistado sugere que não são adotados procedimentos padronizados, mas aleatórios, em relação ao colaborador, para identificação das necessidades de treinamento. Também contempla aspectos relacionados com o desenvolvimento profissional do funcionário ou a percepção do mesmo para o exercício de funções de maior complexidade e responsabilidade.

Para Chiavenato (2008) o levantamento de necessidades de treinamento torna-se uma etapa fundamental em todo o processo e, por isso, deve estar embasada em informações reais e importantes, sendo responsabilidade dos gerentes de linha a identificação das dificuldades causadas pela necessidade de treinamento.

Girardi *et al* (2011) afirma que o Desenvolvimento de Pessoas está relacionado com o aperfeiçoamento das habilidades dos indivíduos nas empresas e de sua preparação para o futuro, pois representa um dos processos de gestão de pessoas e tem a responsabilidade de efetivar a criação e a disseminação do conhecimento nas empresas.

Neste contexto, é importante que a organização elabore programas de desenvolvimento voltados para a evolução da capacidade de seus funcionários, tendo em vista

que os conhecimentos e habilidades que evoluem por meio de programas de aprendizagem representam estratégias indispensáveis para as organizações na era do conhecimento.

Assim, passa a ser indispensável à criação, implantação e atualização de programas voltados para a capacitação e desenvolvimento dos funcionários, levando em conta o contexto globalizado, caracterizado pelas mudanças rápidas e constantes, que exige atitudes inovadoras dos administradores, principalmente quanto aos aspectos voltados para a qualificação do capital humano.

4.5 Estratégias adotadas pela empresa para a retenção dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos

Atualmente, as organizações têm como desafio atrair funcionários com boa qualificação e contribuir para o seu desenvolvimento, tendo como resultado a formação de habilidades capazes de ampliar a inovação, o conhecimento e a competitividade da empresa. Neste sentido, perguntou-se ao Gestor se a empresa pesquisada possui estratégias para a retenção do conhecimento e quais. O entrevistado respondeu que:

Sim. A cada quatro meses a empresa oferece treinamento, é realizado algumas palestras dos fornecedores das marcas C&S, LG, Electrolux, Continental para que o nosso colaborador não perca o conhecimento, procuro sempre incentivar o trabalho em equipe porque eles conseguem repassar o que aprendeu para os demais colegas (GESTOR).

A resposta apresentada indica que conforme dados coletados no levantamento do perfil a empresa oferece treinamento a cada quatro meses, assim existindo uma reciclagem periódica de conhecimentos para os funcionários com instrutores de grandes marcas que fornecem seus produtos para a empresa. Além disso, observa-se a preocupação em estimular o trabalho em equipe, como forma de disseminar o conhecimento adquirido por um colaborador para os demais. Entende-se que a estratégia é eficaz na medida em que mantém o funcionário atualizado em relação às inovações do mercado, e valoriza o repasse dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos realizados.

Sequeira (2008) observa que a geração do conhecimento nas empresas seja estimulada tanto pela necessidade de adaptação imposta a elas, como pela função da evolução tecnológica e transformações sociais e econômicas frequentes no mundo atual. Para a autora, o conhecimento informal que surge no interior das empresas, assim como nas comunidades, estimula a disseminação do conhecimento de maneira suficiente para que haja comunicação e cooperação, dando origem a novos conhecimentos.

O entrevistado foi questionado se há alguma prática de incentivo a essa disseminação de conhecimento adquirido ao longo dos treinamentos e como isso acontece no contexto da empresa. A resposta dada pelo Gestor foi: “sim, quando o colaborador aplica seu conhecimento adquirido nos treinamentos, ele se torna mais participativo e com isso a empresa realiza sorteios de prêmios” (GESTOR).

A resposta dada permite observar que existe a preocupação em valorizar o funcionário que promove a disseminação do conhecimento adquirido. Além disso, verifica-se a mudança de comportamento ao tornar-se mais participativo. Nesse sentido, Castilho, Silva e Turrioni (2004) observam que é indispensável o acesso ao conhecimento, entretanto, este aspecto não assegura seu uso correto e adequado. Sendo assim, transmitir o conhecimento pode não ser útil caso não promova alguma alteração de comportamento ou venha a gerar novos pensamentos que tragam reflexos comportamentais. As empresas direcionam recursos para a geração e transmissão do conhecimento e, de maneira lógica, busca a promoção de uma cultura capaz de facilitar o seu uso em favor dos objetivos organizacionais.

