

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAYSSA ALESSANDRA SILVA DE SOUSA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA NO AUMENTO
DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:** um estudo de caso da empresa JF
Venda e Distribuição de Bebidas Ltda

São Luís
2016

RAYSSA ALESSANDRA SILVA DE SOUSA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA NO AUMENTO DA
PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:** um estudo de caso da empresa JF Venda e
Distribuição de Bebidas Ltda

Monografia apresentada ao curso de Administração, da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Alysson Santos Leite

São Luís
2016

Sousa, Rayssa Alessandra Silva de.

Treinamento e Desenvolvimento como estratégia no aumento da performance organizacional: um estudo de caso da empresa JF venda e distribuição de bebidas. Ltda/ Rayssa Alessandra Silva de Sousa – São Luís, 2016.

78 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Esp. Alysson Santos Leite

1. Treinamento. 2. Desenvolvimento. 3. Gestão de Pessoas. 4. Performance. I. Título.

CDU:005.95:005.92(812.1)

RAYSSA ALESSANDRA SILVA DE SOUSA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA NO AUMENTO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso da empresa JF Venda e Distribuição de Bebidas Ltda

Monografia apresentada ao curso de Administração, da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Profº. Esp. Alysson Santos Leite
Universidade Estadual do Maranhão
(Orientador)

1º Examinador (a)
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

2º Examinador (a)
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

A Deus pela paciência e piedade que sempre teve comigo, em momentos de dúvida, tempestades e aflição. Aos meus pais, Daniel e Marilúcia, pois são o meu oxigênio na terra.

AGRADECIMENTOS

Durante a vida, planejamos fazer diversas coisas, desejamos, traçamos metas e objetivos. Ou seja, temos sonhos a viver. Por isso, inspirando-me na celebre música Prelúdio de Raul Seixas que diz, “um sonho sonhado sozinho é um sonho; um sonho sonhado junto é realidade”, não poderia deixar de agradecer aos que sonharam junto comigo. Primeiramente, agradecer a Deus, que apesar de todos os dias batermos um papo amigo e eu dizer-lhe muito obrigada por tudo, não me canso de ser grata.

Agradecer de forma conjunta à minha grande família, constituída por meus pais, meu irmão, minhas tias, tios, primas, primos e meus amigos (sim meus amigos também são minha família). Escrevendo agora, me veio à memória todos reunidos comemorando com muito churrasco, a minha aprovação na UEMA. Foi uma festa pra lá de alegre como todas que fazemos, e nos meus olhos a felicidade se exibia. Bom, de lá pra cá novos desafios vieram e ao mesmo passo, as turbulências da vida. Pessoas entram em nossas vidas, assim como outras saem dela, o que é totalmente normal do ciclo humano.

Mas a família e os bons e velhos amigos, esses permanecem na minha vida e em meu coração choroso e bobo. Mas confesso que, agradeço até à aqueles não permanecem mais em minha vida, pois tenho a plena convicção que eles contribuíram para o meu amadurecimento e crescimento como ser humano. A vida as vezes toma caminhos diferentes, mas o que importa é sabermos retirar as lições boas de cada situação.

E por falar em boas lições, não tenho palavras suficientes para falar da minha maior professora e do meu maior professor. Minha mãe Marilúcia e meu pai Daniel, que nunca tiveram metade do que me oferecem, me proporcionaram e ainda me proporcionam os melhores aprendizados sobre a vida. Obrigada pelo apoio e pelo investimento na minha educação. Agradeço também ao meu irmão Alexsandro, a gente briga em uma hora e em outra distribui carinho, mas no final eu sei que a gente sempre está ali para ajudar um ao outro no que for preciso.

Um obrigada especial à minha Tia Candinha, que desde que nasci sempre cuidou de mim como filha. Ela é uma das pessoas que mais acredita no meu potencial

e sempre me passa a segurança de que vou conseguir. Em especial, também quero agradecer as minhas amigas Rafaela e Camila, cada uma por motivos diferentes mas com a mesma intensidade. Com Rafaela dividi toda a loucura do ensino médio e a pressão do vestibular e ao iniciar as aulas na universidade conheci a Camila e agora divido com ela o nervosismo da monografia. A vida realmente me abençoou com as pessoas certas, para os momentos certos.

Agradeço ao meu orientador Alysson, pela orientação e tempo a mim ofertado durante a construção deste estudo monográfico. Obrigada pela compreensão quanto aos horários para nossas reuniões, sem sua flexibilidade não teria conseguido.

RESUMO

No contexto de competitividade vivido pelas empresas, o presente estudo aborda o tema treinamento e desenvolvimento na empresa JF Vendas e Distribuição de Bebidas. O objetivo da pesquisa, gira em torno da utilização dessa ferramenta de Gestão de Pessoas, como método para aumentar a performance organizacional da empresa. O marco teórico, fundamenta-se na mudança de pensamento das organizações, quanto à imagem do colaborador, antes como recurso e agora como parceiro no negócio. Aprofunda-se no subsistema desenvolver da área de Gente e Gestão, com a explanação de autores sobre os objetivos do treinamento e desenvolvimento, suas etapas e formas de condução para o alcance de resultados positivos. A pesquisa classifica-se metodologicamente como indutiva, quanto ao objetivo como descritiva e explicativa, quanto aos procedimentos técnicos como bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo. Possui caráter misto para o tratamento dos dados, com o uso do questionário para a amostra escolhida de forma probabilística aleatória simples e entrevista com o gerente de Gente e Gestão. O local do estudo é a empresa JF, que possui 10 anos no mercado de bebidas alcoólicas e não alcoólicas e o objeto da pesquisa é o seu programa de treinamento e desenvolvimento. Consta-se a relação entre o gerenciamento do treinamento e desenvolvimento e a performance da empresa.

Palavras-chaves: Treinamento. Desenvolvimento. Gestão de Pessoas. Performance.

ABSTRACT

In the context of competitiveness experienced by companies, the present study addresses the theme of training and development in the company JF Sales and Distribution of Beverages. The analysis of the research, revolves around the use of this tool of People Management, as a method to increase the organizational performance of the company. The theoretical framework is based on the change of thought of organizations, about the image of the employee, rather as a resource and now as a partner in the business. It is deepened in the subsystem developing People and Management, with the explanation of authors on the objectives of training and development, their stages and ways of conducting to achieve positive results. The research is classified methodologically as inductive, regarding the objective as descriptive and explanatory, as for the technical procedures as bibliographical, documentary, case study and field research. It has a mixed character for the treatment of the data, with the use of the questionnaire for the sample chosen in a random simple probability and interview with the manager of People and Management. The study site is the company JF, which has 10 years in the market of alcoholic and non-alcoholic beverages and the object of the research is its training and development program. The relationship between training management and development and company performance is shown.

Keywords: Training. Development. People Management. Performance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pessoas como recurso humano versus parceiras da organização	18
Quadro 2 – Plano de avaliação de treinamento	32
Quadro 3 – Modelo do acompanhamento de treinamentos	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Subsistemas da Gestão de Pessoas.....	20
Figura 2 – Estratos de desenvolvimento	33
Figura 3 – Componentes da cultura organizacional	35
Figura 4 – Organograma da JF Venda e Distribuição de Bebidas	45
Figura 5 – Responsabilidades da área do financeiro	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos colaboradores participantes	50
Gráfico 2 – Tempo de atuação na JF	50
Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos colaboradores	51
Gráfico 4 – Grau de importância do treinamento em termos de eficácia.....	52
Gráfico 5 – Classificação das mudanças provocadas pelo programa de T&D.....	54
Gráfico 6 – Integração na função ao ingressar-se na empresa.....	55
Gráfico 7 – Feedback do gestor quanto ao plano de desenvolvimento.....	55
Gráfico 8 – Utilidade dos treinamentos mapeados para o colaborador.....	56
Gráfico 9 – Percepção quanto a comunicação e divulgação dos treinamentos	57
Gráfico 10 – Necessidade de investimentos em treinamentos.....	58
Gráfico 11 – Avaliação do domínio do conhecimento dos instrutores.....	59
Gráfico 12 – Opinião dos colaboradores em relação as técnicas de aprendizagem.	60
Gráfico 13 – Resultados da pesquisa de <i>engagement</i> dos últimos três anos	63
Gráfico 14 – Média de caminhões entregues por dia	64
Gráfico 15 – Volume de vendas dos produtos da JF.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS

GP	Gestão de Pessoas
G&G	Gente e Gestão
LENT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
OMS	Organização Mundial da Saúde
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA GESTÃO DE T&D	17
2.2	Interfaces com a Gestão de Pessoas	17
2.3	Subsistema Desenvolver	21
2.3.1	Treinamento e Desenvolvimento	22
2.3.1.1	<i>Etapas do treinamento</i>	26
2.3.1.2	<i>Diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento</i>	26
2.3.1.2	<i>Planejamento e execução do treinamento</i>	29
2.3.1.4	<i>Avaliação e validação de T&D</i>	30
2.3.2	Desenvolvimento individual e organizacional	33
2.3.3	T&D e a mudança na cultura organizacional	35
3	METODOLOGIA	37
3.1	Caracterização da pesquisa	37
3.2	Universo e Amostra	41
3.3	Técnicas de pesquisa e Tratamento dos dados	42
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	43
4.1	A empresa JF Venda e Distribuição de Bebidas	43
4.1.1	Missão da JF Venda e Distribuição de Bebidas	44
4.1.2	Visão da JF Venda e Distribuição de Bebidas.....	44
4.1.3	Valores da JF Venda e Distribuição de Bebidas	44
4.1.4	Organograma da empresa	44
4.2	Modelo de T&D na JF Venda e Distribuição de Bebidas	47
4.3	Perfil da amostra	49
4.4	O programa de T&D na visão dos colaboradores da JF	51
4.5	Percepção dos colaboradores quanto aos instrutores internos da JF ..	58
4.6	Análise da entrevista com o gestor de Gente e Gestão	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICES	73

1 INTRODUÇÃO

Com os desafios proeminentes do mercado volúvel e competitivo que as organizações tem enfrentado, torna-se imprescindível que elas capacitem continuamente seus colaboradores para novos desafios. Sabe-se que universo apresenta-se cada vez mais enérgico, no qual as barreiras de comunicação tornaram-se estreitas e as trocas de informações processam-se de maneira mais veloz. Desse modo, para o enfrentamento das rápidas mudanças faz-se vital uma equipe de trabalho habilidosa e capacitada.

Por isso, o grande diferencial competitivo no mundo organizacional refere-se ao capital humano, que passou a ser considerado como mais importante patrimônio para uma empresa que almeja crescimento e solidez. Com o cenário empresarial em constante mudança, a paisagem agora anuncia-se com um formato totalmente diferente daquela em que o colaborador não tinha um plano de desenvolvimento. Nesse âmbito, a Gestão de Pessoas estabeleceu-se para expandir essa visão dentro das empresas, mostrando-se que os colaboradores são parceiros no processo e não apenas um recurso.

Diante disso, sucedeu-se a apropriação da função educativa por parte das empresas, funcionando elas como setores de multiplicação do conhecimento. Portanto, verifica-se empresas com centros de treinamento próprios, criação de programas de aperfeiçoamento do colaborador, planos de benefícios para a capacitação, ou seja, um verdadeiro composto profissionalizante. Consta-se, esse grande movimento em direção ao uso de investimentos na qualificação como peça-chave para potencializar as competências dos colaboradores, no sentido de torná-los mais produtivos, criativos e inovadores.

Assim, acredita-se também que com esses investimentos os colaboradores sentem-se mais motivados, impulsionando-se o compromisso deles com o sucesso da empresa. A descoberta do novo inspira reações positivas dentro do ambiente organizacional, em razão de ser ao longo da capacitação que os colaboradores interagem com a cultura, valores e políticas da empresa. Isto é, ao fomentar o desenvolvimento pessoal e profissional do colaboradores, unifica-se a natureza motivacional com o fato de ter uma equipe norteada pelos princípios da empresa.

Para tal, é importante a observação do estudo das necessidades de aprendizagem de forma individual e posteriormente coletiva. O ser humano possui

dois tipos de necessidades, as básicas e as adquiridas. Em termos de necessidades básicas, tem-se a alimentação, reprodução, moradia e segurança. Com relação às necessidades adquiridas, são aquelas proeminentes de treinamentos, experiências ou convivências.

Esta última, serve como base para a pesquisa em questão, pois mediante a identificação e tratamento das lacunas no âmbito profissional, é possível alcançar um aumento no rendimento do funcionário e do processo sob sua responsabilidade. Entende-se que a organização que pretende manter ou aumentar o nível da performance do seu negócio só consegue obter tal resultado com uma equipe bem preparada. Oriundo desse contexto, passou-se à enxergar-se o treinamento e desenvolvimento (T&D) como aliado para o aumento da lucratividade da empresa, pois colaboradores treinados com eficiência e eficácia, participam ativamente na entrega de resultados.

Com a união desses dois viés, treinar e desenvolver, as empresas em busca de destaque no mercado tão competitivo, estão evoluindo-se para um conceito mais estratégico de aprendizagem corporativa. No qual o desenvolvimento de competências dá-se por intermédio do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes orientadas pelo macro objetivo da organização. Empreendimentos que recebem investimentos nessa área posicionam-se à frente de seus concorrentes, pois obterão colaboradores capacitados, engajados e atuando de forma produtiva.

Com o exame da literatura, sugere-se uma dedicação no acompanhamento das etapas de T&D, com o objetivo de compreender melhor como esse método pode refletir no aumento da performance do negócio. O entendimento da utilização dessa ferramenta à favor do aumento do desempenho dos colaboradores e da empresa, configura-se o grande desafio para os empresários. O receio refere-se em investir alto em T&D e não obter os resultados esperados.

Portanto, ao longo deste estudo será investigado critérios relevantes para à adoção do treinamento e desenvolvimento nos certames empresariais. Com esse levantamento, procura-se responder ao seguinte questionamento: Qual o paralelo existente entre T&D e performance organizacional? Para isso, tomou-se como estudo de caso o programa de treinamento e desenvolvimento da JF Vendas e Distribuição de Bebidas. Dessa forma, o objetivo geral do desenvolvimento deste estudo reside-se

em analisar o programa de T&D como estratégia e suas influências no aumento da performance organizacional dentro da empresa JF.

Para o alcance deste objetivo, definiu-se objetivos específicos, que em escala mais concreta intermediam e possibilitam o contato com situações estabelecidas pelo pesquisador. Constituem-se como objetivos específicos desta pesquisa: destacar os pressupostos teóricos da gestão de treinamento e desenvolvimento; Identificar os componentes para o sucesso de um programa de T&D; Apresentar o modelo de T&D na JF Venda e Distribuição de Bebidas; Comparar os dados e resultados obtidos na pesquisa com a eficiência e eficácia das atividades na empresa do estudo.

Com esse intuito, utilizou-se a abordagem mista para os dados, ou seja qualitativa e quantitativa por meio da aplicação de um questionário aos colaboradores e uma entrevista com o gestor de Gente e Gestão. Além disso, a pesquisa caracterizou-se como descritiva e explicativa, apresentando-se as razões e porquês das relações diretas entre T&D e a performance da empresa. Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pela pesquisa bibliográfica, levantamento documental, estudo de caso e pesquisa de campo.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro de caráter introdutório à questão central do estudo; no segundo capítulo realiza-se uma revisão teórica sobre o tema, com análises feitas por outros autores no que diz respeito as vertentes e etapas de T&D; no terceiro capítulo apresenta-se a metodologia, caracterizando-se os meios de coleta e análise dos dados da pesquisa; o quarto capítulo destina-se à análise e discursão dos dados, iniciando-se com a apresentação da empresa adotada e posteriormente os resultados colhidos sobre T&D dentro da organização; e o último capítulo dedica-se as considerações finais que extraiu-se mediante o levantamento de informações e dados durante toda a pesquisa.

Portanto, apesar de ser uma área bastante divulgada nos últimos 10 anos, a pesquisa torna-se necessária no que tange ao alerta para empresários e futuros empresários, de que investir em T&D afeta diretamente a eficiência e eficácia do negócio. Pretende-se, por meio de dados e informações precisas, demonstrar à acadêmicos de administração e a sociedade empresarial, que não considera-se como suficiente o simples ato de treinar um colaborador. É necessário um rigoroso acompanhamento do processo, com etapas estruturadas e avaliação dos resultados.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA GESTÃO DE T&D

Para melhor compreensão sobre o campo de estudo, expõe-se a seguir o embasamento teórico sustentado pela pesquisa bibliográfica do tema. Buscou-se não meramente relatar ou descrever estudos anteriores, mas também desenvolver um caráter interpretativo do cenário relacionado à treinamento e desenvolvimento.

2.2 Interfaces com a Gestão de Pessoas

Segundo Ribeiro (2005), em meados da década de 60 começou-se à se falar em Administração de Recursos Humanos, no qual décadas depois passaria a ser conhecida como Gestão de Pessoas(GP). Objetivando-se assim, a relação das pessoas com a organização, considerando-as como parceiras do negócio. Desde então, o modelo de Gestão de Pessoas, vem espalhando-se e ganhando grande enfoque dentro do sistema empresarial e até mesmo em organizações públicas.

Essa sucessão, é vista como a evolução de conceitos que ficaram defasados, ao passo que o ambiente interno e externo das organizações está em constante transformação. Nesse cenário, Dessler (2003, p.14), caracteriza a vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”. Portanto, não significa apenas uma nova nomenclatura para a área de pessoas, mas sim, novos enfoques e novos métodos, dado ao aumento da competitividade no mercado.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), a Gestão de Pessoas é o aglomerado de decisões a respeito das relações de emprego que impactam na eficácia dos colaboradores e das organizações. Ocorre-se que, o sistema de Gestão de Pessoas atua diretamente no ambiente interno das organizações, assim como no clima e cultura organizacional. Essa funcionalidade deve-se à abrangência de conceitos oriundos de áreas com psicologia organizacional, sociologia, medicina do trabalho, e outras, que dão amplitude no tratamento de lacunas.

Dessler (2003), apresenta que Gestão de Pessoas é uma função administrativa, e que portanto todas as pessoas que ocupam cargos de comando são gestores de pessoas, pois todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção, avaliação de desempenho, e treinamento. Com essa visão,

demonstra-se o envolvimento da área de pessoas não somente com as práticas intrínsecas à ela, mas também com o viés estratégico ligado ao negócio da organização.

Entende-se conseqüentemente, que a ideia de um Recursos Humanos (RH) isolado em termos atuais de competitividade, já não faz-se tão plausível nas empresas. Dessa forma, o modelo de Gestão de Pessoas, veio para quebrar certos paradigmas estabelecidos na época em que as empresas trabalhavam sob a forma de departamentalização. Agora, nos moldes contemporâneos os gestores assumem o papel principal no quesito capital humano dentro da empresa, transformando-se os setores da empresa em vasos interligados, que trabalham em conjunto.

