

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UNIDADE COMERCIAL EM PELOTAS/RS

### Juciara Mota de Melo

Graduanda em Eng. Ind. Madeireira. Universidade Federal de Pelotas (UFPel).  
juciara.mota@hotmail.com

### Jéssica Michel da Silva

Graduanda em Eng. Ind. Madeireira. Universidade Federal de Pelotas (UFPel).  
jessijms@hotmail.com

### Mayara de Oliveira Alves Branco

Graduanda em Eng. Ind. Madeireira. Universidade Federal de Pelotas (UFPel).  
alvesbracomayara@gmail.com

### Tailana Pinz

Graduanda em Eng. Ind. Madeireira. Universidade Federal de Pelotas (UFPel).  
tailanapinz2@gmail.com

### Gleberston de Santana dos Santos

Mestre em Administração. Universidade Federal de Pelotas (UFPel).  
gleberstonsantana@hotmail.com

#### Informações de Submissão

Juciara Mota de Melo, Rua Gomes  
Carneiro, 1 - Centro - CEP 96010-610  
Pelotas, RS - Brasil.  
Recebido em 15/09/2017  
Aceito em 03/10/2017  
Publicado em 02/01/2018

#### Palavras-chave

Treinamento e desenvolvimento. Gestão  
de Pessoas. Segmento de óticas.  
Pequenas e médias empresas.

#### Keywords

Training and development. Management  
People. Optical segment. Small and  
medium-sized enterprises.

#### Resumo

O objetivo desta pesquisa é evidenciar as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas em unidade comercial do segmento de óticas, destacando a percepção do gestor em relação aos principais motivos e as necessidades, dos quais as empresas devam investir no T&D de suas equipes de trabalho. Trata-se de um estudo de caráter descritivo, cuja abordagem é qualitativa. Quanto ao método, optou-se pelo estudo de caso em uma empresa do ramo de ótica localizada na cidade de Pelotas/RS, cuja seleção foi por conveniência. Como procedimento de coleta de dados foi utilizado roteiro de entrevista semiestruturada aplicado ao gestor da unidade comercial no mês de março de 2017. Conclui-se que a organização concentra maiores práticas em treinamentos para os novos colaboradores; o gestor considera importante investir em programas de T&D, informando que o desempenho da equipe está relacionado a este investimento. No entanto, afirma não dispor de verba e orçamento empresarial específico para realizá-la, além de não efetivar o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) e nem dispor de programa formal para treinamentos.

**Abstract**

The objective of this research is to highlight the policies and practices of training and development (T & D) of people in a commercial unit of the optical segment, highlighting the manager's perception of the main reasons and needs, which companies should invest in T & D Their work teams. It is a descriptive study whose approach is qualitative. As for the method, we chose a case study in an optical company located in the city of Pelotas / RS, whose selection was for convenience. As a data collection procedure, a semi-structured interview script was applied to the manager of the commercial unit in March 2017. It is concluded that the organization concentrates greater practices in training for new employees; The manager considers it important to invest in T & D programs, stating that team performance is related to this investment. However, it states that it does not have the budget and specific business budget to carry it out, besides not carrying out the survey of training needs (STN) and nor have a formal training program.

**1 INTRODUÇÃO**

A valorização e reconhecimento do potencial humano consideram que os indivíduos são dotados de inteligência e potencial que precisam ser incentivados, e o colaborador, na perspectiva do capital humano, devem estar inserido em um contexto fundamentado por políticas específicas de gestão, estas que compõem o subsistema de treinamento e desenvolvimento (SILVA; MARANHÃO; FERNANDES, 2015). Pozas e Jauregui (2012) afirmam que as empresas acreditam que a utilização adequada e eficaz dos processos de treinamento e desenvolvimento torna-se crucial para o crescimento e sucesso de seus negócios.

O treinamento e desenvolvimento (T&D) é um conjunto que compreende atividades planejadas por uma empresa para melhorar as capacidades, habilidades e comportamentos dos funcionários. O treinamento adequado otimiza a relação indivíduo-organização, propiciando melhor desempenho das tarefas e eficiência estratégica (POZAS; JAUREGUI, 2012).