Procurou-se saber do entrevistado quais as dificuldades encontradas pela empresa para a retenção do conhecimento. A resposta obtida foi:

Nossa maior dificuldade é quando o colaborador não se interessa em aprender e aproveitar as oportunidades oferecidas pela empresa, com isso, gera um custo para a organização e conseqüentemente atrapalha os funcionários que querem aprender (GESTOR).

A fala do entrevistado revela que a maior dificuldade para que o conhecimento seja melhor utilizado na empresa é o desinteresse de alguns funcionários em utilizar e disseminar o conhecimento adquirido, tornando-se um fator negativo no processo de treinamento, por não permitir o alcance dos objetivos propostos, que são voltados tanto para a mudança de comportamento e atitudes, como para a apresentação de reflexos positivos no desempenho do colaborador. Além do mais, existem altos custos para a organização, sem retorno, e a impossibilidade de repasse dos conteúdos ministrados nos eventos promovidos pela empresa.

Perguntou-se ainda ao Gestor se há rotatividade de pessoal no corpo de funcionários. O entrevistado deu a seguinte resposta:

Sim, mesmo não sendo interessante para a empresa, porque gera um custo tanto na demissão como na admissão de um novo colaborador, sempre há rotatividade porque trabalhamos com metas e se o colaborador não atinge as metas a gente o demite (GESTOR).

Diante da resposta apresentada infere-se que existe um nível razoável de rotatividade de pessoal na empresa pesquisada, embora haja consciência dos custos gerados pela contratação e demissão de funcionários. Assim, considerando que o mercado atual e globalizado exige o cumprimento de metas por cada colaborador, o desempenho abaixo do esperado gera a demissão do colaborador e contratação de outro. Entende-se que este aspecto não é favorável para a empresa porque dificulta o estabelecimento de relações duradouras com os clientes e, conseqüentemente, as estratégias de fidelização adotadas pela organização. Além da perda de conhecimento tácito que sai da empresa junto do colaborador.

Mesmo o gestor afirmando que há um grau de rotatividade, devido o não cumprimento de metas, observou-se através do gráfico 5 que a maioria dos colaboradores estão na empresa desde o início, havendo pouco índice de rotatividade, tornando assim vantagem para a organização pois o conhecimento adquirido permanece com o colaborador fornecido pela mesma através desses treinamentos.

Machado e Fagundes (2009) ressaltam que todo gestor precisar ser capaz de identificar as características e os fatores que causam a rotatividade em sua empresa, prevendo as conseqüências que podem advir desse processo. Além disso, é possível ao administrador elaborar políticas e programas que permitam um monitoramento das ocorrências ligadas ao *turnover*, além de propor mudanças. Altos índices de *turnover* representam diminuição de produtividade, de lucratividade e saúde empresarial, gerando influências motivacionais negativas nas pessoas, além de prejudicar a imagem organizacional perante os clientes.

O gestor foi questionado sobre a utilização, pela empresa, de alguma estratégia para que diminua a rotatividade dos colaboradores. O entrevistado respondeu que:

Procuramos sempre estar incentivando, motivando o nosso colaborador, reconhecendo o seu trabalho, tanto com incentivos financeiros como reconhecimento pessoal (GESTOR).

Com base na resposta do gestor, observa-se que o mesmo tem adotado estratégias para reter o colaborador na empresa, buscando sempre motivá-lo de varias formas, um ponto importante a se observar é o reconhecimento pessoal que ela faz com seu colaborador, com isso gera uma satisfação pessoal por parte deles e aumento da sua auto-estima e conseqüentemente ficaram satisfeitos e produzirá mais. Assim sendo, entende-se que o criterioso monitoramento da rotatividade de uma empresa é imprescindível para suas

atividades, por se tratar de um fenômeno que pode vir a prejudicar a imagem de uma organização. Além de aumentar os custos com pessoal.