Para isso, torna-se valoroso que seja um sistema administrativo aberto por meio de subsistemas que forneçam o engajamento das equipes de trabalho. Permitindo-se assim, uma busca mais estratégica dos objetivos organizacionais e dos propósitos profissionais de seus colaboradores. Além disso, alargando-se a percepção, dos colaboradores como parceiros no processo evolutivo da empresa.

Quadro 1 – Pessoas como recurso humano versus parceiras da organização

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiras
Preocupação com normas	Preocupação com resultados
Subordinação à chefia	Foco no cliente interno e externo
Ênfase na tarefa	Visão sistêmica e integrada
Responsabilidade	Comprometimento
Mão de obra	Capital intelectual

Fonte: Chiavenato (2004, p.6), adaptado pela autora.

Essa mudança, deve-se aos novos arranjos e exigências feitas por um mercado cada vez mais competitivo. Em que o modelo anteriormente tão restritivo da figura do profissional, submergiu-se perante uma série de atribuições e competências cognitivas necessárias para o bom desempenho do negócio. Claramente, a Gestão de Pessoas aparece como uma das áreas organizacionais mais afetadas pelas

recentes mudanças nos cenários políticos e sociais do Brasil. Compreendendo-se então, que não pode ser tratada como uma área engessada e sim dinâmica.

Portanto, por ser sensível às intercorrências externas ela está em constante mudança e aprimoramento. Segundo Albuquerque (2003, p.35), “a administração estratégica de pessoas serve como pano de fundo para promover mudanças organizacionais e como instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial”. Em outras palavras, em uma economia instável pessoas focadas em resultados, capacitadas, motivadas, e dentre outras características, funcionam como engrenagem para a organização responder à altura aos impactos desse cenário.

A gestão estratégica de pessoas, quando bem empregada por meio do alinhamento de pessoas ao negócio da empresa, representa-se um dos grandes diferenciais competitivos atuais. Entretanto, a gestão estratégica de pessoas ainda pertence à lista dos grandes desafios para os gestores, pois necessita da formulação adequada de políticas de GP, que resultem no atingimento dos objetivos. Refletindo-se à respeito da complexidade dessa área, concebe-se que a Gestão de Pessoas funciona como um sistema de estratégias e ações que ocorrem de forma inter-relacionadas e interdependentes.

A classificação dos subsistemas de GP pode variar em termos de nomenclatura entre os autores e também entre as empresa que adaptam conforme suas necessidades. Esses novos processos de gerenciamento pessoas, segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 501-502), “visam à instauração de equipes flexíveis, e a organização passa a ser uma rede de alianças, em que as pessoas estão mais envolvidas por meio do enriquecimento das funções, da confiabilidade e objetivos mútuos”. No geral, esses processos referem-se a captação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento de pessoas nos mais diversos níveis de uma organização, como observa-se na Figura 1.

Em apertada síntese, o sistema ou processo de Gestão de Pessoas funciona para garantir a eficácia organizacional, no qual a ação que ocorre em um sistema atinge o todo, de forma positiva ou negativa, dependendo da ação. Isso quer dizer que, se houver algum descontentamento por exemplo, com a remuneração dos colaboradores, provavelmente será sentido nas demais atividades dentro da cadeia

organizacional. Similarmente, se no subsistema de provisão houver um processo de recrutamento e seleção produtivo, será enxergado melhorias em todas as áreas da empresa.

Figura 1 – Subsistemas da Gestão de Pessoas



Fonte: Pampolini (2013), adaptado pela autora.

No ciclo dos subsistemas de Gestão de Pessoas de Pampolini (2013), apresentam-se nas duas primeiras etapas a captação de novos talentos (provisão) e integração, análise e descrição de cargos (aplicação). Quanto ao subsistema de provisão reforçar-se a importância de um sólido e eficaz processo de recrutamento e seleção, ligado à ele no segundo subsistema apresenta-se a preocupação com a devida alocação do colaborador ao cargo.

Posteriormente, para manter as pessoas na organização necessita-se a existência de um plano de remuneração, compensação, benefícios e serviços sociais, no qual o subsistema de manutenção responsabiliza-se por isso. Ademais como expôs-se, a GP enxerga o funcionário como parceiro e não apenas uma mão-de-obra, por conseguinte, é fundamental desenvolvê-lo. E por último, é imprescindível para o sucesso da cadeia o acompanhamento do que ocorre com os colaboradores, por meio de um sistema de dados.

Imperioso a ressalva que, estabelecido a magnitude processual dos subsistemas de GP, reservou-se à este estudo conduzir de forma aprofundada apenas

com o subsistema de desenvolvimento de pessoas. No qual se analisará mais à frente o processo dentro da empresa JF Venda e Distribuição de Bebidas. Como destacou-se, em tempos de globalização e era da informação, a área de Gestão de Pessoas vem ocupando espaço de notoriedade dentro das organizações.

Entretanto, no Brasil ainda observa-se empresas de pequeno e médio porte com tímida evolução nessa área, limitando-se apenas à administração de questões trabalhistas. Notoriamente que, quanto maior for o objetivo estratégico da organização, maior será a ânsia por processos sistematizados de Gestão de Pessoas. Na JF Venda e Distribuição de Bebidas, por exemplo, tem-se como base de sustentação a estratégia de valorização do conhecimento.¹

2.3 Subsistema Desenvolver

Como exibiu-se em oportunidade anterior, o sistema desenvolver está ligado diretamente ao capital intelectual da empresa. De acordo com Ramos (2002), a definição de qualificação profissional determinou-se com o padrão taylorista-fordista de produção, ao redor do qual se esculpiram tanto os modelos de formação quanto os de emprego, carreira e remuneração. Nessa época, verificava-se a ocorrência de um modelo de produção em que o homem era considerado apenas um complemento da máquina.

Prevalecia-se a máxima de que trabalhadores não eram pagos para pensar e portanto sua qualificação profissional voltava-se apenas para execução das tarefas repetitivas, sem desenvolvimento cognitivo. Posteriormente com a evolução dos meios de produção, a qualificação profissional passou-se a ser vista “como uma relação social complexa entre as operações técnicas, a estimativa de seu valor social e as implicações econômico-políticas que advém dessa relação, do que apenas como um estoque de saberes, focalizado para a execução de tarefas” (Ramos, 2002, p. 401). Nesse âmbito, sucedeu-se o início de um forte movimento de reformulação dos sistemas de educação profissional, fora e dentro das empresas.

Aumentou-se o interesse das empresas, e a qualificação profissional por parte das organizações evoluiu de tal maneira que os esforços agora dirigem-se para o gerenciamento da difusão do conhecimento. Esse processo, deve acontecer de

¹ Informação fornecida verbalmente pelo gerente de Gente e Gestão, Carlos Eduardo, em outubro de 2016.

forma ordenada e estratégica, tornando-se essa área, matéria-prima determinante da vantagem competitiva. Assim, em termos de Gestão de Pessoas, observa-se que nas organizações do mundo contemporâneo um dos principais elementos de sucesso é a maneira como gerencia-se o conhecimento dos colaboradores da empresa.

De acordo com Chiavenato (2004) empresas investem tempo, dinheiro e cérebros em estratégias para a atração e a retenção desses talentos e, paralelamente, o desenvolvimento desses colaboradores, que cientes do seu valor requerem a ampliação dos seus conhecimentos e conseqüentemente, de sua empregabilidade. Isto é, apenas um bom salário já não faz-se tão atraente no quesito estímulo, para que as pessoas busquem o atingimento de suas metas organizacionais.

2.3.1 Treinamento e Desenvolvimento

A medida que fala-se em multiplicação e geração do fator conhecimento, esta afigura-se como alvo de constantes inquietações organizacionais. De modo que, ofereça-se condições adequadas por meio da adoção de políticas, diretrizes e prática de gestão estratégica de treinamento e desenvolvimento. No campo de estudo que escolheu-se, torna-se indispensável o envolvimento da macro estratégia da empresa com a estratégia de treinamento e desenvolvimento. Reforçando-se assim, a amplitude funcional e integração de GP com as demais áreas e aumentando-se a vantagem competitiva da organização.

A propósito, é oportuno esclarecer que embora seja visível à apertada relação entre treinamento e desenvolvimento, ambos possuem particularidades. Marras (2011, p.158), corrobora que “o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto programas de desenvolvimento gerencial oferecem ao treinando uma macro visão da organização, preparando-o para desafios de médio e longo prazos”. Em contraste, Pampolini (2013), coloca o treinamento como apenas um dos componentes do processo de desenvolver pessoas, considerando-o como arma estratégica para as organizações.

Prestados esses esclarecimentos, restou-se a comprovação que a aplicabilidade do treinamento e do desenvolvimento, faz-se de acordo com os objetivos organizacionais estabelecidos por cada empresa. Em que, conforme a necessidade pode-se optar somente pelo uso do treinamento, com a intenção de

colher resultados imediatos, ou utilizar os dois de forma unificada. Em termos de diferencial competitivo entre as organizações, o uso do treinamento e desenvolvimento, de modo conjunto e sistêmico apresenta-se como mais rentável no quesito, eficácia.

Aproveitando-se do ensejo, cada empresa deve por meio da análise de suas lacunas, realizar o levantamento das necessidades do plano de T&D. Para isso, a observação de fatores como acompanhamento de metas, modificação dos meios de produção, resultados aquém dos esperados, remanejamento de pessoas, e outros, são fundamentais para um bom planejamento de T&D. Nesse momento, a avaliação de desempenho tem grande importância para ponderar quais os funcionários possuem déficit e precisam de treinamento.

Aliás, pesquisas de clima organizacional e satisfação dos clientes, também fornecem uma direção para as lacunas existentes nos negócios. Com o clima organizacional, revela-se uma visão interna da empresa e com a sua avaliação mede-se o nível de satisfação para com a gestão, a liderança, o processo e o ambiente de trabalho. E por meio da pesquisa de satisfação dos clientes, evidencia-se através dos olhares externos se a gestão está sendo eficaz, avaliando-se itens como atendimento e qualidade.

No caso da JF Venda e Distribuição de Bebidas, observou-se mediante o exame de fatores como esses, que a empresa elabora uma matriz de habilidades e competências. Preparou-se esse formato na JF, para auxiliar a liderança no mapeamento das lacunas de habilidades e desenvolvimento dos funcionários na operação e/ou na execução de procedimentos. De forma complementar à matriz de habilidades, a matriz de treinamento surge como a ferramenta utilizada para a programação das ações que vão fechar as lacunas de habilidades levantadas.

Neste aspecto, Felipe (2006) assevera que muitas vezes, as empresas realizam treinamentos e palestras sem obterem resultados, o que caracteriza esses eventos apenas como custos e não como investimentos. Por isso, caracteriza-se como fundamental conhecer as competências críticas ao negócio e desmembrá-las nos níveis grupais e individuais. Senão, a empresa que optar em iniciar um programa de T&D sem à adequação da missão e visão da empresa com as competências necessárias, enfrentará uma caminhada no escuro sem foco estratégico.

Dispondo-se destas colocações, também infere-se que todo processo de desenvolvimento ocasiona mudanças em diversos âmbitos. E que no mundo

organizacional foca-se na gestão da mudança profissional, evidentemente sem esquecer de administrar as mudanças no âmbito pessoal que envolvem os colaboradores. Para isso, a figura do líder caracteriza-se de extrema importância, à julgar que eles são os maiores responsáveis pelo planejamento e execução das mudanças organizacionais.

Nesta perspectiva, a empresa com desejos de investimentos em um processo sólido de T&D, também deve saber preparar seus líderes para que as equipes de trabalho correspondam aos objetivos esperados. A gestão estratégica de T&D convive diretamente com a diversidade, e a alta direção deve-se preparar para à adaptação de métodos de aprendizagem com alcancem a todos. Como observou-se anteriormente, treinamento e desenvolvimento trabalham com mudanças e muitas vezes geram mudanças de cultura e valores.

Todo esse processo de geração de mudanças, podem ser vistos como armas estratégicas dentro das organizações, pois existem evidências de que os investimentos em treinamentos estão associados ao aumento de lucratividade a longo prazo (Boudreau; Milkovich, 2000). Em outras palavras, as organizações buscam em T&D um diferencial para o aumento da performance dos funcionários e conseqüentemente o aumento do desempenho do negócio e lucratividade.

De forma complementar, Vergara (2009) comenta que existem transformações tecnológicas e transformações humanas, exigindo-se das pessoas flexibilidade para questionar e maximizar sua capacidade de adaptação as mudanças. Constata-se com à afirmação de Vergara que, dentro das organizações é possível alcançar esse processo de mudança mediante o uso das ferramentas de treinamento.

Essa capacitação deve privilegiar a qualificação para a ocupação imediata de uma função ou um cargo e também favorecer ao indivíduo um desenvolvimento progressivo de suas competências profissionais (Hanaschiro; Teixeira; Zaccarelli, 2006). Com enfoque na disponibilização do conhecimento, induz-se ao colaborador uma postura reflexiva das suas qualificações e limitações, ampliando-se esse horizonte de acordo com o binômio competência e motivação.

Mesmo que estrategicamente, o objetivo do treinamento seja causar impacto dentro da organização, na prática pode ocorrer que dele ser aplicado meramente como atividade. Milkovich e Boudreau (2000, p. 34) explicam a seguir a diferença entre o treinamento como atividade e o treinamento para impacto:

O treinamento como atividade é caracterizado por: ausência de cliente, ausência de necessidade negocial, ausência de avaliação de eficácia de desempenho ou das causas, ausência de esforços para preparar o ambiente de trabalho para dar apoio ao treinamento e ausência de medição de resultados. Já, o treinamento para impacto é caracterizado por: parceria com o cliente, vínculo com uma necessidade negocial avaliação da eficácia do desempenho e das causas, preparação do ambiente de trabalho para dar apoio ao treinamento e medição dos resultados.

Analisando-se a categoria de lucratividade e aumento da performance organizacional, conclui-se que deve-se estruturar os treinamentos com objetivo de impacto e não apenas considerá-los como mais uma atividade. De outro modo, a empresa não enxergará o retorno dos investimentos feitos na área de T&D e isso significa prejuízos avassaladores em tempos de competitividade alta e luta diária por um espaço maior no mercado. Além disso, Araújo e Garcia (2010) asseguram que T&D envolve quatro tipos de mudança de comportamento:

- 1) Transmissão de informação: o conteúdo como elemento essencial dos programas de treinamento, busca-se a multiplicação das informações claras sobre a empresa, sua missão, visão, seus produtos, políticas, entre outros;
- 2) Desenvolvimento de habilidades: diz respeito à conhecimentos que tenham impacto direto com o desempenho do cargo atual ou de possíveis cargos futuros;
- 3) Desenvolvimento ou modificação de atitudes: mudanças de posturas aquém da esperada, permitindo-se o desenvolvimento profissional;
- 4) Desenvolvimento de conceitos: provocar elevação do modo de pensar e agir em termos mais abrangentes.

Neste escopo, as mudanças proporcionadas pelo treinamento auxiliam a empresa à entender os principais pontos de melhoria no fator comportamento e desenvolvimento das fraquezas dos seus colaboradores. Deve-se analisar se o desenvolvimento necessário faz-se na esfera técnica, interpessoal ou na solução de problemas. Dessa forma, a empresa saberá se concentrará esforços para o aperfeiçoamento das habilidades intrínsecas ao cargo, desenvolvimento de trabalho em equipe e bom relacionamento entre os membros ou resolução de problemas de ineficiência.

2.3.1.1 Etapas do treinamento

“O treinamento para impacto exige identificação cuidadosa dos objetivos, uma avaliação sistemática das alternativas e uma mensuração precisa dos resultados obtidos” (Boudreau; Milkovich, 2000, p.338). Isto é, o treinamento figura-se em um processo cíclico e contínuo, que de acordo com Araújo e Garcia (2010) pode ser expressado em quatro etapas:

- 1) Definição das necessidades de treinamento: refere-se ao levantamento das necessidades oriundas do dia-a-dia das pessoas dentro da organização, advindas de tarefas, eventos que impactem nos objetivos da empresa e outros;
- 2) Projeto e planejamento do treinamento: elabora-se o escopo do plano de treinamento, com datas, horários, instrutores e assim por diante;
- 3) Execução do treinamento: é o momento em que coloca-se em prática o programa elaborado na etapa anterior;
- 4) Avaliação dos resultados do treinamento: após executado o treinamento, mede-se o nível de atendimento aos objetivos esperados.

2.3.1.2 Diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento

A primeira etapa para a implantação de um programa de T&D é o levantamento das necessidades que a organização possui. Segundo Kanapik (2013), essas necessidades são carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que deveriam saber e fazer e aquilo que realmente sabem e fazer. Portanto, esse levantamento é farto em informações das competências e habilidades que os colaboradores precisam desenvolver para atingir ou aprimorar seus resultados dentro da empresa.

Kops e Ribeiro (2013, p. 82) elencam algumas etapas para a coleta dos dados necessários para o diagnóstico das necessidades de treinamento:

- 1ª Etapa** – *Delimitação da população da pesquisa*: O pesquisador decide quais os níveis da organização, quem e quantas pessoas serão envolvidas no levantamento de necessidades de T&D. O ideal é envolver a clientela a ser atingida no processo de diagnóstico, através de amostras representativas;
- 2ª Etapa** – *Escolha do método de coleta de dados*: O segundo passo para o levantamento das necessidades refere-se à definição de como será realizada

a coleta de dados, ou seja, é o momento da escolha do método dessa coleta. Essa definição depende do alcance que a pesquisa deve ter e do tempo disponível para tanto [...];

3ª Etapa – Resumo dos dados: Nessa fase, os dados coletados devem ser resumidos e organizados, a fim de facilitar a análise e interpretação dos mesmos;

4ª fase – Análise dos dados: Essa fase corresponde à busca de respostas para os seguintes questionamentos: O que significam as informações? O que é importante?

5ª fase – Feedback: Para quem serão fornecidos os resultados da análise dos dados coletados e as respectivas recomendações? Como as pessoas que se envolveram na pesquisa/estudo vão conhecer os resultados?

A título de levantamento das necessidades de treinamento, prioriza-se a figura do planejamento da pesquisa. Não pode-se apenas tomar a decisão de que será realizada a coleta de informações e se direcionar para a execução, pois nesse caso, pode acontecer da empresa ter dispêndios desnecessários com esse levantamento. Em razão disso, identificar quais são os grupos que deseja-se atingir e o melhor método de coleta, devem estar previamente definidos. Para isso existem variados métodos que auxiliam no levantamento das necessidades de T&D, mas, de antemão:

Antes da definição dos métodos e das técnicas a serem utilizadas na pesquisa é importante conhecer a realidade da organização na qual se realiza o diagnóstico. Além de entrevistas com os demandantes da atividade, são planejadas ações que possibilitem identificar as competências organizacionais[...]. (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p.224).