T&D no âmbito do desenvolvimento profissional possui a finalidade de manter o funcionário atualizado dos novos métodos, programas e conhecimentos inerentes ao seu cargo atual, além de prepara-lo para novos desafios, acompanhados de promoções e ascensão em sua carreira dentro da organização, o que permitirá a sua autorrealização.

Necessário é também saber identificar as necessidades de treinamento na organização. Após esse diagnóstico, são elaboradas as estratégias e os planos de desenvolvimento do capital intelectual das organizações. Contudo, geralmente, as organizações não têm a ciência de sua

---

real necessidade de treinamento nos âmbitos motivacionais, comportamentais, estruturais, de habilidades, competências, entre outros (SILVA; MARANHÃO; FERNANDES, 2015).

O treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações possui contribuição generosa e valiosa, tanto para a empresa em que se aplicam as técnicas para ter um retorno qualitativo e produtivo, quanto para os funcionários que recebem habilidades pessoais com as atividades realizadas dentro da empresa.

Desta forma, diante das exigências às empresas incitadas pela competitividade do mercado, as mesmas acabam por implantar seu departamento de recursos humanos programas de T&D com o intuito de capacitar seus colaboradores aumentar a qualidade dos serviços prestados, estimular o bom desempenho, aumentar a produtividade e a satisfação de seus funcionários. Com isso, as empresas estimulam seus trabalhadores a manterem-se capacitados, com o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes naquilo que fazem (GIL, 2007). Para tanto, torna indispensável que as empresas forneçam a estrutura, os recursos necessários e principalmente desenvolvam projetos voltados à T&D, formule um ambiente inovador e propício a ideias e aberto a críticas e sugestões dos seus colaboradores.

Diante da contextualização, questiona-se: – *Como ocorrem os programas de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas em uma pequena e média empresa? – Há repercussões do T&D na carreira dos colaboradores? – Qual a percepção do gestor em relação a investimentos nessa área?*

Neste sentido, o objetivo dessa pesquisa foi evidenciar as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas em unidade comercial do segmento de óticas, destacando a percepção do gestor em relação aos principais motivos e as necessidades, dos quais as empresas devam investir no T&D de suas equipes de trabalho.

No que tange a parte estrutural do trabalho, este é dividido em quatro capítulos além do atual. A próxima seção versa sobre a temática treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas: seus conceitos, principais discussões e suas práticas nas organizações. O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente apresenta as práticas de T&D na gestão de pessoas na unidade comercial do segmento de óticas localizada em Pelotas, Estado do Rio Grande do Sul. O quinto capítulo destina-se às considerações finais.

---

---

## 2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS E SUAS PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Gil (2001), os desafios organizacionais, ambientais e globais exigem a melhoria do desempenho organizacional. Para se adaptarem, as empresas adotaram uma nova forma de gestão de recursos humanos, designada Gestão de Pessoas (GP). Gil (2001, p. 17) define Gestão de Pessoas como sendo “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”. Afirma também que “Gestão de Pessoas” tem por objetivo substituir a expressão “Administração de Recursos Humanos”

A mudança no conceito da área de Recursos Humanos (RH) para Gestão de Pessoas é inerente ao novo papel estratégico a ser desempenhado, buscando integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades do capital humano (SILVA, *et al.*, 2015).

Portanto, nota-se que a principal função do profissional de Recursos Humanos é fazer com que as informações possam chegar aos colaboradores de forma objetiva. Importante ressaltar a importância que o gestor de RH desempenha no sentido de estimular a motivação dos colaboradores (SILVA; OLIVEIRA, 2015).