Portanto, pode-se observar que a atração de um talento para a empresa representa um momento positivo, até de alegria. Entretanto, o processo de desligamento desse profissional pode trazer problemas difíceis de serem resolvidos, como: perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

Procurou-se saber do entrevistado se os funcionários utilizam os conhecimentos adquiridos através do treinamento ou retém esse conhecimento apenas para si. Obteve-se a resposta a seguir descrita:

Eles utilizam o conhecimento adquiridos nos treinamentos. Porque percebo que seu desempenho melhora, o faturamento da empresa aumenta, suas metas são atingidas, ha uma satisfação por parte dos clientes no decorrer da venda, e tudo isso é resultado do conhecimento que eles adquirem durante o treinamento (GESTOR).

Segundo as observações do entrevistado, a utilização dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários nos treinamentos tem sido observada no cotidiano organizacional por meio do desenvolvimento das suas respectivas atividades. Os indicadores desse desempenho são as tarefas desenvolvidas e a satisfação dos clientes.

Dentre as práticas adotadas pelas empresas para gerar e utilizar o conhecimento existe a preocupação com o aproveitamento desse conhecimento quando o colaborador se desliga da organização. Neste sentido, procurou-se saber do Gestor: quando um colaborador é desligado da organização quais as ações desenvolvidas pela empresa para a retenção e aproveitamento do conhecimento adquirido na instituição? A resposta foi a seguinte: “no processo de desligamento o colaborador é orientado pela empresa para repassar o conhecimento adquirido tanto para um funcionário que já está na empresa quanto pra o que está ingressando” (GESTOR).

Segundo a fala do entrevistado, a empresa busca aproveitar o conhecimento adquirido pelo colaborador que se desliga por meio da transmissão para outro que permanece. A transmissão de conhecimento no contexto de uma empresa pode ocorrer eficientemente por meio da interação entre pessoas experientes, permitindo o contato entre elas, o que contribui para que o conhecimento gerado continue a ser útil à organização.

No entanto, esse método utilizado pela empresa pode ser negativo, pois nada garante que o conhecimento está sendo repassado de forma eficiente pelo colaborador que está saindo,

ou se quem está entrando está conseguindo absorve-lo. Seria importante que a organização trabalhasse esse conhecimento transformando-o de tácito para explícito, através de manuais, apostilhas dentre outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade é cada vez mais evidente a importância das pessoas no contexto organizacional, o que leva as empresas a implementarem programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, como forma de alcançar seus objetivos estratégicos e sobreviver no mercado competitivo e globalizado. As pessoas passaram a ser reconhecidas como o elemento chave para o sucesso das organizações, daí porque sua formação intelectual passou a ser tão importante.

Em relação às práticas utilizadas pela empresa pesquisada na realização de treinamento de funcionários observou-se que existe uma prioridade em relação aos temas voltados para o atendimento a clientes, o que pode significar a preocupação em manter alto nível de atendimento, em busca da conquista definitiva, por parte da empresa. Além disso, fica evidente que as práticas de vendas também são enfatizadas nos treinamentos, possivelmente no intuito de consolidar a conquista dos consumidores por meio da qualidade do atendimento e da venda em si. A ênfase dada à motivação também merece destaque, pois é um elemento primordial para o bom desempenho do colaborador e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos da organização.

Registrou-se também que a organização dispõe de setor especializado na implementação de programas de treinamento, o que é um fator altamente positivo, porque significa a disponibilidade de instrutores preparados para transmitir os conhecimentos necessários para o colaborador no ambiente de trabalho.

Quanto às vantagens para a empresa e funcionários decorrentes da realização de treinamentos foi possível observar, segundo os dados analisados, que existem vantagens significativas para ambas as partes, pois o aprendizado adquirido no momento atual é direcionado para a organização que o realizou, mas permanece como experiência para o participante, tornando-se útil em oportunidades profissionais futuras. Além disso, são verificados reflexos positivos tanto no desempenho e na motivação dos colaboradores que participam dos treinamentos, como também no faturamento da organização.

Constatou-se também que a percepção ou avaliação dos resultados do treinamento ocorre através da motivação dos funcionários, da satisfação dos clientes e do incremento nas vendas. Trata-se de um momento importante, pois nele se comprovam as verdadeiras mudanças provenientes do treinamento, em relação a novos comportamentos e atitudes e habilidades.