Em adicional ao comentário acima, é elementar uma pesquisa previa para analisar também fatores do ambiente externo que afetem o desempenho organizacional. Questões econômicas e de aspecto político também podem exercer influência nas necessidades de treinamentos. Bohlander e Snell (2009), exemplificam essa situação com o atentado de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos. Nessa ocasião organizações privadas e públicas sentiram a necessidade de aumentar treinamentos para os profissionais de segurança.

Dutra (2006) assevera que, o levantamento das necessidades de treinamento tem como base a análise da empresa, das tarefas e das pessoas. Dentro dessa afirmação, inclui-se que a introdução de novas tecnologias ou equipamentos de trabalho, também fazem parte do leque das possíveis necessidades de treinamento. No caso da JF, com as mudanças no processo de vendas, surgimento de um novo produto no catálogo, novos mecanismo de coleta dados dos clientes e assim por diante, averigua-se a necessidade de treinar ou não os colaboradores.

Entretanto, não deve-se avaliar apenas necessidades do presente, mas também medidas de tratamento para necessidades futuras. Por esse motivo, recomenda-se que a empresa antecipe-se à eventos que possuem grande probabilidade de acontecer, como expansão dos negócios, provisão de faltas, férias dos colaboradores e outros.

Esse diagnóstico, torna claro quais as janelas que a empresa possui no caminho para o desenvolvimento a longo prazo do seu negócio. No que corresponde aos meios e ferramentas utilizadas para realizar-se o levantamentos das necessidades de treinamento, Knapik (2013) sugere:

- a) Avaliação de desempenho – trata-se da medição do desempenho dos colaboradores de forma individual ou em grupo, analisando-se a esfera comportamental, conhecimentos técnicos, entrega de resultados satisfatórios e outros mais;
- b) Discursão em equipes – propiciar aos colaboradores o levantamento de ideias (Brainstorming) que auxiliem na melhoria dos processos e aumentem a performance organizacional;
- c) Questionários e entrevistas – esses instrumentos permitem geralmente tornar a avaliação impessoal, sem ser preciso o colaborador se identificar. Isso pode facilitar muitas vezes que sintam-se mais livres para opinar;
- d) Pesquisas de clima organizacional – essa pesquisa visa a avaliação do nível de satisfação dos colaboradores com a disponibilidade dos recursos necessários para a atividade, o modo de gerir, liderar, e outros aspetos do ambiente interno;
- e) Pesquisa de satisfação dos clientes – fornece informações sobre o atendimento, qualidade dos serviços prestados e demais fatores que afetam diretamente o cliente;
- f) Entrevistas de desligamento – essa entrevista direciona-se ao colaborador no momento do seu desligamento, no intuito de avaliar e compreender possíveis falhas da empresa, pontos de melhoria de gestão e ferramentas de trabalho.

Além das fontes colocadas com sabedoria por Knapik, é aberto à empresa a escolha da melhor metodologia para o levantamento, haja vista que podem surgir

de individuais solicitações. Conforme explanação, a etapa de diagnóstico das necessidades de treinamento é bem particular ao universo da empresa. Boudreau e Milkovich (2000) assinalam que, é importante considerar o nível de envolvimento dos gestores e colaboradores, custos envolvidos com o planejamento e a execução do treinamento e tempo despendido. Mencionando-se isto, os métodos devem ser escolhidos de acordo com o cenário interno e externo vivenciado por ela, e não espelhando-se em um modelo aplicado em outra organização.

2.3.1.2 Planejamento e execução do treinamento

A estrutura básica aconselhada para um programa de treinamento deve contemplar os objetivos e os conteúdos que serão trabalhados para se alcançar os resultados esperados (Pequeno, 2012). Além disso, conter a descrição das técnicas e atividades definidas para um processo eficiente e eficaz de aprendizagem. Kops e Ribeiro (2013, p. 94), asseveram que as definições das ações de T&D à serem implantadas devem ocorrer por causa dos objetivos dos programas e exemplificam:

- a) **Programas voltados para o desenvolvimento de competências individuais:** desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias às competências requeridas pelo cargo ou função.
- b) **Programas voltados para a implementação de projetos e estratégias organizacionais:** projetos e atividades visando o desenvolvimento das competências individuais e/ou grupais necessárias para a implementação de determinados projetos, que vão desde a aquisição de novas tecnologias até as perspectivas definidas no planejamento estratégico.
- c) **Programas voltados para a racionalização dos processos organizacionais:** projetos e atividades que visam aprimorar as relações de trabalho entre duas ou mais funções que se inter-relacionam em determinados processos de trabalho. Para isso, são envolvidos todos os componentes do mesmo processo, equipe ou setor.

Os objetivos do programa de treinamento e desenvolvimento, refletem a estratégia organizacional adotada pela empresa. Isso significa que, o programa irá esclarecer quais desempenhos e evoluções pretende-se alcançar por meio da aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores. A função de elaboração do programa de T&D, é desenhar um plano que guie a sistematização do conteúdo, dos procedimentos metodológicos, e defina os critérios de avaliação e seleção dos recursos.

Após sua elaboração, o programa segue para a execução, ou seja, a convocação dos treinandos para o treinamento. O convite ou convocação talvez

caracterize-se como a parte mais delicada para a conclusão de um treinamento, pois deve-se ser feito de forma atraente, principalmente quando obrigatório a participação do colaborador. Apresenta-se pertinente provocar a curiosidade do treinando, por meio da elaboração de convites criativos e se possível com a descrição dos benefícios do treinamento para o colaborador.

O papel do instrutor como facilitador do conhecimento também merece destaque no processo de execução. Vilas Boas e Andrade (2009), mencionam que o instrutor tem o papel de identificador de oportunidades de equipe, monitor da disciplina da equipe, neutralizador político, moldador de temas e iniciativas, integrador de conflitos e monitor de habilidades. Além das características citadas pelos autores, insere-se conjuntamente a capacidade do instrutor de motivar seus aprendizes no processo de ensino.

A função motivacional do instrutor tem relação direta com o desenvolvimento do treinando. O público-alvo tem que enxergar nele um exemplo de tudo aquilo que está sendo divulgado no treinamento. Por isso, quando o instrutor for interno deve-se ser alguém que realmente represente o tema do treinamento. Já que, colocar um instrutor que não passe segurança no assunto pode enfraquecer a credibilidade do programa de T&D entre os colaboradores. Além disso, a questão do local também interfere na boa execução do treinamento, que pode ser em salas de aula, no local de trabalho ou fora dele.

Isso é bastante relativo, e orienta-se de acordo com a estratégia e planejamento definidos previamente ainda na fase de elaboração do programa de T&D. De toda forma, antes da execução do treinamento, averigua-se o local para constatar as condições adequadas e favoráveis para a aprendizagem dos colaboradores. Aliás, quanto ao local de execução do treinamento com atuais técnicas de aprendizagem, abriu-se a possibilidade de não restringir eles à locais físicos. *E-learning*², por exemplo é a técnica que permite por meio da internet, intranet e outras tecnologias, realizar o treinamento a distância.

2.3.1.4 Avaliação e validação de T&D

² O *E-learning* é uma modalidade de educação a distância que se vale da informática como mediadora entre o instrutor (professor ou tutor) e o treinando.

Ao se falar em avaliação do programa de T&D dentro da empresa, significa que após implementado é necessário ter conhecimento de quais resultados práticos obteve-se com as intervenções dos treinamentos. Portanto, com a avaliação a eficiência, a eficácia e a efetividade do programa são esclarecidas. Essa avaliação apresenta-se de

de reação: Avaliar a reação dos treinandos ao programa. Será que eles quatro formas, segundo Dessler (2014, p. 196):

- a) **Avaliação** gostaram do programa? Acharam que valeu a pena?
- b) **Avaliação de aprendizagem:** Avaliar os treinandos para determinar se aprenderam princípios, habilidades e fatos que deveriam aprender.
- c) **Avaliação de comportamento:** Pergunte se o comportamento no trabalho dos treinandos mudou por causa do programa de treinamento. Por exemplo, os empregados no departamento de reclamações da loja estão tratando clientes insatisfeitos com mais cortesia?
- d) **Avaliação de resultados:** Provavelmente, o mais importante, perguntar: Quais são os resultados que alcançamos, em termos de objetivos de treinamento previamente definidos? Por exemplo, o número de reclamações de clientes diminuiu? Reações, aprendizagem e comportamento são importantes, mas, se o programa de treinamento não produz resultados mensuráveis, então provavelmente não tem alcançado seus objetivos.

Mediante à avaliação da reação dos participantes, busca-se o *feedback* do programa e posteriormente essas informações fomentarão novos planejamentos com melhorias. Além disso, ao avaliar a aprendizagem, o comportamento e os resultados, verifica-se respectivamente a eficácia em cada uma das áreas afetadas pela intervenção do programa. Comprova-se que, o programa de T&D provoca reações, aprendizados, mudanças de comportamento no cargo, mudanças na organização e conseqüentemente mudanças na consecução dos objetivos finais.

Dessa maneira, torna-se necessário avaliar seus resultados com uma reflexão crítica e profunda nos variados níveis organizacionais que sofrem interseções com o treinamento e desenvolvimento. Salienta-se que a avaliação de reação e de aprendizagem auxiliam na validação do programa de T&D e a avaliação de comportamento e resultados funciona para avaliá-lo.

Validar um programa de T&D implica verificar se o processo ocorreu de acordo com o planejado, e se as pessoas aprenderam. [...] Já a avaliação dos programas de T&D refere-se aos resultados obtidos tanto no que diz respeito ao desempenho dos indivíduos no cargo quanto na organização como um todo (Kops e Ribeiro, 2013, p. 110).

Em virtude disso, Schaan (2001, p. 13-14) propõe que a avaliação sistemática do treinamento estrutura-se como um, “processo de identificar, colher e proporcionar informação vantajosa e detalhadas sobre algo que está sendo analisado, promovendo sua compreensão, determinando seu valor e/ou mérito tendo em vista a tomada de decisões e a solução de problemas”. Junto à essa avaliação proporciona-se o diagnóstico, oportunizando-se o acompanhamento e controle dos processos de aprendizagem, além de verificar os resultados obtidos no cargo.

Indica-se que a empresa, selecione um plano de avaliação dos treinamentos, observando-se o espaço de tempo, referente ao antes, durante e depois do treinamento. Cabe à empresa, montá-lo de acordo com os seus critérios, por isso não orienta-se copiar o plano de avaliação de outras empresas e aplicá-lo. No quadro 2, Schaan (2001), apresenta um modelo com alguns itens passíveis de avaliação:

Quadro 2 – Plano de avaliação de treinamento

PERÍODO	OBJETIVOS	OBJETOS DE AVALIAÇÃO	CRITÉRIOS SATISFATÓRIOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Antes do treinamento	Verificar as reais necessidades de treinamento.	Necessidades de treinamento.	Os dados obtidos devem ser precisos, claros, consistentes e adequados.	<ul style="list-style-type: none"> Análise Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> Formulário específico
Durante	Acompanhar a execução do plano. Propor melhorias, se necessário.	Reações ao instrutor, ao conteúdo e à metodologia.	Reações devem ser positivas.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> Questionário
Ao final	Verificar a eficiência do plano de treinamento.	Aquisição de conhecimentos dos participantes.	80% de acertos.	<ul style="list-style-type: none"> Teste Conhecimento Análise 	<ul style="list-style-type: none"> Teste
Após o treinamento	Verificar a eficiência do treinamento.	Solução do problema.	100% resolvido.	<ul style="list-style-type: none"> Observação Entrevista Análise 	<ul style="list-style-type: none"> Ficha Observações Checklist Registros do setor

Fonte: Schaan (2001, p. 36)

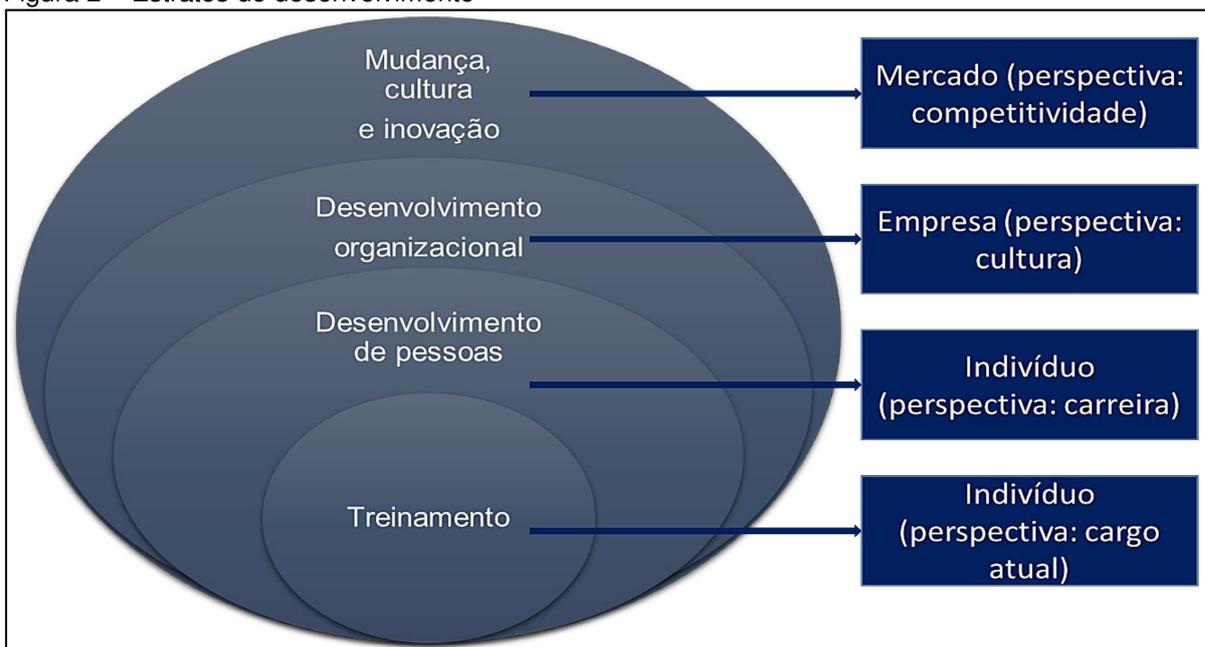
Além dos itens propostos por Schaan, para que enxergue-se como vantajoso o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento, necessita-se do emparelhamento entre os custos despendidos nos treinamentos com os benefícios que o programa proporciona à empresa. Logo, os custos não podem ultrapassar os benefícios, caso contrário torna-se inviável a aplicabilidade do

programa na empresa. Em consoante ao pensamento, a empresa deve ser capaz de identificar valores específicos e potenciais, antes e após a realização do programa de T&D, com base na observação de indicadores tangíveis e intangíveis.

2.3.2 Desenvolvimento individual e organizacional

Como manifestou-se em oportunidade anterior, nem sempre ao treinar um colaborador a empresa está desenvolvendo-o, pode acontecer do aprendizado servir apenas para uma tarefa imediata, por exemplo. Contudo, quando se fala em aperfeiçoamento das competências e motivações dos colaboradores a longo prazo, preparando-os para exercerem novas posições estratégicas em um futuro próximo, figura-se o desenvolvimento deles (Figura 2).

Figura 2 – Estratos de desenvolvimento



Fonte: Blogsferas (2014), adaptado pela autora.

Portanto como se mostra na Figura 2, o treinamento direciona-se à adequação do indivíduo ao cargo no presente, já no desenvolvimento de pessoas mesmo com foco no cargo, busca-se a perspectiva do encareiramento. No entanto, apesar dos objetivos de cada um apresentarem diferenças tênues isso não torna-os excludentes, muito pelo contrário, eles completam-se. Ou seja, não significa que o colaborador só vai possuir um plano de desenvolvimento se já houver uma pretensão

de promovê-lo de cargo brevemente, pois no cargo atual também existem métodos de desenvolvimento.

Freire (2014, p. 156-160), apresenta métodos de desenvolvimento no cargo atual e fora do cargo, conforme exposto a seguir:

1) Desenvolvimento no cargo atual

- a) Rotação de cargos (*job rotation*) – significa a movimentação das pessoas várias posições da organização, com o objetivo de desenvolver competências individuais e profissionais.
- b) Posições de assessoria – consiste em colocar um colaborador com elevado potencial sob a supervisão de um gestor mais experiente. Assim, ele pode desempenhar tarefas complexas, como de um assistente ou *staff*, sempre sob orientação específica.
- c) Aprendizagem técnica – modelo de treinamento por meio do qual o colaborador quer que se desenvolver dedica tempo integral na resolução de um problema. Após a resolução, avalia-se o desempenho dele quanto à sua participação, sua iniciativa e suas contribuições.
- d) Comissões de trabalho – significa oportunizar a um colaborador a participação em comissões específicas de trabalho, as quais geralmente têm duração temporária e terminam após o atendimento dos objetivos estabelecidos.
- e) Participação de cursos e seminários externos – forma tradicional de desenvolvimento, por meio da participação dos colaboradores em cursos formais, seminários e congressos.

2) Desenvolvimento fora do cargo

- a) *Mentoring* – pode ser entendido como o processo pelo qual um indivíduo, detentor de um conhecimento especializado em determinada área, repassa a outro menos experiente suas experiências e seus conhecimentos. O mentor pode ser da própria organização ou de fora dela. Esse processo envolve um profundo compromisso entre mentor e orientando, o qual, em muitos casos, ultrapassa a esfera profissional – o mentor muitas vezes auxilia o orientando também no desenvolvimento de questões pessoais e comportamentais. Cabe aos envolvidos buscar equilíbrio nessas dimensões (pessoal e profissional) para assegurar um trabalho mais eficaz, evitando transformá-lo em um muro de lamentações.
- b) *Counseling* (aconselhamento) – estratégia temporária de desenvolvimento. Diante de um problema específico, o gerente ou alguém capacitado proporciona aconselhamento no sentido de assessorar as pessoas no desempenho de suas atividades. O aconselhamento se aproxima do *mentoring*, mas difere desde em um aspecto: pode ocorrer quando surge algum problema de desempenho e quando o foco da discussão é relacionado ao processo de disciplina.