Na visão de Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) diante da precisão de transformações, a situação remetida aos gestores consiste em incentivar os colaboradores a seguirem o aspecto de visão e de decisão, avaliados as mais cabíveis para a direção organizacional. Ou seja, o gestor deve mostrar ao colaborador o caminho a seguir para se adaptar ao perfil da organização, a visão e a missão da mesma, permitindo que o profissional esteja totalmente esclarecido sobre os objetivos da empresa, podendo, assim desempenhar seu papel da melhor forma possível, ciente das contrapartidas possíveis (SILVA; OLIVEIRA, 2015).

A fim de acompanhar as mudanças e incentivar os colaboradores para cumprir os objetivos da empresa e obter ganhos mais efetivos em suas ações, as organizações passam a investir na estruturação de sistemas de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas.

Segundo Chiavenato (2010) o treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

---

---

Giovelli, Calvetti e Bevilacqua (2012, p. 263) conceituam treinamento como “eventos de curta e média duração voltados para pontos específicos que facilitem aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho”.

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Chiavenato (1999), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Apesar dos métodos parecidos, a sua perspectiva de tempo é diferente. Enquanto o treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas (VOLPE, 2009).

Na visão de Giovelli, Calvetti e Bevilacqua (2012) o treinamento visa à aquisição de habilidades necessárias para se realizar tarefas, contribuindo para aumento da produtividade e aperfeiçoamento do desempenho e relações intrínsecas à atividade. Para Silva (2009), a finalidade do treinamento é aumentar a produtividade dos colaboradores influenciando seu comportamento. Já o desenvolvimento está relacionado ao oferecimento de condições para que o colaborador possa crescer integralmente, em aspectos tanto profissionais quanto pessoais, estimulando a busca por soluções inovadoras para os problemas, por exemplo (GIOVELLI; CALVETTI; BEVILACQUA, 2012).

Da mesma forma, Knapik (2012) distingue o treinamento e desenvolvimento. Enquanto que treinamento está focado no presente, nas necessidades atuais do cargo, tendo como foco a melhora do desempenho à curto prazo e correção de falhas e dificuldades atuais. Desenvolvimento, por sua vez, possui foco no futuro, ou seja, no desenvolvimento de competências para assumir outros cargos, riscos ou responsabilidades, relacionando à gestão de carreira, alinhando com os objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Giovelli, Calvetti e Bevilacqua (2012, p. 263), desenvolvimento refere-se a “experiências e oportunidades de aprendizagem apoiadas pela organização voltadas para o autodesenvolvimento, gestão de carreira e qualidade de vida”. Complementarmente ao subsistema os autores diferenciam ainda a dimensão educação. Giovelli, Calvetti e Bevilacqua (2012, p. 263) conceituam educação como “programa ou conjunto de eventos educacionais de média e longa duração que visam à evolução ampla, contínua e sistemática”.

---

Bezerra (2016) distingue cada um desses aspectos do subsistema de RH. Treinamento representa o esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho enquanto que desenvolvimento constitui eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo e educação representa processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla tornando o colaborador capaz de aprender.

Os programas de treinamento e desenvolvimento são processos de aprendizagem que provocam mudanças e um amadurecimento profissional e individual, agregando conhecimentos, desenvolvendo habilidades e atitudes e mudando conceitos. Cada aprendizagem gera uma nova lacuna no conhecimento. O treinamento é, assim, um processo contínuo e cíclico. (KAINAPIK, 2012, p. 302).

Segundo Xavier (2006) o treinamento possui relação direta com o nível de produtividade do colaborador. O conceito de produtividade está direcionado à realização do trabalho e desempenho das atividades conforme o previsto, em termos de padrão de qualidade e cumprimento dos objetivos de maneira eficiente, ou seja, apresentando melhores resultados com menor uso de recursos. Para tanto, necessário é qualificação; qualificação esta advinda do treinamento. O Quadro 1 sintetiza a relação entre produtividade e treinamento.