Destacam-se também as informações obtidas acerca dos critérios utilizados para identificação das necessidades de treinamento. Neste sentido, pode-se evidenciar que na empresa pesquisada é feito por meio da observação, enfatizando motivação e desempenho, não existindo procedimentos padronizados, mas aleatórios, em relação ao colaborador, para identificação das necessidades de treinamento. Também não contempla aspectos relacionados com o desenvolvimento profissional do funcionário ou a preparação do mesmo para o exercício de funções de maior complexidade e responsabilidade.

Enfatizando as estratégias adotadas pela empresa para a retenção dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos, observou-se que existe uma reciclagem periódica de conhecimentos para os funcionários com instrutores de grandes marcas que fornecem seus produtos para a empresa. Além disso, há a preocupação em estimular o trabalho em equipe, como forma de disseminar o conhecimento adquirido por um colaborador para os demais. Entende-se que a estratégia é eficaz na medida em que mantém o funcionário atualizado em relação às inovações do mercado, e por valorizar o repasse dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos realizados.

Uma outra forma de reter o conhecimento é por meio de estratégias para a redução dos índices de rotatividade da organização. Nesse sentido verifica-se a adoção de medidas como o reconhecimento do trabalho realizado e incentivos financeiros, como forma de estimular e motivar os colaboradores. Assim sendo, entende-se que o criterioso monitoramento da rotatividade de uma empresa é imprescindível para suas atividades, por se tratar de um fenômeno que pode vir a prejudicar a imagem de uma organização.

Quanto à utilização dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários, registrou-se que esta pode ser avaliada de várias formas, como melhorias no desempenho, cumprimento de metas, satisfação do cliente em função do melhor atendimento etc, contribuindo, portanto, de maneira significativa para o desempenho e resultados da organização como um todo.

Em relação ao aproveitamento desse conhecimento quando o colaborador vai se desligar da organização, observou-se que não é satisfatório, pois esse conhecimento é repassado do funcionário que esta saindo para o que está ingressando, esse método utilizado pode não ser eficaz, pois nada garante que a mesmo está sendo repassado de forma eficiente. O ideal seria que a empresa transformasse o conhecimento de tácito para explícito

Com isso, pode-se observar que os métodos de treinamentos utilizados pela empresa pesquisada, são eficazes para o desempenho e a retenção do conhecimento dos seus colaboradores, contribuindo para o crescimento do mesmo e da organização. Dessa maneira,

considera-se que os objetivos propostos foram alcançados, e a resposta do problema de pesquisa foi atendida.

Portanto, espera-se que o trabalho desperte interesse para novas pesquisas, e como sugestões aconselha-se aprofundar no referido tema para que perceba-se com mais precisão e clareza a importância do treinamento para o desempenho e a retenção do conhecimento nas organizações

REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. L. de. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAUJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial? VIII CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO – ADMINISTRAÇÃO.** 2 a 4 de dezembro de 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2013.

CASTILHO, Noel Teodoro de; SILVA, Calos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.** XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004. Disponível em: <http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/congressos/simpep/2004/235Castilho_N_T_Aprendizagem_organizacional.pdf>. Acesso em: 17 de janeiro de 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIRARDI, Dante Marciano; GIRARDI, Júlia de Freitas; ROSSA, Lisiane Bleyer; GIRARDI, André de Freitas. **O desenvolvimento de pessoas e criação do conhecimento nas maiores indústrias catarinenses.** VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 12 e 13 de Agosto de 2011. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0439_1943.pdf>. Acesso em: 17 de janeiro de 2013.

GOBE, Antônio Carlos et al. **Administração de vendas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo. Atlas, 2007.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caetano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98- 120, Sem I. 2009. Disponível em:

<<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/302/281>> Acesso em: 11 fevereiro de 2013.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, M. R. C. T.; ITUASSU, C. **Impactos do Treinamento no Desempenho**: um estudo com ex-alunos de programas de MBA. Artigo. 2008. Disponível em: <http://www.fundacaounimed.org.br/site/uploaded_files/ImpactosdoTreinamentonoDesempenho_MariaRegina.pdf> Acesso em: 28 abril 2012.