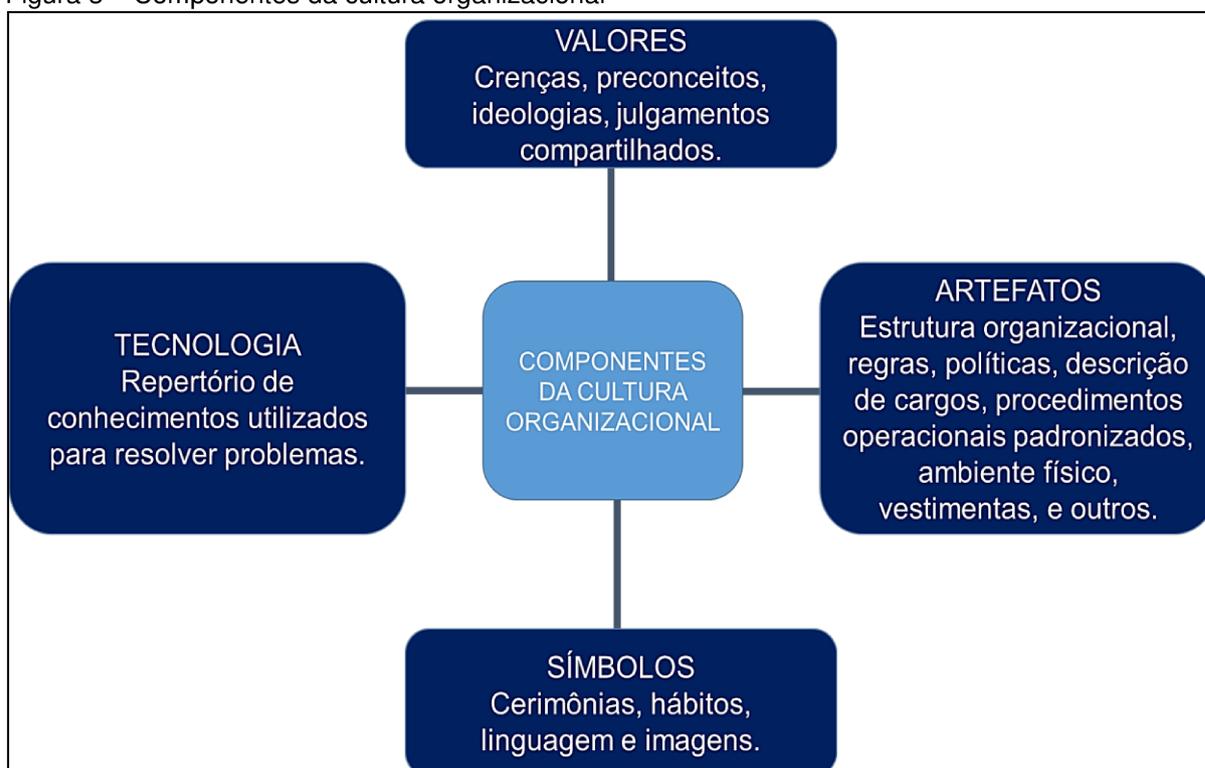
Desse modo, assegura-se que o desenvolvimento individual acontece dentro e fora do cargo, proporcionando-se os meios para que os colaboradores e os processos adaptem-se às estratégias da empresa. Cada modalidade de desenvolvimento possui características próprias, já que orientam-se pelos objetivos específicos e atendem à públicos diferentes. Além disso, com o desenvolvimento individual tem-se o desenvolvimento organizacional, que possui como principal

estratégia a mudança de crenças e valores, de modo que a empresa posicione-se competitivamente no mercado.

2.3.3 T&D e a mudança na cultura organizacional

Maximiano (2012) especifica, que cultura organizacional representa hábitos, tradições, crenças e valores que vão sendo adotados e acumulados ao longo do tempo pelos integrantes da organização, determinando-se o seu modo de ser. E ao aplicar o programa de T&D com a visão de oportunizar um aumento da performance organizacional, a empresa precisa compreender que mudanças na cultura são necessárias e irão acontecer com o decorrer do programa. Nessa perspectiva, tratando-se de um sistema, a cultura influi e é influenciada pelo ambiente. Dessa forma ela vai moldando-se de acordo com o cenário vivenciado pelos colaboradores dentro da empresa (Figura 3).

Figura 3 – Componentes da cultura organizacional



Fonte: Maximiano (2002, p.331), adaptado pela autora.

Os componentes da cultura organizacional, são atingidos direta e indiretamente pela gestão de T&D, uma vez que, a dinâmica cultural da empresa ocorre de forma sistêmica. É importante lembrar que nem toda tradição é positiva e

como a cultura está intrinsecamente relacionada à esse fator, cumpre à alta direção saber utilizar-se da gestão de T&D para o auxílio da desmistificação de certos costumes dentro do ambiente organizacional.

A intenção é apresentar por meio do treinamento e desenvolvimento um novo e melhor modo de executar, de enxergar a rotina, de conviver dentro da organização e assim por diante, proporcionando-se mudanças culturais. Porém, mudanças provocam resistência em algumas pessoas e conseqüentemente, torna-se oportuno maturidade e clareza na identificação dos motivos dessa oposição.

3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p 155), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico que se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Além disso, a metodologia científica explica-se como procedimentos que apoiam as tomadas de decisões e colaboram para localizar falhas, aumentando-se a credibilidade da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2001). Ou seja, por meio da metodologia, buscou-se o conhecimento do objeto de estudo em sua forma mais clara possível.

Dessa forma, utilizou-se o método científico neste estudo por se referir à discursão de questões pertinentes ao cotidiano das organizações empresarias. Para Gil (2002), o progresso de produções científicas só acontece de forma satisfatória mediante o encontro dos conhecimentos disponíveis e o emprego cuidadoso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Portanto, com a metodologia caracterizou-se a pesquisa, examinando-a e avaliando-a com métodos e técnicas escolhidos durante o processo de investigação do problema abordado.

3.1 Caracterização da pesquisa

O método que se escolheu como base da investigação do estudo, foi o indutivo, uma vez que a análise será feita do particular para o geral. Na indução, seu objetivo é “[...] chegar a conclusões mais amplas do que o conteúdo estabelecido pelas premissas nas quais está fundamentado” (MEZZARROBA; MONTEIRO, 2003, P.23). Para esse estudo, entendeu-se que as observações sobre a gestão de T&D derivam conforme a reação dos funcionários aos treinamentos, ou seja, os resultados saem do individual (colaboradores) para o geral (empresa).

Por meio do método indutivo, observou-se os fenômenos que giram em torno do programa de T&D na empresa e a relação que pode existir entre eles, para posteriormente definir uma generalização entre a relação dos fatos. Constatou-se uma relação sistêmica entre as partes menores com o todo e assumiu-se o próprio objeto como um sistema que interage com o meio através de trocas dinâmicas.

Giddens (2012), declara que a pesquisa pode acontecer por meio do método misto, quantitativo e qualitativo, de forma à alcançar um entendimento e

elucidação maior do tema discutido. Ou seja, no objetivo do estudo é contemplou-se tanto a quantificação dos dados como a qualificação dos fatos observados durante a pesquisa. Dessa forma, entendeu-se que não era conveniente explorar os resultados na área de treinamento e desenvolvimento, dissociando-se os sujeitos que participam ativamente desse processo.

O ambiente natural é fonte direta dos dados, e mesmo não sentindo-se uma necessidade forte de comprovação de hipóteses, quando articulou-se sobre performance de resultados no ramo empresarial, tornou-se imprescindível o uso da mensuração e quantificação. Na gestão de T&D, por conta da relação dinâmica com os funcionários, foi-se de suma importância conhecer a realidade segundo a perspectiva deles, tornando-se o estudo mais aprofundado. Enfatiza-se, que com o método misto harmonizou-se os métodos predeterminados das pesquisas qualitativas com os métodos oriundos das pesquisas quantitativas.

No método misto, “o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado” (CRESWELL, 2007, p. 34-35). Em resumo, concluiu-se que os instrumentos de coleta de dados podem ser estendidos com questões abertas, ou mesmo, os dados censitários podem ser acompanhados por entrevistas exploratórias com maior aprofundamento. No que compete aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se do tipo descritivo, pois foram destinados esforços na observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos.

Conforme Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as particularidades de determinadas populações ou fenômenos, utilizando-se geralmente técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação minuciosa. Vergara (2011) completa que a pesquisa descritiva, pode também estabelecer ligações entre variáveis e definir sua natureza, mas que não tem o propósito de explicar o fenômeno, apesar de servir de base para tal explicação. Como salientou-se, a pesquisa fundamentou-se na designação das conexões entre as variáveis do programa de T&D na empresa JF.

No entanto, para que não houvesse o risco de limitar a pesquisa à uma descrição pura e simples dos processos de T&D, também utilizou-se o método explicativo. Esse método, além de descrever de forma abrangente o processo de treinamento e desenvolvimento e a problemática do estudo, esforçou-se na explicação

as causas e os porquês da influência (positiva ou negativa) no aumento da performance dos negócios.

Nas palavras de Gil (2002, p.42) a pesquisa explicativa, “visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos; aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas.” Segundo Mattar (2001), na prática o vínculo entre a causa e efeito são bem mais complexos de explicar do que imagina-se. Isto é, o senso comum direciona-se ao julgamento que uma única causa é responsável pelo efeito, ou seja, criando-se assim a causalidade determinística.

Todavia, o pesquisador deve saber que é difícil a atribuição de causalidade e dificilmente uma única causa será a responsável pelo problema. Inclusive, “jamais afirma-se categoricamente a relação de causalidade, mas sim em termos de probabilidade, com afirmações do tipo: ‘se ocorrer isto, provavelmente deverá ocorrer aquilo’. É a chamada causalidade probabilística” (MATTAR,2001, p. 31). De posse dessa afirmação, é possível reforçar que o presente estudo utilizou-se de variáveis probabilísticas, apuradas conforme a amostra utilizada.

Portanto, não se deseja apresentar irrefutáveis relações de causa e efeito no programa de T&D da empresa. Isto é, a pesquisa visou-se a explicar possíveis causas mas não eliminou-se a possibilidade da existência de outras. Pois para atingir tamanha precisão de causa e efeito é necessário repetidas experimentações e com uma amostra maior, para assim concluir se os resultados apurados serão os mesmos. À vista disso, fez-se necessário procedimentos técnicos que configuraram-se em um delineamento do planejamento da pesquisa em termos de previsão da análise e interpretação da coleta de dados.

De acordo com os grupos de procedimentos técnicos, esse estudo firmou-se como bibliográfico, documental, estudo de caso e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica, para Vergara (2011) é o estudo ordenado, com fundamento em materiais disponíveis em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas. Constituindo-se portanto, material acessível ao público e que fornece conhecimento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas que também pode esgotar em si mesma.

De posse dessa afirmação, acrescenta-se que toda pesquisa deve ter o apoio e embasamento no referencial teórico, em razão de ser o passo inicial para a investigação após a escolha do tema. Marcone e Lakatos (2001) sintetizaram da maneira a seguir:

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

Dessa forma a pesquisa bibliográfica permitiu o levantamento do conhecimento disponível para a área que escolheu-se, não exigindo-se que o pesquisador se prendesse à inventar conceitos já existentes. Auxiliando-se assim, o desenvolvimento do estudo, ao passo que permitiu-se o desenho de relações entre análises concluídas por outros autores com a temática escolhida para o estudo atual. No entanto, é necessário compreender que tal procedimento técnico, funcionou como um apoio, uma base para a pesquisa e não tomou-se como verdade única.

Quanto à investigação documental, ela realizou-se por meio de regulamentos, registros, padrões e assim por diante, oriundos da empresa. Nesse tipo de pesquisa, os documentos podem ser classificados como fontes de primeira mão ou fontes de segunda mão. Por meio da classificação de Gil (2008), fontes de primeira mão são documentos que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, ao passo que as fontes de segunda mão, de alguma forma já foram analisadas. Nesse caso, para o estudo utilizou-se fontes documentais de segunda mão.

Também considerou-se estudo de caso, pois consistiu-se na coleta e análise de informações sobre o modelo de gestão de T&D na empresa JF Venda e Distribuição de Bebidas, com o intuito de compreender aspectos variados sobre o tema. Martins (2006, p. 11) ressalta que, “como procedimento técnico, um estudo de caso livre de qualquer tipologia, orientará a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos”. No estudo de caso da JF, empenhou-se em conhecer o programa de T&D aplicado na empresa e sua viabilidade em termos de estratégica para o aumento da performance organizacional.

Dessa forma, por tratar da análise de um fenômeno isolado, treinamento e desenvolvimento, no impacto do montante da performance organizacional foi importante equilíbrio, grande capacidade de observação e moderação quanto à generalização da correlação entre os fatos. Referindo-se à um estudo de caso, também classificou-se como pesquisa de campo. Em virtude de, colher dados

mediante a observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, preocupando-se com o aprofundamento das questões propostas.

Segundo Vergara (2011, p.45) esse tipo de pesquisa, “é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode-se incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. A pesquisa de campo, considerou-se valiosa pelo contato direto com o ambiente estudado, tornando-se os resultados mais precisos. Esse tipo de procedimento técnico, permitiu o acesso à informações mais detalhadas do programa de T&D que tem-se na JF, além de facultar descobertas de oportunidades para a melhoria no desempenho do programa.

Sendo assim, a pesquisa de campo preocupa-se com o aprofundamento das indagações propostas dentro do ambiente escolhido, mostrando-se flexível quanto ao surgimento de novas vias de pensamento. Apesar de todas as facilidades que uma pesquisa de campo oferece, é relevante o esclarecimento de que todo método possui limitações e que a limitação deste método deu-se à restrição da amostra, pois não foi possível abranger todos os colaboradores na pesquisa.

3.2 Universo e amostra

O local do estudo, referiu-se à uma empresa voltada para o ramo de venda e distribuição de bebidas, a JF. Com sede em São Luís e localizada no bairro Cohama, o estudo realizou-se no setor de Gente e Gestão mas aplicou-se à empresa no geral, pois é um tema que envolve todos os seus setores. Portanto, neste caso o universo ou população do estudo consistiu em todos os colaboradores da JF Venda e Distribuição de Bebidas. Pois dentro da empresa, todos possuem um plano de desenvolvimento com treinamentos mapeados.

Em um universo de 130 colaboradores, apresentou-se dificuldades para a aplicação das técnicas necessárias para a pesquisa à todos. Como saída para essa limitação, Malhotra (2001) comenta que, em populações grandes ou em ambientes de constante mudança, o estudo estatístico pode ser efetuado com a coleta de parte da população, intitulada amostra. Logo, definiu-se uma amostra de 50 colaboradores, escolhidos de forma probabilística aleatória simples.

Sobre essa questão, Aaker, Kumar e Day (2004) consideram a amostragem probabilística como melhor abordagem porque faz uso de uma técnica de atribuição

aleatória para conquistar uma amostra representativa. Isso significa que, a amostra pode conter qualquer elemento da população-alvo, escolhido ao acaso para participar do estudo. O objetivo dessa escolha foi evitar uma pesquisa tendenciosa, além do mais, não existiu-se uma pretensão de análise com grupos específicos ou separadamente.

3.3 Técnicas de pesquisa e tratamento dos dados

As técnicas para a coleta dos dados, devem ter correlação com os objetivos à definidos para o estudo, conforme comenta Vergara (2011). Assim, deve-se primeiramente determinar as técnicas de coleta dos dados, para que estes sejam mais tarde analisados. Recapitula-se que a pesquisa em questão, fundamentou-se no tratamento misto dos dados, portanto de forma qualitativa e quantitativa. Mencionando-se isto, a coleta de dados ocorreu por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas especializadas, publicações na internet e outros veículos de informação;
- b) Pesquisa documental, feita em arquivos, relatórios e base de dados extraídos da gestão de T&D da empresa;
- c) Pesquisa de campo, coleta de dados através de questionário com perguntas fechadas e estruturado com a finalidade de coletar informações sobre a percepção dos colaboradores quanto à nova ferramenta para o aumento da performance organizacional;
- d) Entrevista, aplicada ao gerente de Gente e Gestão da empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A empresa JF Venda e Distribuição de Bebidas, dispõe investimentos consideráveis em treinamento e desenvolvimento para seus colaboradores, de modo que já possui um programa sendo aplicado. Com base na entrevista com o gerente de Gente e Gestão, apurou-se que o programa possui apenas três anos de uso, ou seja ainda é recente dentro da empresa. Portanto, neste capítulo apresentam-se os dados colhidos na empresa, com suas respectivas explicações e análises no que tange ao programa de T&D empregado na JF.

Realizou-se a pesquisa, no período de 30 de setembro à 19 de outubro, com uma amostra aleatória de 50 participantes, no universo de 130 colaboradores. Seu objetivo foi analisar a condução do programa dentro da empresa, sob a ótica dos colaboradores e da alta direção, detectando-se um paralelo com resultados obtidos nos últimos 3 anos após o uso do T&D. A seguir expõem-se um pouco da história da JF, o funcionamento do programa de T&D dentro dela e as principais conclusões e comparações que levantou-se com o questionário aplicado aos colaboradores e com a entrevista do gestor de Gente e Gestão.

4.1 A empresa JF Venda e Distribuição de Bebidas

A história da empresa JF Venda e Distribuição de Bebidas, iniciou-se em 2006, nutrindo-se como atividade principal a venda e distribuição de refrigerantes, cervejas e bebidas quentes. De origem familiar, a empresa possui 130 funcionários próprios, gerando-se ainda 30 empregos terceirizados por mês. Atualmente opera na capital São Luís e em mais três pontos no interior do Maranhão. Na JF, comercializa-se cerca de trinta marcas de produtos e entende-se que com o aumento da complexidade deste ramo, tornou-se necessário estratégias para à adaptação aos diferentes cenários.

Os potenciais clientes da empresa são pessoas físicas e varejistas que compram em grande quantidade, cada um demanda de um regime específico por parte da empresa. Além da modalidade venda, a JF também funciona como centro de distribuição. Por isso, acredita-se que sua localização no bairro Cohama, na capital maranhense, otimize o transporte dos seus produtos até os seus clientes. Apesar de

ser líder no mercado em São Luís, na JF busca-se a diferenciação das demais quanto ao atendimento, entrega rápida e qualidade dos produtos.

Sua atuação, segue as diretrizes recomendadas na estratégia global para combater o uso indevido do álcool, lançada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2010. O documento da OMS, estabelece como prioridades o combate à associação de bebida alcoólica e direção de veículos, ao consumo por menores de idade e ao consumo abusivo. Quanto ao lado socioambiental, observa-se dentro das unidades uma comissão interna de meio ambiente (Cima), com representantes de todas as áreas da empresa que fornecem suporte nas conformidades ambientais.

4.1.1 Missão da JF Venda e Distribuição de Bebidas

“Ser um empresa empreendedora comercializando e distribuindo produtos de qualidade com ética e responsabilidade, atendendo o compromisso com nossos colaboradores e clientes” (JF Venda e Distribuição de Bebidas, 2016).

4.1.2 Visão da JF Venda e Distribuição de Bebidas

“Ser reconhecida como maior revenda de bebidas alcoólicas e não alcoólicas no estado do Maranhão, através da excelência dos nossos processos e colaboradores” (JF Venda e Distribuição de Bebidas, 2016).