Treinamento		Qualificação	Produtividade
Foco do treinamento	Condições para bom desempenho		Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento de métodos e processos;</li> <li>- Conhecimento da empresa;</li> <li>- Conhecimento de materiais e equipamentos;</li> <li>- Normas de segurança;</li> <li>- Atitudes e valores;</li> <li>- Emoções produtivas;</li> <li>- Ética e responsabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intelectuais;</li> <li>- Emocionais;</li> <li>- Habilidades.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade;</li> <li>- Qualidade;</li> <li>- Atendimento aos padrões;</li> <li>- Realização dos objetivos;</li> <li>- Ausência de resultados colaterais negativos.</li> </ul>

Quadro 1 – Relação entre produtividade e treinamento

Fonte: Xavier (2006, p. 56).

Xavier (2006) e Chiavenato (2014) acrescentam que para estabelecer um sistema eficaz de treinamento é preciso realizar continuamente em processo cíclico: (a) diagnóstico por meio do levantamento das necessidades de treinamento (LNT), (b) programação, (c) execução e (d) avaliação. O processo de LNT pode ser realizado através da observação das pessoas no trabalho, da conversa com liderados, busca de feedback entre “clientes” internos e externos da organização (XAVIER, 2006).

Silva (2009) esclarece, portanto, que as necessidades de treinamento constituem áreas de informação ou de habilidades de um colaborador ou departamento que requerem maior desenvolvimento com propósito de aumentar a produtividade.

No que diz respeito ao desenvolvimento, Dutra (2002) esclarece ser a habilidade do líder em estruturar e motivar a equipe de modo interativo, voltado à participação e integração, oferecendo oportunidades de crescimento de modo a preparar também para as diversas exigências, demandas e desafios próprios do negócio da organização. Dutra (2002, p. 157) demonstra algumas ações práticas de desenvolvimento possíveis de serem implementadas pelas organizações, estruturados em cinco níveis de complexidade.

Competência	Nível de Complexidade	Definição	Ações de desenvolvimento
Desenvolvimento de pessoas	1	Acredita na capacidade das pessoas: envolve-se pessoalmente na contratação das pessoas para sua área e expressa confiança em sua capacidade de desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza atividades de integração;</li> <li>- Coordena <i>workshops</i> em sua área de atuação.</li> </ul>
	2	Dá <i>feedback</i> : reconhece a fala diretamente sobre os pontos fortes e áreas de desenvolvimento de cada um, considerando tanto aspectos técnicos como comportamentais. Traz evidências que favorecem a conscientização para melhoria ou mudanças necessárias.	
	3	Cria oportunidades de desenvolvimento: assegura um ambiente estimulante à participação e troca de experiências, desafia e proporciona oportunidades concretas para o desenvolvimento de habilidades e autoconfiança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza atividades de integração;</li> <li>- Coordena <i>workshops</i> em sua área de atuação;</li> <li>- Coordena grupo de trabalho para modelagem de novos métodos de trabalho em sua área.</li> </ul>
	4	Delega autoridade: sua visão do negócio inspira e motiva as pessoas a caminharem com autonomia em busca dos objetivos comuns. Dá autoridade e cobra responsabilidade pelos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza atividades de integração;</li> <li>- Coordena <i>workshops</i> em sua unidade de negócios;</li> <li>- Supervisiona grupos de trabalho para alterar os métodos de trabalho/estrutura de sua unidade de negócio.</li> </ul>
	5	Forma sucessores: seleciona pessoas e identifica os talentos de sua área com base nas necessidades do negócio. De forma estruturada faz planos de desenvolvimento de médio e longo prazo, orientados para oportunidades futuras.	

Quadro 2 – Ações de desenvolvimento de pessoas

Fonte: Dutra (2002, p. 157).

---

Conforme demonstrado no Quadro 2, o processo de desenvolvimento de pessoas está pautado em cinco níveis de complexidade de acordo com a definição e diagnóstico de cada organização. Além disso, há várias ações práticas possíveis de implementação que dependerá da visão estratégica que a organização tem em relação aos seus recursos humanos, bem como da cultura interna, valores compartilhados e a forma como conduz à gestão.