PACHECO, L; SCOFANO, A.C; BECKERT, M; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de Conhecimento**: e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SABBAG, P. Y. **Espiraís do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SEQUEIRA, Bernardete. **Aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento**: uma abordagem multidisciplinar. VI CONGRESSO PORTUGES DE SOCIOLOGIA. Mundos sociais: saberes e práticas. Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. 25 a 28 de junho de 2008. Disponível em <<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf>> Acesso em: 17 de janeiro de 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais Corporativos**: a revolução na Gestão do Conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2011.

WAYNE, Cascio. **Investimento em pessoas**: como medir o desempenho financeiro das iniciativas em recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO COLABORADOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVIDIO NUNES DE BARROS - CSHNB
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) colaborador (a)

Solicito a sua colaboração no preenchimento desse breve questionário, o mesmo faz parte da minha formação acadêmica, para o trabalho de conclusão de curso. A sua ajuda será importante, por isso solicito que as respostas sejam verdadeiras, você não precisa se identificar e todo o conteúdo serão mantidos em sigilo. Desde já agradeço, a sua atenção e colaboração.

Joice Mendes.

PERFIL

1 – Sexo

M

F

2 – Idade

18 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

Mais de 50 anos

3 – Estado civil

Solteiro

Casado

Divorciado

Outros

4 – Escolaridade

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino superior

Outro _____

5 – Tempo de empresa: _____

DIAGNÓSTICO

6 – De quantos treinamentos você participou desde que entrou na empresa? _____ (1)

7 – Marque as temáticas acerca dos treinamentos que você fez (1)

Vendas

Atendimento em geral

Comunicação interna

- Motivação
- Liderança
- Reciclagem sobre atuação gerencial
- Reciclagem sobre a utilização de novas tecnologias
- Outros _____

8 - Você está satisfeito com os treinamentos que participou? (1)

- Sim
- Não

9 - No seu ponto de vista quais treinamentos você acha que a empresa tem necessidade? (1)

10 – Em que horário os treinamentos são realizados? (1)

- Horário comercial
- Após o horário comercial
- Final de semana

11 – A participação do colaborador no treinamento é obrigatória? (1)

- Sim
- Não

12 – Quanto aos resultados do treinamento, você acha que podem ser percebidos como? (2)

- Vantagens para a organização
- Vantagens para o colaborador
- Vantagens para a empresa e o colaborador

APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVIDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO.

Caro gestor solicito sua colaboração para responder algumas perguntas sobre treinamento desenvolvido pela organização e a retenção do conhecimento dos colaboradores, essa entrevista faz parte de uma pesquisa universitária de campo. As informações adquiridas terão total sigilo.

Obrigada pela atenção e colaboração.

PERFIL DO ENTREVISTADO

Formação do gestor?

Há quanto tempo trabalha na empresa como gerente?

Como aconteceu o seu processo de treinamento?

PERGUNTAS

1 – Como a empresa identifica que há necessidades de treinamento?(3)

2 – Quais os principais tipos de treinamento oferecidos pela empresa? (1)

3 – Os treinamentos realizados na empresa são ministrados por quem? (1)

4 – Onde são realizados os treinamentos oferecidos pela empresa? (1)

5 – Em sua opinião, os funcionários aplicam e disseminam os conteúdos ministrados nos treinamentos que a empresa oferece? Por quê? (2)

6 - Há alguma prática de incentivo a essa disseminação de conhecimento adquirido ao longo dos treinamentos? Como isso acontece no contexto da empresa?(4)

7 – Em sua opinião, como as melhorias provenientes do treinamento podem ser percebidas na empresa?(2)

8 – A empresa possui estratégias para a retenção do conhecimento? Quais? (4)

9 – Quais as dificuldades encontradas pela empresa para a retenção do conhecimento? (4)

10 - Há rotatividade de pessoal no corpo de funcionários?(4)

11 – A empresa utiliza de alguma estratégia para que diminua a rotatividade dos colaboradores? (4)

12 – Em sua opinião os colaboradores utilizam os conhecimentos adquiridos através do treinamento ou retém esse conhecimento apenas para si? Por quê? (4)

13 – Quando um colaborador é desligado da organização quais as ações desenvolvidas pela empresa para a retenção e aproveitamento do conhecimento adquirido na instituição? (4)