4.1.3 Valores da JF Venda e Distribuição de Bebidas

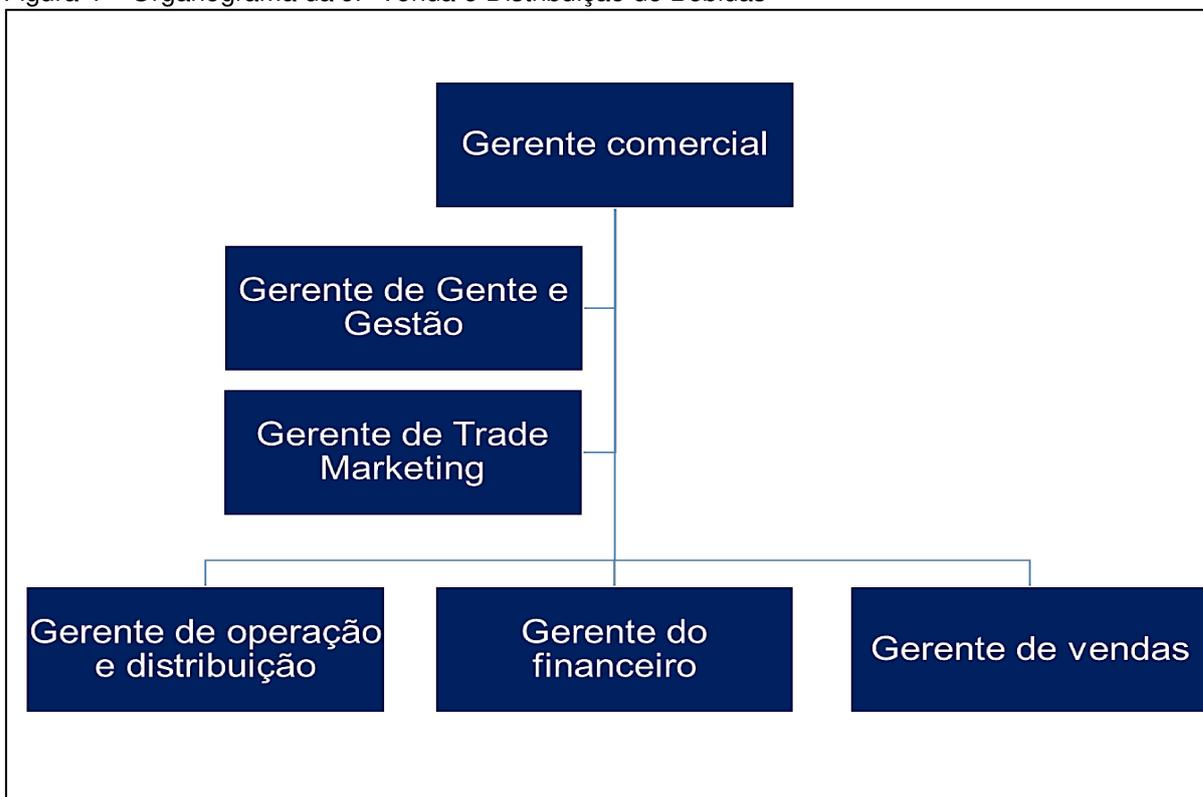
“A empresa JF possui valores como, empreendedorismo, respeito, espírito de equipe, objetividade e responsabilidade socioambiental, que dão sustentação para os pilares do nosso negócio” (JF Venda e Distribuição de Bebidas, 2016).

4.1.4 Organograma da empresa

A JF por ser uma empresa de médio porte, não possui processos de estrutura complexos. Com o organograma, é possível visualizar à alta direção da empresa, indicando-se as relações diretas que os diferentes processos possuem entre si. A base gerencial da estrutura representa os processos que dão sustentação

ao empreendimento, pois distribuir, vender e controlar o capital são os pilares da JF. Prontamente, a área de Gente e Gestão e de Trade Marketing constituem a coluna cervical que interliga as demais áreas ao topo da estrutura comercial.

Figura 4 – Organograma da JF Venda e Distribuição de Bebidas



Fonte: JF Venda e Distribuição de Bebidas (2016), adaptado pela autora.

A área de Gente e Gestão (G&G), visa a garantia da capacidade de manter e melhorar os resultados através da disciplina na execução da rotina diária, controle dos processos de gente e acompanhamento dos indicadores de performance. Desmembrando-se essa área, a gestão funciona com o objetivo de assegurar que as metodologias e ferramentas sejam utilizadas da forma correta, permitindo-se o alcance de metas e resultados esperados. O sistema de gestão da JF, é a ligação entre o planejamento de longo prazo e execução de operações diárias para entregar resultados sustentáveis por meio de processos e procedimentos padronizados.

Em relação ao marketing, seu principal objetivo refere-se ao aumento do *Market share*³ e a rentabilidade da empresa, além de reforçar positivamente a imagem das marcas comercializadas pela JF. Concentrando-se na parte de inovações de

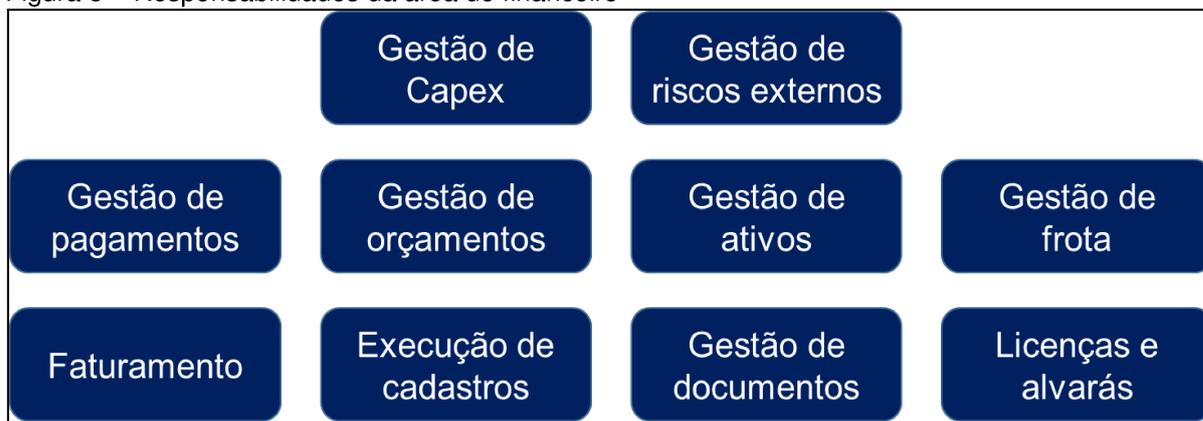
³ *Market Share* – De acordo com Kotler, 1999, o *market share* diz respeito à participação de mercado de uma empresa ou grupo dentro do seu segmento de atuação.

produtos, micro eventos, programas de mercado e rotas com os clientes, o *marketing* cuida da expansão do negócio da empresa. A execução no mercado, refere-se à qualidade da aplicação do material de *merchandising* nos pontos de venda.

Na unidade gerencial logística ou operação e distribuição, realiza-se a gestão dos produtos, insumos, peças e transportes. Cabe a logística, que a programação da entrega ocorra de forma otimizada e eficaz, certificando-se da segurança, controle dos ativos de giro e qualidade de armazenamento. Realiza-se o planejamento, através de históricos e demanda de mercado programando-se a necessidade de pedidos à fábrica, para que a execução aconteça no tempo previsto e na quantidade certa.

Na logística, efetua-se também a análise da malha, no qual adequa-se o volume da demanda com a capacidade fabril. Essa análise, deve-se apresentar de forma precisa para não gerar impactos como a falta do produto no mercado. A área financeira da JF responsabiliza-se pela garantia da segurança das informações contábeis, gerenciando-se o contas a receber e as despesas para o alcance da maximização dos lucros da empresa. Funciona de acordo com a estrutura apresentada na Figura 5.

Figura 5 – Responsabilidades da área do financeiro



Fonte: JF Venda e Distribuição de Bebidas (2016), adaptada pela autora.

Quanto à área de vendas, esta é responsável pelo contato direto com os clientes e possíveis novos clientes. O gerente de vendas junto ao seu time, define as estratégias de atendimento para garantir que os produtos que a JF trabalha estejam sempre disponível no mercado. Para isso, faz-se necessário o acompanhamento diário da área geográfica, com rotas dos vendedores nos pontos de venda. A segurança, possui uma área específica para a implantação dos procedimentos,

práticas e ferramentas que conduzem os comportamentos necessários para a sustentação de um ambiente de trabalho seguro.

4.2 Modelo de T&D na JF Venda e Distribuição de Bebidas

No fluxo de Gente, o ciclo de treinamento inicia-se após a finalização da integração na empresa. A integração na função compreende a primeira parte de formação básica do colaborador na área em que foi alocado. Nesse processo, utiliza-se as ferramentas de matriz de habilidades e matriz de treinamento. Passado esse momento, a continuidade da formação do funcionário advém-se por meio da execução do plano de treinamento anual. Na JF, optou-se em dividir o ciclo de treinamento em quatro etapas.

Alguns processos do ciclo são colocados como sugestão e outros como obrigatórios, portanto, devem ser observados cuidadosamente. Desse modo, o ciclo de treinamento adotado pela empresa, divide-se em levantar as necessidades, planejar, executar e verificar os resultados. Na primeira etapa, faz-se necessário o envolvimento de todas as áreas. Cada gestor de área faz o levantamento das necessidades da sua equipe, a fim de posteriormente realiza-se a priorização.

Esse levantamento apresenta-se nominalmente, ou seja todas as lacunas levantadas devem-se estar atreladas aos nomes dos funcionários que as possuem. As fontes utilizadas pela JF Venda e Distribuição de Bebidas, na realização desse levantamento são expostas a seguir:

- a) Avaliação de desempenho: levanta-se os resultados da última rodada do ciclo de gente com a operação e elegíveis. Seguido da estratificação os itens sistêmicos de resultados e competências com maiores lacunas na empresa e as principais necessidades de desenvolvimento;
- b) Matriz de habilidades e matriz de treinamento: apresenta-se as ações de treinamentos geradas através do diagnóstico de habilidades. Nesse item, definiu-se que ações de rotina, como acompanhamento do supervisor na operação, treinamento de regulamentos, e assim por diante, trata-se dentro do planejamento do gestor. Para o plano de treinamento, contemplam-se apenas treinamentos sistêmicos, com demanda do envolvimento da área de Gente e Gestão na logística para realização;

- c) Treinamentos para a liderança: todos os treinamentos elegíveis de acordo com as áreas;
- d) Lacunas de resultados: com base nos resultados dos indicadores a JF, programa-se treinamentos para auxiliar no alcance ou evolução dos mesmos;
- e) Treinamentos exigidos por legislação e normas;
- f) Recomendações geradas por visitas técnicas ou indicadas pelos gerentes das áreas;
- g) Treinamento para desenvolvimento da liderança.

Todavia, todos os treinamentos passam por uma peneira de priorização. Na empresa estabeleceu-se que os treinamentos com impacto direto na segurança, qualidade e atendimento compõe o topo dos priorizados. Dentre esses níveis deve-se atribuir peso maior para a segurança, pois a empresa tem a política forte de segurança em primeiro lugar. Após essas recomendações, a fase de levantamento e priorização dos treinamentos de todas as áreas conclui-se no máximo até começo de fevereiro do ano vigente.

O planejamento, ocorre após a entrega do levantamento das necessidades de treinamento (LENT) por parte das áreas. E a área de Gente e Gestão, responsabiliza-se na consolidação e montagem de toda a estratégia de realização dos treinamentos. Nessa etapa, implementa-se a elaboração do plano anual de treinamento, a estratégia de execução e o desenvolvimento do conteúdo. Durante a elaboração do plano anual, a área de G&G ocupa-se da análise da verba disponível e cruza-se com a contabilidade de todos os gastos que envolvem os treinamentos.

Por isso, justifica-se a importância de ser apontado ainda no LENT os nomes dos participantes, tendo-se em vista que não monta-se um plano de treinamento apenas com quantidades de pessoas. Quanto a estratégia de execução na JF, definiu-se a sistemática de comunicação aos participantes por meio de convites, comunicação interna, murais e outros. Além disso, admite-se a importância de divulgar o plano o mais breve possível para que todos conheçam os treinamentos direcionados.

Com o desenvolvimento do conteúdo, visa-se a garantia da qualidade dos treinamentos. Por conseguinte, revisa-se os materiais utilizados, definindo-se o

modelo de avaliação e as técnicas de apresentação como vídeos, dinâmicas, exercícios com o objetivo de aumentar o interesse e qualidade dos treinamentos. Para a execução dos treinamentos na JF, atualiza-se a agenda da unidade semanalmente, verifica-se as condições dos recursos e convida-se os participantes dos treinamentos.

Na verificação dos resultados, gerencia-se mensalmente por intermédio da área de G&G o percentual de execução do plano de treinamento. Com o propósito de avaliar as áreas com impacto negativo no cumprimento do plano e reconhecer as principais dificuldades das mesmas. Dessa maneira, ainda que o plano de treinamento não seja exclusivamente de responsabilidade da área de G&G, mas sim de cada gerente de área, auxilia-se na correção de ações para a evolução no mês seguinte.

Sublinha-se que, pode ocorrer uma revisão do planejamento no meio do ano, em virtude da possibilidade do surgimento de um novo cenário e conseqüentemente novas necessidades. Na empresa JF, não trabalha-se com um plano de treinamento engessado, assumindo-se que a atmosfera organizacional está em constante mudança. Portanto, ainda que construa-se de forma anual, é mais interessante possuir um plano de treinamento vivo que adapte-se as novas paisagens.

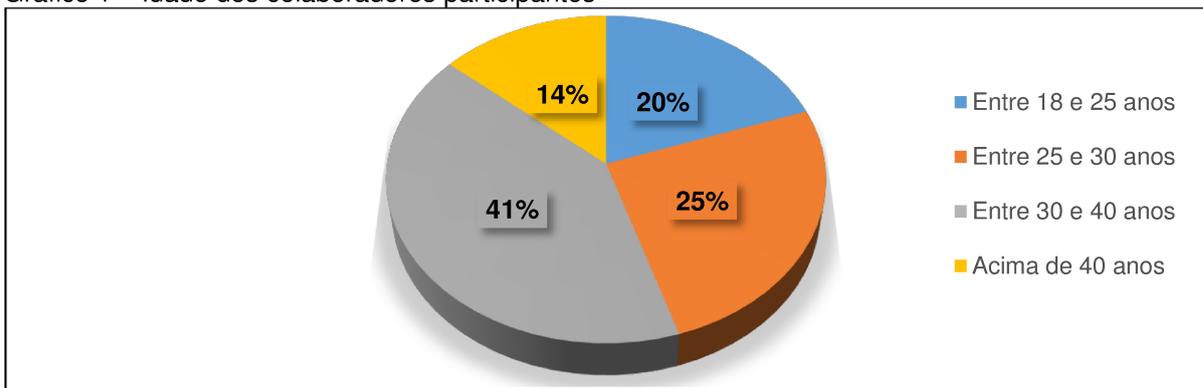
4.3 Perfil da amostra

Nesta etapa, levantou-se o perfil da amostra como via de conhecimentos gerais para suscitar possíveis relações com os resultados obtidos na segunda etapa do questionário. Partiu-se da afirmativa de que todos os envolvidos na pesquisa já participaram de treinamentos dentro da empresa JF, para assim analisar suas respostas no tocante a T&D. Como não fez-se relevante a informação quanto ao gênero dos colaboradores, não inseriu-se essa pergunta no questionário. Uma vez que, para a análise da eficiência e eficácia do programa de T&D, não diferencia-se homens e mulheres.

1) Quanto a idade dos colaboradores:

Na primeira pergunta, questionou-se aos participantes sobre a idade deles. Esta caracterização permitirá mais à frente entender o funcionamento da postura dos colaboradores, mais jovens e mais maduros, a respeito do treinamento e desenvolvimento aplicado na empresa.

Gráfico 1 – Idade dos colaboradores participantes



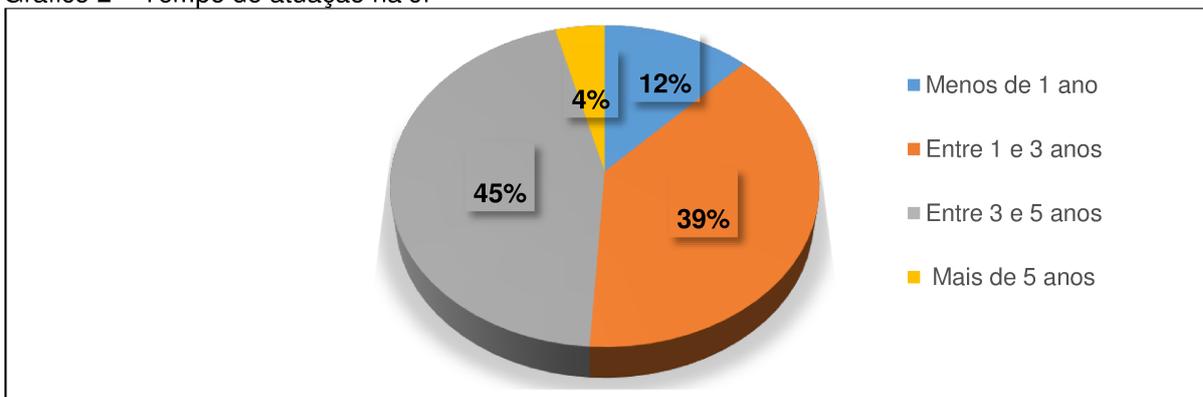
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No Gráfico 1, apresenta-se a idade dos participantes da pesquisa. De acordo com os dados colhidos, a maior parte da amostra possui idade entre 30 e 40 anos. Em segundo lugar, apresentam-se as pessoas entre 25 e 30 anos, em terceiro lugar identificou-se a idade entre 18 e 25 anos e em menor representatividade tem-se as pessoas acima de 40 anos. Com isso, demonstra-se uma amostra equilibrada, nem tão jovem e nem tão madura.

2) Quanto ao tempo como colaborador da JF:

Com o Gráfico 2, conclui-se que a amostra é relativamente nova na empresa, configurando-se em 45% entre 3 e 5 anos, 39% entre 1 e 3 anos, 12% com menos de 1 ano e 4% com mais de cinco anos. Ainda assim, esse dado não representa-se como um fator negativo para o desenvolvimento da pesquisa, pois para este estudo o espaço de tempo que deseja-se explorar é o antes e depois da implantação do programa de T&D.