Desta forma, o treinamento e o desenvolvimento assumem substancial grau de importância para as organizações, visto que com este método, tem o princípio de desenvolver as competências dos funcionários e torná-los produtivos, criativos e inovadores contribuindo para o sucesso organizacional. De certo modo o treinamento e o desenvolvimento é uma forma de agregar valor às pessoas no processo produtivo, enriquecendo o capital intelectual das organizações.

O processo dos programas de treinamento e desenvolvimento segundo Marras (2000) são divididos em quatro etapas: Diagnóstico, Programação, Execução e Avaliação.

No diagnóstico é realizado o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento. É definido também quem será treinado e o que deverá ser aprendido no treinamento. Na Programação cabe organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais. Essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado. Na execução acontece a aplicação daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. Por exemplo, aulas expositivas, estudos de caso, dramatizações, workshops, simulações, painéis, palestras, conferências, simpósios.

Por fim, torna-se necessário discutir os processos de avaliação de desempenho que durante muito tempo e ainda nos dias atuais, o conceito esteve associado unicamente à produtividade ou à quantidade de trabalho executado. A filosofia na qual se baseia esse tipo de política de avaliação assentava-se em uma visão de mundo somente industrial que procurava identificar quem produzia e quem não produzia. Com o surgimento da escola das Relações Humanas, a visão da avaliação de desempenho, como um estratagema punitivo e controlador começa a se dissipar (BARBOSA, 1996).

A avaliação de desempenho é entendida como uma política importante de gestão, sendo agregada à administração moderna para a gestão de pessoas, deixando de apresentar o caráter punitivo, e adquirindo o status de meio de avaliar as necessidades e realizações organizacionais e individuais da equipe (BARBOSA, 2003).

---



Segundo Franco e Corrêa (2011), existem quatro critérios básicos de avaliar o treinamento: reações dos treinados, aprendizado efetivado, comportamento dos treinados e resultados alcançados.

Neste sentido, uma das vantagens dos programas de T&D é o aumento da produtividade, redução na rotatividade de pessoal, entrosamento, melhoria da qualidade e proporcionar a descoberta de novas aptidões e habilidades (SANTOS, *et al.*, 2014). Do qual, as organizações irão apresentar um aumento no lucro visto que aumenta a satisfação, credibilidade e a confiança do grupo organizacional, onde a motivação provocará um aumento na produção, melhorando a qualidade.

Os colaboradores também terão vantagens diante do T&D como o aumento de suas aptidões, o aumento da autoestima, o melhoramento do clima organizacional pelo crescimento profissional, a facilitação da definição de prioridades para a capacitação das pessoas e a melhoria das condições psicossociais do trabalho (HANASHIRO *et al.*, 2007).

É válido ressaltar que, segundo Xavier (2006), má gestão das práticas de GP repercute em erros e, apesar de alguns promoverem e fazerem parte do processo de aprendizagem gerencial, também há o ônus que é mensurado pela parte econômica (verbas rescisórias, custos com falta de racionalização de recursos etc., refletirem em baixo desempenho e baixa produtividade) e desgaste psicológico na relação de trabalho. No Quadro 3, Xavier (2006) aponta algumas medidas preventivas contra o erro.

<b>Tipo de erro</b>	<b>Causa</b>	<b>Medidas preventivas</b>
- Moral	- Vícios; - Problemas de caráter.	- Seleção cuidadosa do pessoal; - Acompanhamento sistemático; - Verificações e controle.
- De raciocínio	- Incapacidade para função; - Nível elevado de estresse; - Acúmulo de trabalho.	- Promoções cuidadosas; - Organização; - Boa comunicação; - Níveis de exigência adequados.
- De decisão	- Estratégias mal formuladas; - Métodos e processos inadequados; - Delegação deficiente.	- Envolvimento do gestor; - Bons sistemas de planejamento; - Delegação eficiente.
- De informação	- Falta de treinamento; - Sistemas decisórios deficientes; - Desorganização e correria.	- Organização; - Bons sistemas de planejamento; - Treinamento e acompanhamento eficientes.
- De comportamento	- Problemas de motivação; - Estresse; - Conflitos no grupo.	- Bom gerenciamento; - Acompanhamento eficiente; - Boa comunicação.