Gráfico 2 – Tempo de atuação na JF



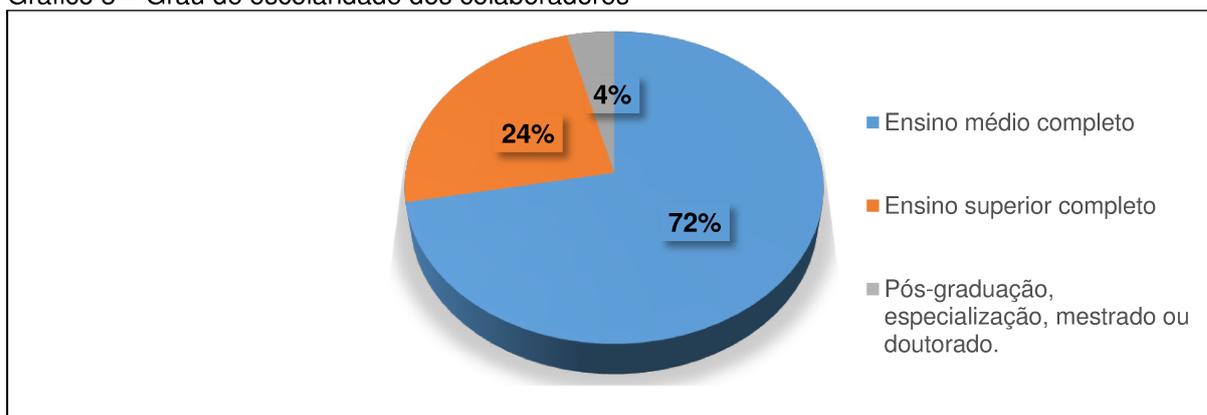
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Portanto, foi legítimo inferir que a grande maioria vivenciou a fase anterior à aplicação do programa de T&D, ou seja está na empresa de 3 a 5 anos. Dessa forma, são capazes de opinar em grau de comparação se o programa trouxe melhorias ou não. Além disso, a amostra permite a visualização de como os novos funcionários, aqueles com menos de 1 ano, estão sendo integrados na função. Uma vez que, os novos colaboradores já ingressam perante o modelo atual de T&D, torna-se importante verificar a adequação deles ao programa.

3) Quanto a escolaridade da amostra:

No Gráfico 3 como esperava-se, é notório que o grau de escolaridade predominante seja o ensino médio, isso por que muito dos cargos da empresa são mais operacionais e não exigem curso superior. Conforme o gráfico, 72% dos colaboradores possuem apenas o ensino médio, 24% o ensino superior e apenas uma pequena parcela de 4% possui pós-graduação, mestrado ou doutorado. Essa análise, é interessante para diagnosticar o impacto que o treinamento gera de acordo com o grau de instrução de cada um. Não só os efeitos, mas também as pretensões de desenvolvimento profissional.

Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

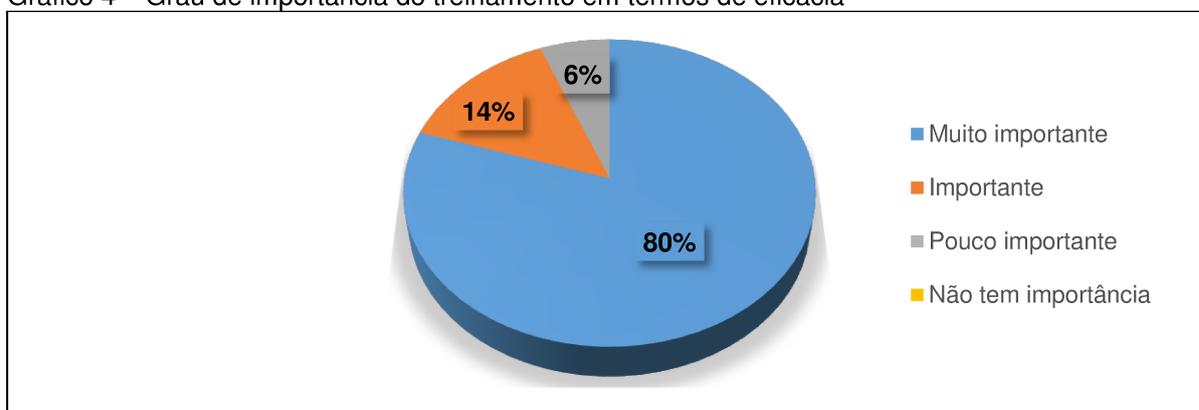
4.4 O programa de T&D na visão dos colaboradores da JF

Nessa etapa, inseriu-se questionamentos acerca de aspectos inerentes à prática do programa de treinamento e desenvolvimento da JF na visão dos colaboradores.

1) Qual o grau de importância você classifica o treinamento, no que diz respeito à melhoria da eficácia do processo que é de sua responsabilidade?

O Gráfico 4 apresenta a classificação do treinamento, em termos de melhoria na eficácia do processo pelo qual o colaborador é responsável. Como observa-se, os colaboradores enxergam que o treinamento tem impacto direto na eficácia das atividades desempenhadas, sendo que 80% classificam essa relação como muito importante e 14% como importante. Verifica-se que, apenas 6% opinaram como pouco importante e ninguém escolheu a opção de não ter importância alguma.

Gráfico 4 – Grau de importância do treinamento em termos de eficácia



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Isso é bastante positivo, pois infere-se que o programa de T&D que está em aplicação, já apresenta diferenças na rotina dos colaboradores de forma positiva. Uma vez que, eles enxergam como favorável a relação entre o treinamento e o desempenhar das suas atividades, significa que os objetivos estratégicos do programa estão sendo atingidos. Haja vista que, o processo que o colaborador é responsável tornou-se mais eficaz, sugere-se que o investimento aplicado pela empresa apresenta-se com retornos desejados.

Cabe a empresa, o entendimento do motivo de alguns colaboradores, ainda que poucos, não estejam convencendo-se ou vivenciando-se as mudanças positivas geradas pelo programa de T&D. Esse fato não deve ser ignorado, configurando-se a necessidade de analisar em qual etapa do programa está ocorrendo falhas. Além disso, explorar a questão da resistência à mudanças por parte desses colaboradores. De acordo com o questionário proposto é factível levantar algumas possibilidades. Para isso, faz-se necessário avançar algumas perguntas realizadas no questionário e explorar isoladamente esses 6% que opinaram como pouco importante.

Declara-se que, essa análise explicativa merece maior aprofundamento pela empresa, servindo-se do referente estudo apenas como suporte no levantamento de possíveis causas. Sobre esse ponto, observou-se que:

- No item 8 do questionário, perguntou-se sobre o plano de desenvolvimento e os 3 colaboradores responderam não conversar com seu gestor sobre isso;
- No item 9 do questionário, 2 desses 3 colaboradores responderam que julgam não serem úteis os treinamentos mapeados para eles;
- No item 11 do questionário, 3 colaboradores elencaram como necessário, investimentos na área de motivação profissional e 1 colaborador optou pela área técnica.

Um fato alarmante, foi a verificação de que os três colaboradores afirmam não receberem *feedbacks* dos seus gestores, no que tange ao plano individual de desenvolvimento. Essa conversa, entre colaborador e gestor é fundamental para o alinhamento de expectativas e levantamento de oportunidades. Ou seja, se ocorre ruído nessa etapa compromete-se o andamento do programa e afeta-se diretamente a eficiência e eficácia do negócio da empresa.

Possivelmente seja por conta disso, que dois colaboradores alegam não serem úteis os treinamentos mapeados para eles. Isso porque, quando essa troca de informações não acontece corretamente as referências do gestor são insuficientes para mapear as lacunas de treinamento. Dessa forma, fica superficial a avaliação do LENT, contendo apenas critérios do gestor sem a visão de quem vivencia aquela rotina dia após dia.

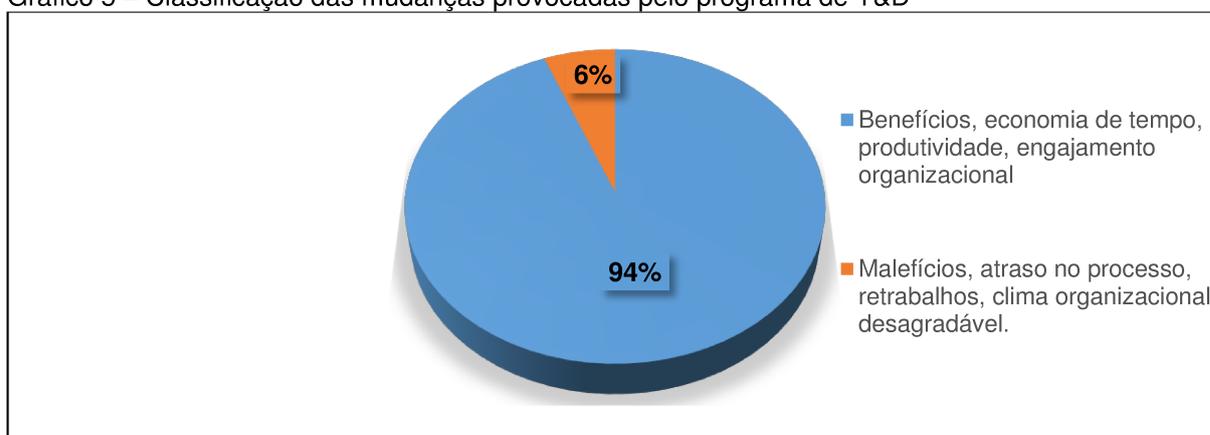
2) Na sua opinião, as mudanças provocadas pelo programa de T&D da empresa, trouxeram:

O próximo gráfico, mostra que as mudanças geradas pelo programa de T&D estão sendo vistas como benéficas pelos colaboradores. Dos participantes, 94% consideram que houve economia de tempo, aumento na produtividade e maior engajamento entre as pessoas. Esse resultado comprova o exposto por Chiavenato

(2010), de que o treinamento deve viabilizar ganhos como: aumento de eficácia organizacional, melhoria de clima organizacional, facilidade de mudanças e inovação.

Isso reforça o impacto positivo do treinamento e desenvolvimento no aumento da performance organizacional da empresa. As organizações, como evidenciou-se em ocasião anterior, investem no desenvolvimento dos colaboradores em diversas habilidades, facilitando-se assim que eles possam atuar em funções diferentes.

Gráfico 5 – Classificação das mudanças provocadas pelo programa de T&D



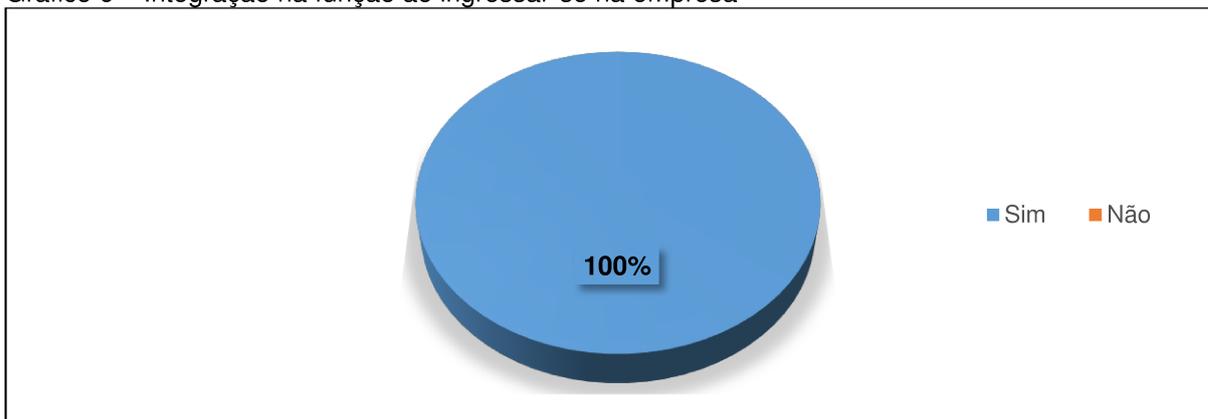
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Portanto, segundo Lacombe (2015), é necessário trabalhar com colaboradores que tenham em mente que as mudanças ocorrem rapidamente e que eles precisam estar preparados. Quanto aos 6% que, consideram que mudanças geradas acarretaram atrasos no processo, retrabalhos e clima organizacional desfavorável são os mesmo do caso anterior. Como detalhou-se, no Gráfico 4, é possível que tenha-se elaborado de forma errônea o plano de treinamento desses colaboradores, resultando-se em uma aprendizagem questionável.

3) Quando ingressou na JF, você passou pela integração na função com treinamentos adequados à sua atividade?

O Gráfico 6 diz respeito à integração do colaborador na função a que foi designado. Na JF esse período de treinamento é de 60 dias, no qual o colaborador conhecerá suas atividades e acompanhará na prática a execução da rotina. A integração também constitui-se como uma forma de treinar e desenvolver o colaborador.

Gráfico 6 – Integração na função ao ingressar-se na empresa



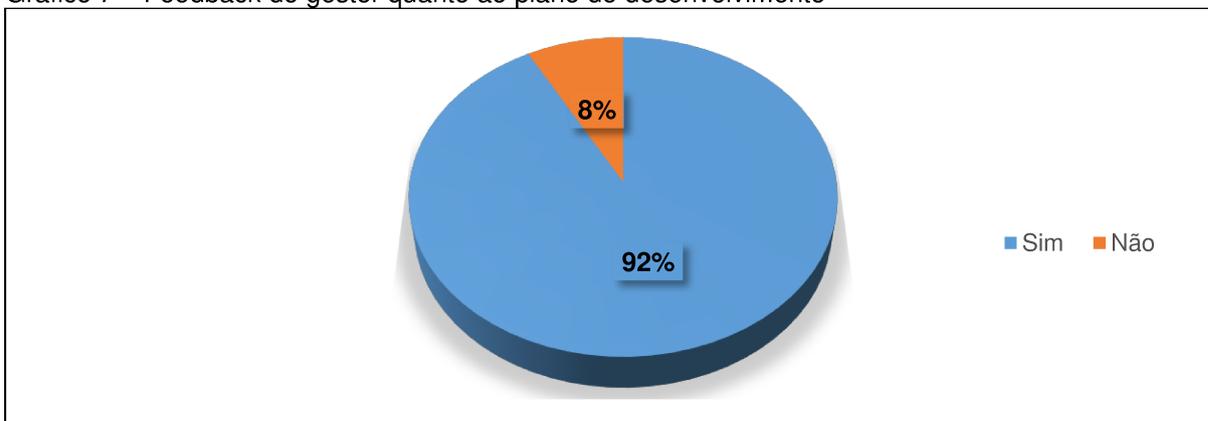
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O resultado apontou que, 100% dos colaboradores participantes da pesquisa foram treinados após serem admitidos com treinamentos adequados à função deles. Faz-se interessante o cruzamento desse resultado de 100% com o resultado do gráfico 2, em que demonstrou-se que na amostra tem-se colaboradores com até mais de cinco anos de empresa. Ou seja, há cinco anos a empresa já aplicava, ainda que à passos tímidos, métodos de T&D.

4) Seu gestor conversa com você sobre o seu plano de desenvolvimento?

No item 7 do questionário, perguntou-se ao colaborador sobre o seu plano de desenvolvimento, no tocante ao retorno que o gestor fornece sobre os resultados esperados *versus* resultados alcançados. Obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 7 – Feedback do gestor quanto ao plano de desenvolvimento



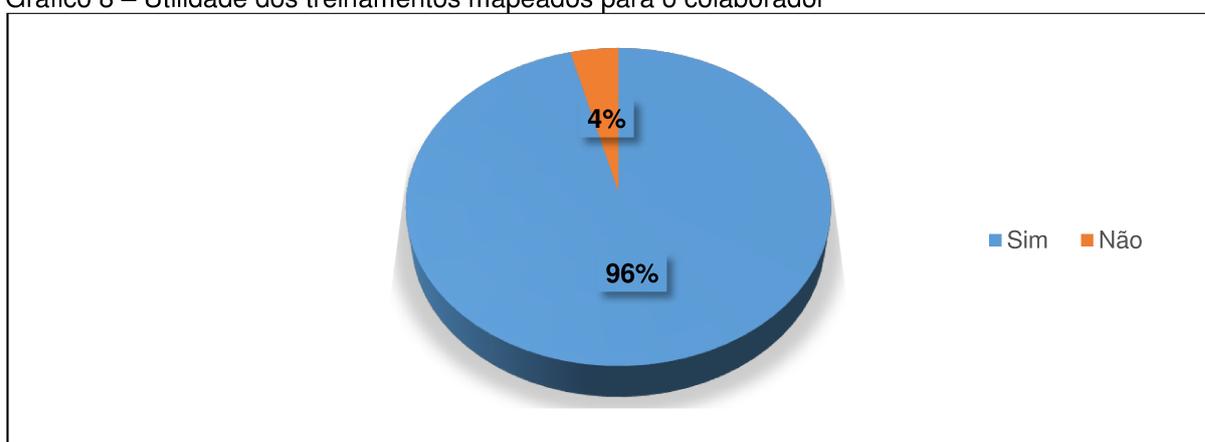
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Com relação ao plano de desenvolvimento dos colaboradores, é fundamental que exista transparência entre as expectativas do funcionário e as estratégias da empresa. Com 92% de respostas positivas, no questionário mostrou-se que esse diálogo ocorre dentro da empresa. Apenas 4 pessoas de uma amostra de 50, afirmaram não conversar com seu gestor a respeito do plano de desenvolvimento.

5) Na sua visão os treinamentos que estão mapeados para você, são realmente úteis?

Com o próximo gráfico, observou-se a forte intersecção entre gestor e colaborador, analisado no Gráfico 7. Conforme conclui-se na pergunta, 96% das respostas referem-se positivamente ao mapeamento das necessidades de treinamento. Restando-se apenas 4%, o equivalente a duas pessoas que julgaram não concordar com esse mapeamento.

Gráfico 8 – Utilidade dos treinamentos mapeados para o colaborador



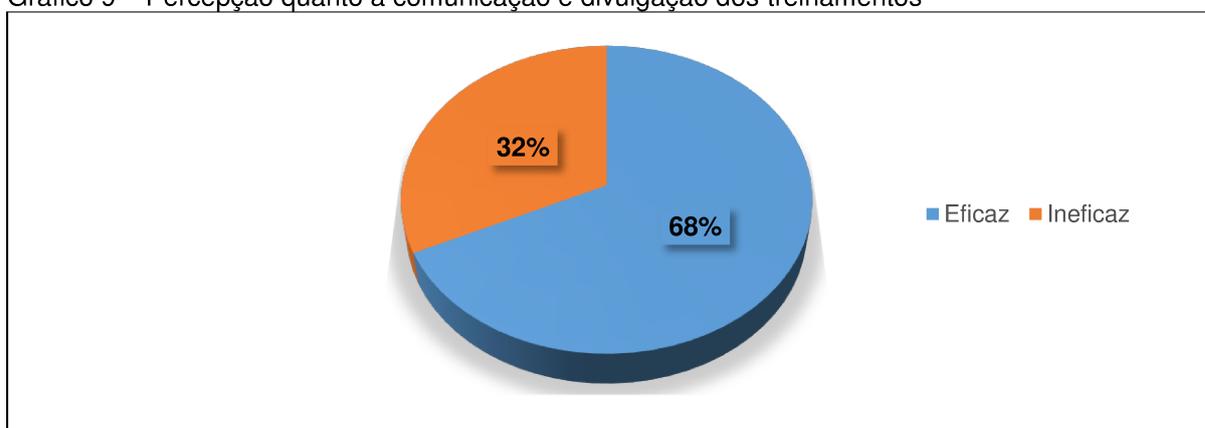
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Ao relacionar com o dado do Gráfico 7, verificou-se a influência que o *feedback* com gestor, exerce em cima do diagnóstico das necessidades de treinamento. Neste item, apenas um dos quatro dos colaboradores, que anteriormente declararam não conversar com o gestor sobre seu plano de desenvolvimento, concordou com os treinamentos mapeados para ele. Os 46 colaboradores que afirmaram ter diálogo com o gestor mantiveram-se positivos quanto ao planejamento dos treinamentos.

6) Como você avalia a comunicação e divulgação do plano de treinamento proposto pela JF?

De acordo com o Gráfico 9, dos colaboradores participantes, 68% acreditam ser eficaz o modelo de comunicação e divulgação do plano de treinamento. Mesmo sendo uma boa parcela da amostra, obteve-se que 32% não está satisfeito com o modo que a empresa exterioriza a agenda de treinamentos. Deve-se enxergar isso como ponto de atenção, pois pode afetar negativamente na participação dos colaboradores nos treinamentos.

Gráfico 9 – Percepção quanto a comunicação e divulgação dos treinamentos



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

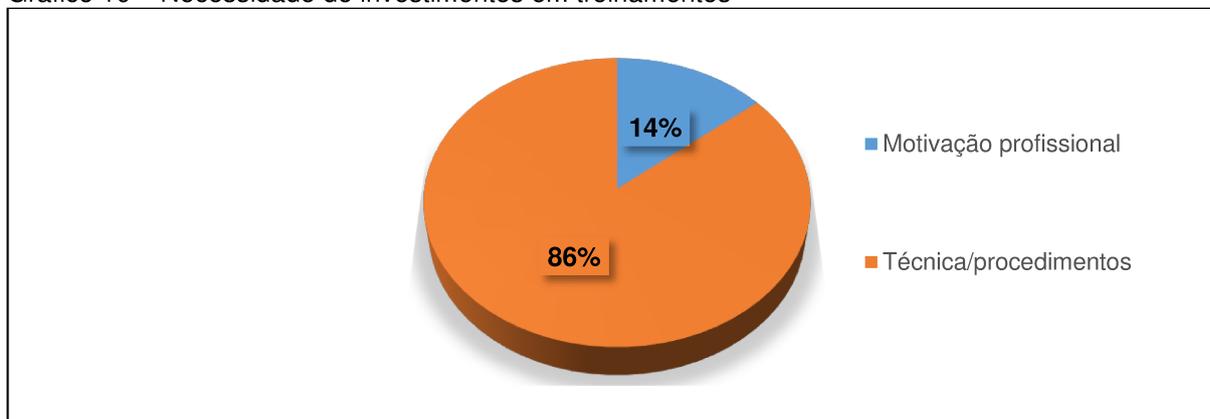
A empresa deve utilizar de meios de comunicação acessíveis à todos os colaboradores. Por exemplo, as vezes nem todos os colaboradores tem acesso à *e-mail* corporativo, então torna-se inviável mandar convites de treinamento por essa ferramenta. Além da escolha da melhor ferramenta, é interessante repetir a divulgação em mais de uma ocasião. Dessa forma, a empresa consegue atingir o público-alvo do treinamento, reduzindo-se o grau de absenteísmo do programa de T&D.

7) Na sua opinião qual a área a empresa deve investir em desenvolvimento para os colaboradores?

No questionário, também buscou-se levantar em qual a esfera os colaboradores querem que a empresa invista mais em treinamento e desenvolvimento. Emprega-se como interessante que a empresa demonstre preocupação no levantamento da opinião de seus colaboradores. Dessa forma, ela enriquece a relação de mútuas trocas existente entre ambas as partes. Não somente

isso, afinal quando a pessoa que diariamente executa uma atividade é ouvida, eleva-se as chances de acerto quanto ao diagnóstico da necessidade de treinamento.

Gráfico 10 – Necessidade de investimentos em treinamentos



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Apurou-se que, 86% da amostra deseja investimentos na área técnica e de procedimentos e que 14% sentem a necessidade de treinamentos motivacionais. Esse resultado possui conexão com o levantamento feito pelo Gráfico 3, no qual apontou-se grande maioria de colaboradores com ensino médio. Portanto, é natural que a procura por conhecimentos técnicos esteja tão viva nesses colaboradores. Confirmando-se assim, que eles estão com pretensão de aperfeiçoamento e não acomodaram-se na rotina de suas atividades. Recomenda-se que, a empresa mostre aos colaboradores que não é apenas por meio de treinamentos motivacionais que ela estimula, impulsiona e incentiva eles. Uma vez que, quando a empresa investe na capacitação deles, também configura-se como uma forma de motivação.

4.5 Percepção dos colaboradores quanto aos instrutores internos da JF

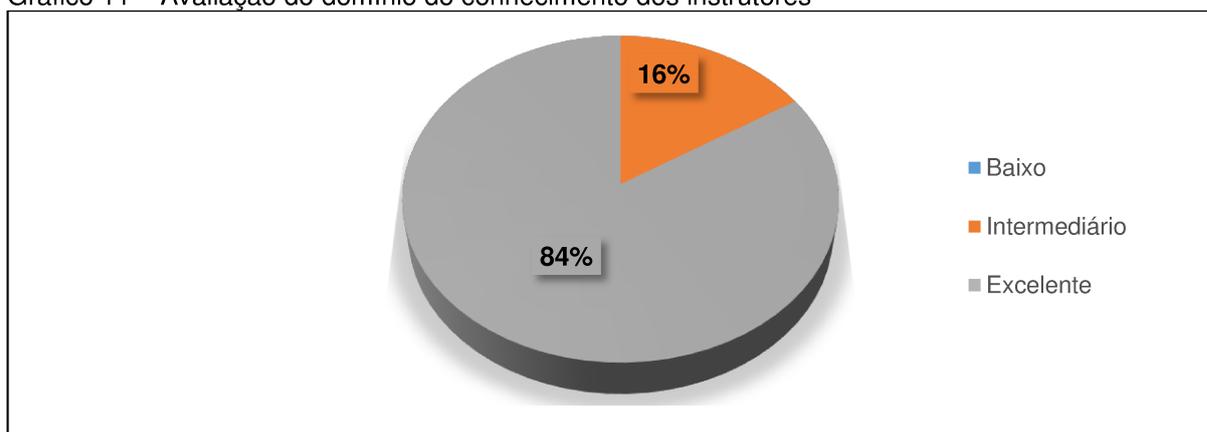
Nesta subdivisão do questionário, indagou-se os colaboradores sobre os instrutores internos, ou seja pessoas que trabalham na JF e são escolhidas para ministrarem treinamentos. Essas perguntas destinaram-se à identificar como os multiplicadores de conhecimentos e valores da JF atuam, de acordo com a perspectiva dos seus treinandos. Segundo Chiavenato (2006) o sucesso do treinamento está intrinsecamente ligado ao interesse, ao gabarito e à experiência dos instrutores. O instrutor deve ser conhecedor da responsabilidade da função,

considerando-se não ser uma tarefa fácil, pelo contato direto com diferenças individuais dos treinandos.

O instrutor deve ser avaliado em diversas esferas do treinamento, como a motivação que ele passa para seus aprendizes, o nível de atenção que ele desperta nos colaboradores durante o treinamento, a transferência do conhecimento e assim por diante. Entretanto, para o questionário aplicado escolheu-se dissertar sobre duas características cruciais para o bom desempenho do treinamento: domínio do conhecimento e técnicas de ensino-aprendizagem utilizadas.

1) Como você classifica o nível de domínio do conhecimento por parte instrutores internos?

Gráfico 11 – Avaliação do domínio do conhecimento dos instrutores



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Com 84% dos colaboradores, o domínio do conhecimento por parte dos instrutores classificou-se como excelente. Este resultado é deveras favorável para o programa de T&D da empresa, afinal expressa que o instrutor é alguém que possui credibilidade no assunto tratado. Embora nenhum colaborador julgou como baixo o domínio do conhecimentos dos instrutores, 16% o consideraram como intermediário. Ainda que apresente-se como a minoria, não é agradável para a empresa que almeja destaque com uma boa performance organizacional, que tenha-se instrutores nível intermediário.

2) As técnicas de aprendizagem utilizadas pelos instrutores no treinamento, são:

No próximo gráfico contemplou-se a opinião dos colaboradores acerca das técnicas de aprendizagem usadas pelos instrutores no processo de ensino-aprendizagem. Com 82%, percebeu-se que os colaboradores consideram adequadas e contemporâneas as técnicas de ensino-aprendizagem usadas pelos instrutores. Os outros 18%, o equivalente à nove colaboradores, acreditam que as técnicas de ensino estão inadequadas e defasadas. Quanto à esse resultado, objetiva-se que a empresa busque utilizar métodos e ferramentas modernas, afinal a cada novo ano os sistemas de produção modificam-se.

Gráfico 12 – Opinião dos colaboradores em relação as técnicas de aprendizagem



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Além disso, as pessoas estão em constante mudança, as técnicas de aprendizagem usadas 10 anos atrás, hoje encontram-se retrógradas e já não produzem o mesmo efeito. Para uma empresa com três anos de execução do programa de T&D, o resultado na vertente técnica de aprendizagem mostra-se auspicioso. Entretanto, para manter a satisfação da maioria e alcançar os que ainda não estão satisfeitos com as técnicas de ensino-aprendizagem, são necessários investimentos nos instrutores e em recursos disponibilizados.

4.6 Análise da entrevista com o gestor de Gente e Gestão

De acordo com Jebaili e Carvalho (2002, p.31), "há dez anos a função e o significado do treinamento eram outros, hoje ele está diretamente ligado aos resultados desejados pelas empresas". Desse modo, em entrevista com o gestor de Gente e Gestão da JF Venda e Distribuição de Bebidas, foram levantadas algumas questões acerca da prática do programa de T&D aplicado na empresa. A entrevista

direcionou-se para o recolhimento de informações pertinentes à evolução da performance organizacional por intermédio do T&D, vista pelo olhar da empresa.

Pergunta 1 – Algumas empresas ainda possuem a visão de que treinamento e desenvolvimento é um investimento desnecessário. Qual seu ponto de vista sobre isso?

Para o gerente, empresas com esse pensamento provavelmente não possuem uma área de Gente e Gestão estrutura e posicionada estrategicamente dentro dela. Isso geralmente acontece, quando os proprietários ou sócios visam somente uma produtividade massificada, sem mensurar a eficácia dos processos desenvolvidos por seus colaboradores. Carlos Eduardo explica, que dessa forma a empresa tem uma falsa sensação de que investir na qualificação dos seus colaboradores é perda de dinheiro. Pois para empresas assim, demandar ordens e dizer ao colaborador o que fazer já é o suficiente.

Além disso, ele também acredita que esse pensamento pode ser fruto de um diagnóstico errôneo dos problemas de desempenho da empresa. Ou seja, tudo tem que ser analisado minuciosamente, para assim utilizar as ferramentas cabíveis ao problema. De acordo com o gerente, antes de investir em treinamento e desenvolvimento ou em qualquer outra área, a empresa deve conhecer seus indicadores de desempenho a fundo e estabelecer à onde se quer chegar.

Pergunta 2 – Quais os principais motivos que levam à necessidade de treinamento dentro da JF?

Segundo ele, a busca por aperfeiçoamento nas atividades e processos configura o maior motivo de treinar os colaboradores. De acordo com Carlos Eduardo, a JF investe frequentemente em novos mecanismos de vendas e logística de distribuição. De forma semelhante, é fundamental que os colaboradores sigam essa mesma escala de aperfeiçoamento, capacitando-se para as mudanças e evoluções ocorridas. Além disso, a questão do rendimento baixo também apresenta-se como uma das principais fontes de necessidades de treinamento. O gerente explica que, após realizar a avaliação de desempenho, o gestor direto fornece o *feedback* ao colaborador e elenca as lacunas à serem sanadas no que refere-se ao desenvolvimento do colaborador.

Essas lacunas podem relacionar à fatores técnicos, motivacionais ou até mesmo oriundas de dúvidas sobre remuneração e benefícios que o colaborador tenha e que impactem em seu desempenho. Por exemplo, o entrevistado citou que os gestores alimentam a planilha de treinamento, colocando-se o nome do funcionário, a competência a que está relacionando-se, classificação do gerente e a data de execução. Conforme pesquisa documental na empresa, verificou-se que a planilha funciona de acordo com o seguinte escopo:

Quadro 3 – Modelo do acompanhamento de treinamentos

NOME DO FUNCIONÁRIO	TREINAMENTO	COMPETÊNCIA	CLASSIFICAÇÃO DO GERENTE	DATA DE EXECUÇÃO
Funcionário U	Código de conduta	Conhecer - Conhecimento das normas	Necessidade de desenvolvimento	x/xx/xxxx
Funcionário V	Treinamento sobre política comercial	Preparar – Compreender o mercado	Necessidade de desenvolvimento	xx/xx/xxxx
Funcionário W	Remuneração total (benefícios)	Desenvolver Gente – Tem impacto e influência	Necessidade de desenvolvimento	xx/xx/xxxx
Funcionário X	Direção defensiva	Executar com disciplina	Ponto fraco em segurança	xx/xx/xxxx
Funcionário Y	Técnica de vendas	Desenvolver soluções inovadoras	Necessidade de desenvolvimento	xx/xx/xxxx
Funcionário Z	Manuseio do novo Palm Top	Conhecer – Nova ferramenta	Necessidade de desenvolvimento	xx/xx/xxxx

Fonte: JF Venda e Distribuição de Bebidas (2016), adaptado pela autora.

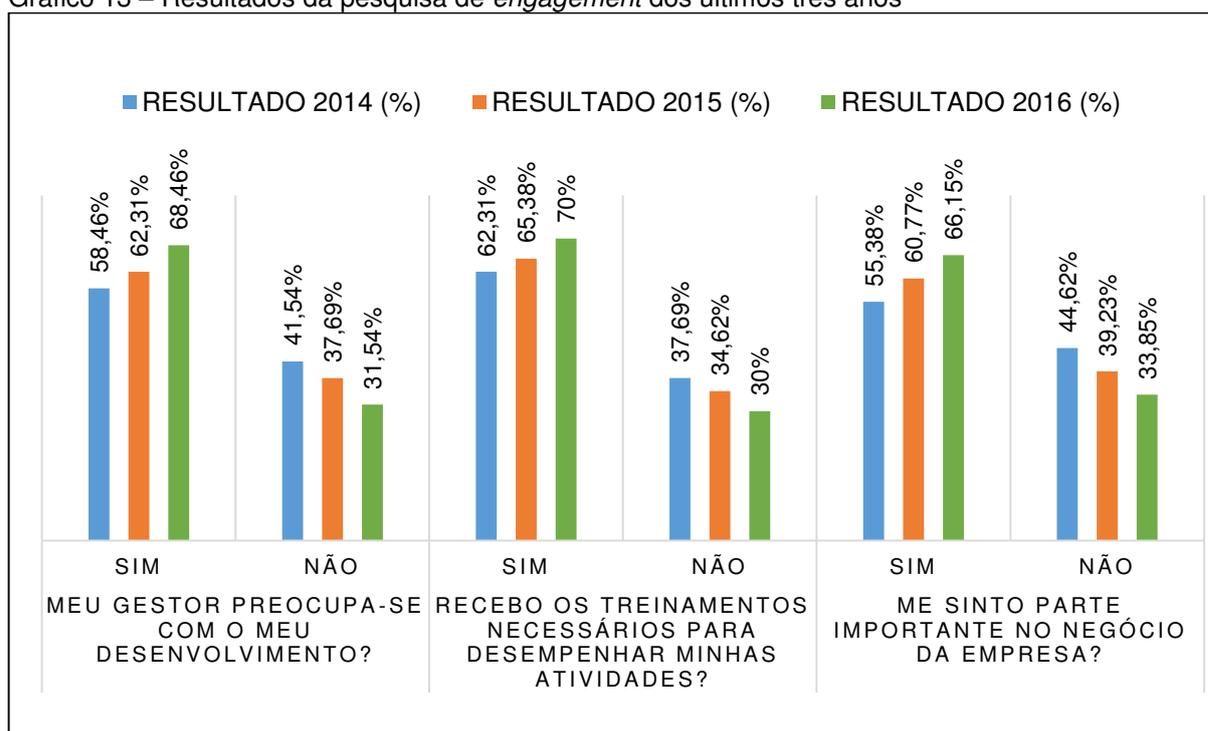
Pergunta 3 – Comparando o início da implantação do programa de T&D na JF e os dias atuais, quais os resultados estão sendo alcançados com o programa de T&D na empresa?

O gerente dissertou sobre os resultados que estão sendo alcançados após a implantação do programa e T&D de acordo com o acompanhamento feito pela área de G&G. Na JF enxerga-se que houve evoluções significativas de desempenho e rendimento dos colaboradores, refletindo-se também no melhor relacionamento

dentro do ambiente de trabalho. As mudanças oriundas do programa, efetuou-se em resultados positivos nas últimas pesquisas de *engagement*⁴ que realizou-se na empresa. Essa pesquisa encontra-se disponível para os colaboradores uma vez ao ano e divide-se em blocos.

Comentou-se que, cada bloco direciona-se a serviços diferentes oferecidos aos colaboradores. Avalia-se, itens como segurança, restaurante, recursos de trabalho, liderança e outros. Os colaboradores respondem à pesquisa anonimamente, portanto, ficando-se a vontade para opinar e assim apura-se resultados verídicos da realidade do ambiente interno organizacional. Os itens avaliados na pesquisa são inúmeros e apresentam-se sobre vários temas, que para esse estudo não torna-se necessário apresentá-los em sua totalidade. Separou-se 3 itens que mantêm-se ligados à abordagem do T&D.

Gráfico 13 – Resultados da pesquisa de *engagement* dos últimos três anos



Fonte: Adaptado de JF Venda e Distribuição de Bebidas (2016).