Quadro 3 – Medidas preventivas contra o erro

Fonte: Adaptado de Xavier (2006, p. 82-83).

---

Atenta-se que a carência de treinamentos e desenvolvimento possui reflexo direto em erros de informação, provocando sistemas decisórios deficientes, desorganização e correria. Além disso, a incapacidade para função que muitas das vezes são provocadas pela ausência ou carência de programas de T&D eficientes, refletem em nível elevado de estresse e acúmulo de trabalho, provocando erros de raciocínio (XAVIER, 2006).

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado em uma loja pertencente a uma rede comercial do segmento de ótica, localizada na região sul do estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Pelotas, Jaguarão, Pinheiro Machado, Bagé e São Lourenço do Sul. Optou-se por realizar a pesquisa na unidade comercial localizada em Pelotas pela conveniência do pesquisador e quanto ao segmento, por ser uma área de fácil acesso.

A técnica utilizada para coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada por meio de um roteiro que segundo Gil (1999, p. 120) explica que “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Percebe-se que nesta técnica, o pesquisador não pode se utilizar de outros entrevistadores para realizar a entrevista mesmo porque, faz-se necessário um bom conhecimento do assunto. A entrevista foi realizada no mês de março de 2017, onde se entrevistou informante-chave do setor administrativo que atua na organização há dez anos. Vale salientar que a empresa não possui um setor específico de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, sendo o setor administrativo o responsável pelas rotinas trabalhistas.

Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de descritiva que, segundo Yin (2005), objetiva descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo.

A partir da entrevista realizada foi necessário fazer um levantamento que de acordo com Gil (2007), os procedimentos técnicos de levantamento recolhe informações do assunto pesquisado, tem-se um censo e em seguida, mediante análise, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

No que se refere à abordagem do trabalho, esta constitui preponderantemente qualitativa que, para Gil (1999) propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com

---

---

a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção discute acerca do treinamento e desenvolvimento utilizado pela organização, objeto de estudo, diante da percepção do informante-chave.

Quanto às práticas de treinamento empregadas pela empresa, notou-se a partir da análise da entrevista que os treinamentos são relacionados ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

A empresa visa sempre o treinamento dos novos funcionários como também para realizar as trocas de cargos. Cumprindo-se os objetivos de capacitar os colaboradores para ocupar suas devidas funções e também lhes qualificando quando surgirem novas funções para obterem-se resultados (ENTREVISTADO 1).

Neste contexto, segundo Marras (2009) treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Assim, os objetivos de treinamento sempre são mostrados aos colaboradores da empresa.

Sempre é mostrado o objetivo dos treinamentos e são selecionados os funcionários que estão aptos para desenvolvê-lo (ENTREVISTADO 1).

De acordo com Chiavenato (2009) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. As finalidades dos treinamentos precisam estar claros de maneira a permitir a obtenção dos resultados pré-estabelecidos servindo de ligação a um contínuo desenvolvimento e transformar atitudes em ações.

Quanto ao investimento da organização para T&D, não há verbas específicas, apenas algumas parcerias com o sindicato dos comerciários que oferecem cursos e treinamentos. Ou seja, notou-se que a organização não possui plano ou programa formal de treinamentos. Além disso, a organização não dispõe de planejamento estratégico de recursos humanos para abrigar escopo dos treinamentos nem levantar as reais necessidades. Quanto aos cursos oferecidos pelo sindicato dos comerciários é abrangente e nem sempre reflete a necessidade e realidade dos colaboradores.

Os treinamentos, as motivações e as diversas bonificações são explicitamente mostradas no faturamento mensal da empresa (ENTREVISTADO 1).

---

---

De acordo com Peterossi *et al.* (2014) na busca de crescimento, empresas vêm adotando programas de gestão inovadores, com padrões de qualidade e custos competitivos, reduzindo investimentos nas atividades-meio. Uma das estratégias empresariais empregadas é a terceirização de serviços, para que a organização possa investir esforços e talento nas atividades essencialmente ligadas ao negócio, delegando a terceiros a execução de funções que não fazem parte da atividade-fim. No qual, a empresa não questiona sobre o que os colaboradores pensam do programa de treinamento e desenvolvimento profissional da sua empresa e também não fazem levantamento das necessidades de treinamento.

Os cursos de capacitação exigidos aos colaboradores para alcançar seus objetivos do treinamento dependerão do tipo de cargo que iram exercer. Estes são oferecidos com uma frequência razoável que dependerá do sindicato.

Sempre são voltados para atividade que o funcionário exerce e isso traz benefícios para a empresa (ENTREVISTADOR 1).

Na percepção do informante-chave, existem alguns indicadores para mensurar o desempenho dos colaboradores após o treinamento concretizado pelos sindicatos e afirma que a organização bonifica-os mensalmente de acordo com seus desempenhos, sendo que existe uma melhora em dobro da produtividade na empresa. Esses indicadores, quando questionado está relacionado ao desempenho de vendas.

Observou-se que a primeira avaliação ocorre após o período de experiência e as demais após período que ocorreu o treinamento, que segundo o entrevistado, geralmente ocorre a cada 30 (trinta), 60 (sessenta) dias ou quando necessário.

Após o treinamento o funcionário é avaliado pelo supervisor que definirá se está apto a função, a partir daí o desempenho do mesmo sempre será bonificado. As bonificações são concedidas individuais como também bonificações com desempenho geral (ENTREVISTADO 1).

Segundo Bergamini e Beraldo (2007, p. 32) a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa.

Na concepção de Dutra (2002), no momento da elaboração dos objetivos de um sistema de avaliação de desempenho é preciso observar a adequação direta deste com os objetivos dos negócios. Pois há uma tendência natural de se relacionar a avaliação a recompensas financeiras, seja com bonificações ou promoções.

---

---

Para o entrevistado o treinamento aumenta a produtividade dos funcionários, porém o controle de gastos é o grande vilão da área de T&D e também a falta de interesse de crescimento dos próprios funcionários prejudicam os investimentos nesta área.

Os treinamentos aumentam a produtividade dos funcionários sendo muito importante tanto para a empresa quanto para os funcionários que elevam suas bonificações. Um bom treinamento levanta uma empresa. (ENTREVISTADO 1).

Neste conjunto, o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras e conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e exigências dos papéis funcionais, e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de tornar aptos membros da organização. (BOAS; BERNARDES, 2009, p.171). De certo modo o treinamento e o desenvolvimento é uma forma de agregar valor as pessoas, a empresa, enriquecendo o capital intelectual das organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo foi evidenciar as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas em unidade comercial do segmento de óticas, destacando a percepção do gestor em relação aos principais motivos e as necessidades, dos quais as empresas devam investir no T&D de suas equipes de trabalho.

Com o estudo, conclui-se que o programa de T&D deve ser utilizado na empresa, pois contribui para o direcionamento dos novos funcionários e atualiza os veteranos para que todos sigam rumo ao mesmo objetivo comum da empresa. É um investimento que valoriza o capital humano e que pode provocar, além dos pontos econômicos, uma melhoria na qualidade de vida do funcionário, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e os mesmos mais motivados. Portanto, a empresa recebe um maior faturamento mensal e um maior poder competitivo.

Sendo assim, no estudo de caso, a empresa visou utilizar o treinamento para novos funcionários e o desenvolvimento para capacitar o funcionário a ocupar um novo cargo, tendo assim, um plano de carreira ainda que limitado. O desenvolvimento do funcionário é revertido em bonificações ao mesmo e a importância do T&D para empresa reflete diretamente no seu faturamento mensal.

O principal motivo da utilização do T&D é a valorização do capital humano, aperfeiçoando-o para que este gere mais lucros. Esta valorização reverte aos funcionários em autoestima e “empoderamento” (*empowerment*). Uma grande necessidade do T&D é o

---

---

treinamento de novos funcionários, pois é de grande importância que os novos integrantes estejam cientes e capacitados de suas respectivas funções dentro da empresa; e o desenvolvimento para desenvolver os funcionários para que estes sejam mais produtivos ou desenvolvê-los para assumirem novas funções como se fosse um novo treinamento.

A empresa na qual se empregou o estudo de caso, sabe da importância do T&D, porém não tem um departamento específico para direcionar um programa de treinamento. A organização concentra maiores práticas em treinamentos para os novos colaboradores; o gestor considera importante investir em programas de T&D, informando que o desempenho da equipe está relacionado a este investimento. No entanto, afirma não dispor de verba e orçamento empresarial específico para realizá-la, além de não efetivar o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) e nem dispor de programa formal para treinamentos.

É importante frisar que o presente trabalho apresenta limitações de estudo, não podendo ser extrapolado pela delimitação proposta, por se tratar de um estudo de caso (método de pesquisa).

Sugere-se, neste sentido a realização de estudos em profundidade nas demais organizações comerciais atuantes do setor de óticas na região sul do Estado do Rio Grande do Sul, em sua maioria pequenas e médias empresas, a fim de se ter o mapeamento acerca não somente das políticas e práticas de Treinamento e Desenvolvimento, porém demais práticas na área de Gestão de Pessoas, como recrutamento e seleção, qualidade de vida no trabalho, avaliação de desempenho clima organizacional, bem como das ferramentas, técnicas, métodos adotados pelos gestores na administração de pessoas.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q. et. al. É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. In: **Anais...ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO** – 1996 – Atibaia/SP.

BARBOSA, A. C. Q. et. al. É possível remunerar pelas competências? discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. In: **Anais...ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO** – 2003 – Atibaia/SP.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

---

---

BEZERRA, M. E. A. **O papel das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na construção da Identidade Organizacional.** Monografia de graduação. 94f. Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2016.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** p. 367, 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FRANCO, Josy Roquete; CORRÊA, Dalila Alves. Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações. In: NOVAES NETTO, Arsênio; CORRÊA, Dalila Alves. **Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas: Gestão e Processos.** Itu:Ottoni, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** Editora: Atlas, São Paulo, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** – 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOVELLI, G. R. M.; CALVETTI, P. Ü.; BEVILACQUA, S. **Manual de gestão de pessoas e RH.** – São Paulo: DCL 2012.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano** .p. 261. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** – Curitiba: InterSaberes, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000. 3ª Ed.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13ª ed., SP: Saraiva, 2009.

PETEROSI, H. G.; SIMÕES, E. A.; SANTOS, M. L. N. **Gestão de pessoas nos contratos de terceirização.** GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, p. 131-148, Ano 9, nº 3, jul-set/2014.

POZAS, O. H; JAUREGUI, K. L. A snapshot of training practices in Peru. **Estudios Gerenciales,** Cali, v. 28, n. 124, p. 67-85; july./sept. 2012.

---

---

SANTOS, A. S. de, *et al.* Vantagens e desvantagens na prática de treinamento de funcionários no setor bancário em plataforma on-line: um estudo de caso da empresa Banco do Brasil - agência 0440-5. **Rev. InterAtividade**, Andradina, SP, v.2, n. 1, 1º sem. 2014

SILVA, A. M; MARANHÃO, C.M. S. A. M; FERNANDES, T. A. Avaliação das necessidades de treinamento - uma metassíntese. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 21, n. 2, p. 365-388, jul./dez. 2015.

SILVA, L.V; OLIVEIRA, P. S. **Diagnóstico das condições, organização e relações sócio profissionais de trabalho no condomínio vila: um estudo de caso.** Editora: Ver. Eletrônica Gestão & Sociedade, v.9, n.22, p. 869-888 Janeiro/Abril, 2015.

SILVA, R. B. **Gestão de pessoas: processos gerenciais.** – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE electron.**, São Paulo , v. 5, n. 1, June 2006.

VOLPE, R. A. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** 2009.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções.** – São Paulo: Editora Gente, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---