Conclui-se conforme os dados expostos que, houve relativa evolução no modo como os gerente lidam com o desenvolvimento de sua equipe. Segundo a análise do Gráfico 14, verifica-se que de 2014 para 2016 obteve-se um aumento de

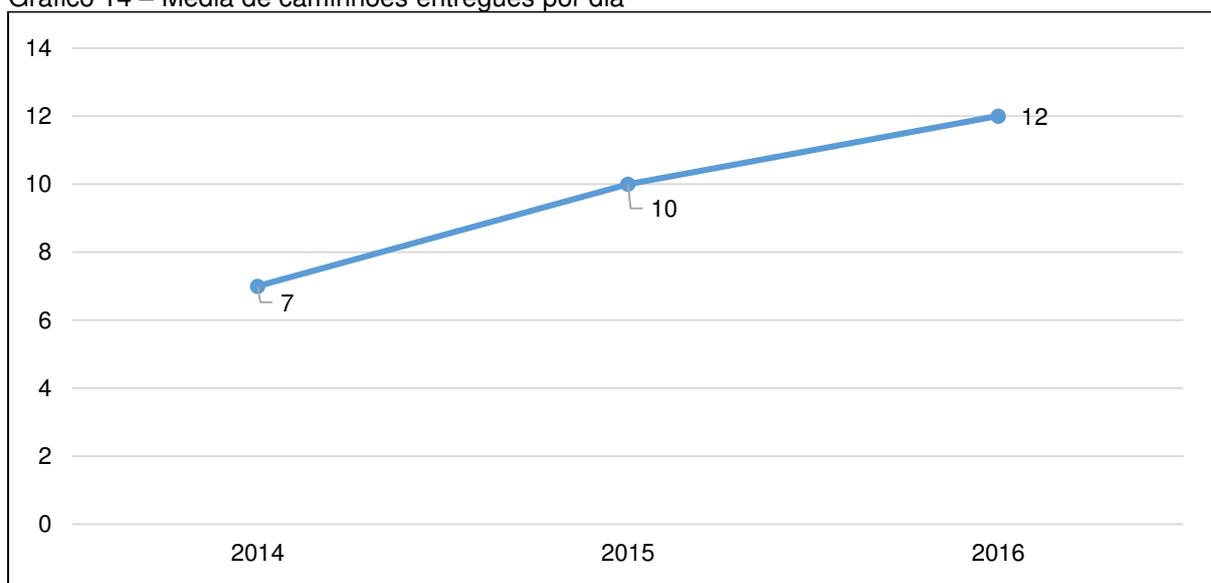
⁴ Segundo Kahn (1990), *engagement* refere-se ao envolvimento e satisfação do colaborador com o seu ambiente de trabalho. Quanto maior o *engagement*, mais o colaborador projeta empenho e entrega na execução das atividades, obtendo-se assim resultados mais satisfatórios.

10 pontos percentuais neste item da pesquisa. Nos 2 itens seguintes, observou-se evolução de 7,69 e 10,77 pontos percentuais, respectivamente.

Carlos Eduardo mencionou que, o processo de implantação do programa de T&D na empresa é recente, mas que mostra-se satisfeito com os resultados já colhidos. No último questionamento à ele, perguntou-se sobre a real confirmação da relação entre gestão de treinamento e desenvolvimento com o aumento da performance organizacional. Segundo ele, apesar do pouco tempo, faz-se inegável a estreita relação entre as duas vertentes e isso confirma-se por meio dos indicadores de venda, domínio de mercado, carregamentos entregues e outros, que a empresa tem observado.

Conforme o Gráfico 14, consta-se a evolução da média de caminhões entregues por dia em 2014, 2015 e 2016 de acordo com o último fechamento de setembro.

Gráfico 14 – Média de caminhões entregues por dia



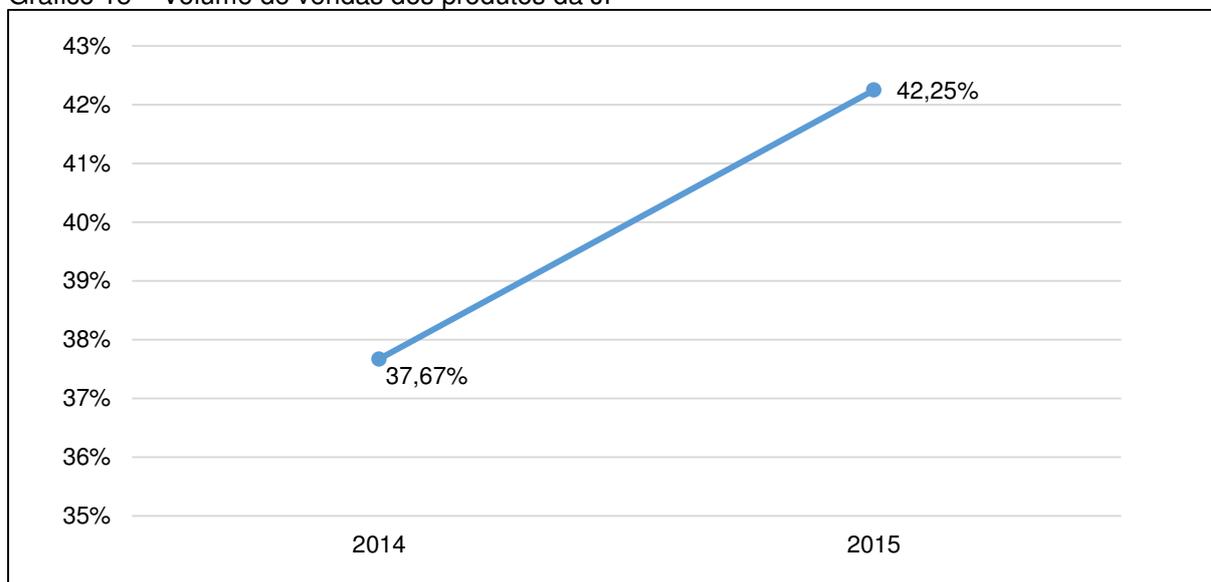
Fonte: Adaptado de JF Venda e Distribuição de Bebidas (2016).

Portanto, assegura o gerente que essa evolução deve-se aos treinamentos investidos na eliminação de etapas desnecessárias durante a entrega do produto, treinamentos com novas ferramentas para contagem dos *pallets*⁵ na hora de carregar e descarregar o caminhão, treinamento de organização dos produtos no armazém, facilitando-se a saída para o carregamento e assim por diante. Além disso, ele

⁵ Tablado de madeira, metal ou plástico, que tem a auxilia a movimentação e transporte de produtos.

completa que, houve um aumento significativo de 2014 para 2015 quanto ao volume de venda dos produtos da JF. Esse aumento é expresso no gráfico a seguir:

Gráfico 15 – Volume de vendas dos produtos da JF



Fonte: Adaptado de JF Venda e Distribuição de Bebidas (2016).

Obteve-se um aumento de 12,15% do volume de vendas dos produtos da JF. Entende-se que quando fala-se em vender, inúmeras variáveis são levadas em conta e o programa de T&D da JF desenvolveu-se justamente para o atendimento dessas variáveis. Em todo processo, apesar da tecnologia empregada, lida-se com pessoas e portanto capacitá-las equivale-se ao caminho mais eficaz para o atingimento de altas performances no negócio.

Pergunta 4 – Quais os maiores desafios, para melhorar ainda mais a eficiência e eficácia do programa de T&D da JF?

Primeiramente, o gerente acredita ser a administração das despesas com os treinamentos. Devido ao programa ser planejado no início do ano, com uma verba fixa e no decorrer do ano sofrer alterações de custos. Carlos Eduardo diz que, com isso ele acaba sacrificando um ou outro treinamento, optando-se pelo mais importante na escala eficácia do negócio. Apesar do mapeamento prévio dos custos, geralmente isso acontece com treinamentos dados fora da empresa, onde paga-se instrutores profissionais.

A ideia do gerente para vencer esse desafio, é no próximo ano logo após a conclusão do LENT já fechar contratos com os parceiros do programa definindo o valor exato dos treinamentos. No atual planejamento do programa, só coloca-se a

previsão das despesas, o que na hora não reflete a realidade. Entretanto os parceiros alegam motivos para essa variação de preços e essa ideia ainda está sendo debatida entre ambos, segundo Carlos Eduardo.

Além disso, de acordo com o gerente de G&G, preparar a liderança para saber identificar as lacunas de suas equipes também consiste em um dos desafios para o programa de T&D. Pois, é por meio deles que os treinamentos são programados e caso esse diagnóstico não seja exato, torna-se um inútil para a estratégia da empresa. Na JF, ainda observa-se supervisores com dificuldade em detectar onde seu colaborador precisa ser desenvolvido e esse é um ponto frágil do programa de T&D da empresa, conforme mencionou o gerente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela vantagem competitiva tem mobilizado as empresas em prol do uso estratégico da Gestão de Pessoas. Como consequência disso, ações pautadas no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores compõe-se como um dos principais métodos para o aumento da performance organizacional. Entende-se que o planejamento, execução e controle das tarefas dentro de uma empresa, realizam-se por meio pessoas e que portanto investimento em sua qualificação, favorece ganhos para a própria empresa. Em tempos de crise, as empresas apavoradas pelo fantasma da falência, passaram-se a buscar toda e qualquer ferramenta que pareça ser a solução para seus problemas.

Diante desse cenário, a boa imagem dos programas de T&D, com casos de sucesso, comentários positivos de grandes empresas e assim por diante, podem camuflar a complexidade dessa estratégia. Isso significa que, o treinamento e desenvolvimento, pode tanto impulsionar a empresa para o sucesso como também pode acelerar o processo do seu fracasso. Sendo assim, com o presente estudo, verificou-se que para treinar e desenvolver o colaborador torna-se necessário a existência de um planejamento com todas as etapas do programa. A empresa não pode simplesmente aplicar um treinamento, norteador-se pela na intuição do que seja necessário para o desenvolvimento do colaborador.

Como observou-se no decorrer da pesquisa, o levantamento das necessidades de treinamento configura parte fundamental do sucesso do programa de T&D. Esse diagnóstico, fornece à empresa o direcionamento de onde investir em treinamento e desenvolvimento. As etapas posteriores, ou seja, planejamento do treinamento, execução e avaliação dos resultados, equivalem-se a mesma linha de importância para o êxito no retorno do investimento realizado. Portanto depreende-se que, não recomenda-se à empresa pular etapas, pois cada uma possui papel fundamental para alcançar os resultados estimados. Enxergou-se por meio da pesquisa de campo a relação entre treinamento e desenvolvimento com o aumento da performance organizacional.

A empresa do estudo de caso adotou esse método como forma de conseguir melhores resultados de eficiência e eficácia em seu processo. Durante a pesquisa, além do material documental que coletou-se, aplicou-se questionário para 50 colaboradores e entrevistou-se o gerente de Gente e Gestão da empresa JF. O

questionário desenvolveu-se com o intuito de levantar a opinião dos colaboradores, acerca do modelo atual de desenvolvimento profissional, oferecido pela empresa. Optou-se na segmentação do questionário no que tange aos aspectos gerais da amostra, visão sobre o programa de T&D e avaliação dos instrutores. Acentua-se que, admite-se outras divisões no campo de estudo, mas que para a delimitação do tema, buscou-se a evidência dos principais itens que impactam no bom desempenho do programa.

Com essa técnica de pesquisa, obteve-se que os colaboradores possuem alto grau de satisfação com o modo que a empresa investe em seu capital intelectual. Embora tenha-se apenas três anos de aplicabilidade do programa, 80% dos colaboradores classificaram como muito importante a relação que o treinamento tem com a eficácia de suas atividades. Além disso, verificou-se que 94% dos colaboradores questionados, reconhecem que o programa trouxe mudanças benéficas, economia de tempo, produtividade e engajamento organizacional para a empresa. Esse resultado é reflexo do que observou-se no levantamento documental na JF: um plano de treinamento e desenvolvimento estruturado, com etapas bem definidas.

Portanto, apesar do escopo do programa de T&D ser basicamente um só na literatura, torna-se pertinente o comentário de que as necessidades das empresas são diferentes. De modo consequente, cada empresa ajusta e molda o programa de treinamento e desenvolvimento conforme os macro objetivos galgados por ela. Aproveitando-se da menção ao plano de treinamento e desenvolvimento da JF, observou-se que o mesmo em sua etapa de verificação de resultados, apura somente se o treinamento ocorreu ou não. Deixando-se escapar uma vertente importante que é o acompanhamento do número de participantes *versus* o real.

Não nomeia-se como vantajoso, apenas acompanhar o acontecimento ou não do treinamento, deve-se também conhecer nominalmente os colaboradores que não participaram e apurar o motivo do absenteísmo. Dessa forma, recomenda-se à empresa o estabelecimento de uma meta de no mínimo 75% de presença nos treinamentos. Logo, o acompanhamento da escala de disseminação do conhecimento poderá então ser medido. Com relação aos colaboradores que estavam programados para o treinamento e não participaram, propõe-se que o debate nas reuniões matinais em que apresentam-se os indicadores de G&G.

Com a aplicação do questionário, constatou-se que a JF antes mesmo de implantar o programa de T&D nos moldes atuais, já exercia preocupação com a aprendizagem dos colaboradores. Todos os participantes da amostra afirmaram ter passado por integração na função antes ao ingressar na empresa. Sendo assim, manifesta-se a oportunidade de que além dessa integração na função, o colaborador ao fazer parte do quadro de pessoas, recebesse uma integração sobre a empresa como um todo. Por exemplo, traçar um plano de treinamentos sobre a cultura, missão, valores, objetivos organizacionais ou outros assuntos que despertem no novo colaborador o sentimento de pertencimento à organização.

Com relação à condução do plano de desenvolvimento individual, atestou-se que os gestores estão fornecendo o *feedback* sobre os pontos positivos e as oportunidades de melhoria ao colaborador. O resultado desse item deu-se praticamente de forma unânime com 92%, todavia para o sucesso do programa de T&D objetiva-se os 100%. A justificativa dessa afirmativa, revela-se logo no resultado do item seguinte, no qual questionou-se os colaboradores sobre a utilidade dos treinamentos mapeados para eles. A ligação entre o diálogo com o gestor e o mapeamento do treinamento para o colaborador ocorre de maneira tão estreita, que no questionário os resultados de ambos praticamente mostraram-se de forma similar.

Quanto aos treinamentos programados serem considerados úteis na visão do colaborador, 94% julgaram sim. Porém, comprovou-se que a JF ainda possui lacunas, no preparo de sua liderança no que refere-se à condução do programa de T&D. Enfatiza-se que nesse aspecto não podem existir falhas, pois é com base na decisão do líder que investimentos são destinados para o alcance dos objetivos da empresa. E tratando-se de performance organizacional, um treinamento errado ou desnecessário para o colaborador, pode acarretar baixa na eficácia e não o aumento dela. Essa preocupação, estende-se à outra questão que é a comunicação e divulgação do plano de treinamentos, no qual apresentou-se como um ponto delicado e que merece mais atenção por parte da empresa.

Conforme os dados e resultados, obteve-se que uma considerável parte dos colaboradores declara como ineficaz o modo que essa informação chega até eles. Essa falha de comunicação produz impacto negativo no alcance do público alvo mapeado para o treinamento. Em termos sugestivos, estipula-se que a empresa ainda não enxerga a dimensão do impacto gerado, justamente pela falta de um acompanhamento nominal dos participantes programados *versus* o real, indicado

anteriormente. Em virtude da falta desse controle, a pesquisa sofreu limitação para uma análise mais profunda dos efeitos causados. Desse modo, ao superar as limitações recomenda-se pesquisas futuras, na exploração das vertentes geradas por uma comunicação ineficaz dentro de T&D.

Concluiu-se também que os instrutores internos da JF, possuem domínio do conhecimento e fazem uso de métodos e técnicas de aprendizagem adequadas e modernas. Independentemente do resultado nesse quesito ter-se apresentado satisfatoriamente, avistou-se uma porta aberta para a melhoria da capacitação desses instrutores. A empresa não pode esquecer que os instrutores também precisam de treinamentos, e portanto orienta-se a prática do treinamento “treinando quem treina”. Esse treinamento, proporcionaria aos instrutores da JF o preparo necessário para a transmissão do conhecimento para os demais colaboradores.

Por essa razão, dentro do viés da performance organizacional, levanta-se a necessidade das empresas investirem em seus instrutores internos. Eles constituem o canal de ligação entre a estratégia do negócio e os demais níveis da organização, por meio do conhecimento. No caso da JF, essa ligação demonstra-se próspera, pois em três anos de implantação do programa de T&D, já enxerga-se os resultados de evolução e de mudanças no ambiente organizacional acontecendo na empresa. Conforme entrevista com o gerente de Gente e Gestão, após o uso da ferramenta o volume de vendas e quantidade de caminhões entregues subiram consideravelmente.

Faz-se indispensável lembrar que, a Gestão de Pessoas é um sistema e que treinar e desenvolver fazem parte de um dos seus subsistemas. Neste estudo, abordou-se o subsistema desenvolver, confirmando-se sua aplicabilidade para ganhos em performance organizacional. Contudo, os subsistemas de Gente e Gestão funcionam de forma dependente, portanto para o melhor alcance dos resultados dentro de uma empresa é de grande valor que exista sintonia entre todos. No mais, o estudo desenvolvido apesar de não ter sido realizado com o propósito intervencionista, serviu como modelo de análise explicativa e descritiva do processo de T&D na JF. Contribuiu-se para a compreensão das lacunas que devem ser fechadas para o alcance ainda maior da performance organizacional. Além disso, fomentou-se futuras discussões e pesquisas dentro dessa área.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAUJO, L.C.G.de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOHLANDER, G; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed São Paulo: Makron books0020, 1998.
- CHIAVENATO I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CLIFTON, C.; FERREIRA, F. Discourse Structure and Anaphora: Some Experimental Results. In: COLTHEART, M. (Ed.). **Attention and Performance XII: The Psychology of Reading**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1987.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 133-146.
- FREIRE, Denilson A.L. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.
- KOPS, Maria Lucia; RIBEIRO, Rosane Santos. **Desenvolvimento de Pessoas**. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Pura Lúcia Oliver. **Didática Teórica Didática Prática: para além do confronto**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

MCLAGAN, P. Competencies: **The Next Generation. Training and Development**, Alexandria, v. 51, n. 5, p. 40-48, maio 1997.

MEZZAROBA, O; MONTEIRO, C. S. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

PEQUENO, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

RAMOS, M. N. **A educação profissional pela pedagogia das competências e a superfície dos documentos oficiais. Educação e Sociedade**. Campinas, v. 23, n. 80, p. 401-422, set. 2002.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VESPA, Marcia. Educação contemporânea nas organizações: o desafio de um sistema de desenvolvimento humano competitivo. In: LEME, R. (org.). **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. p. 117-130.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COLABORADOR

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA NO AUMENTO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Esse questionário divide-se em 3 etapas: Aspectos gerais sobre você, considerações sobre Treinamento e Desenvolvimento e por último considerações sobre os instrutores internos da empresa.

PERFIL DA AMOSTRA

1- Qual sua escolaridade?

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

2- Qual sua idade?

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

3- Há quanto tempo você trabalha na JF?

- () Menos de 1 ano
- () Entre 1 e 3 anos
- () Entre 3 e 5 anos
- () Mais de 5 anos

O PROGRAMA DE T&D NA VISÃO DOS COLABORADORES DA JF

4- Qual o grau de importância você classifica o treinamento no que diz respeito à melhoria da eficácia do processo que é de sua responsabilidade?

- () importante
- () Muito importante
- () Pouco importante
- () Não tem importância

- 5- Na sua opinião, as mudanças provocadas pelo programa de T&D da empresa, trouxeram:
- () Benefícios, economia de tempo, produtividade, engajamento organizacional
- () Malefícios, atraso no processo, retrabalhos, clima organizacional desagradável.
- () Não me atingiu em nada
- 6- Quando ingressou na JF, você passou pela integração na função com treinamentos adequados à sua atividade?
- () Sim () Não
- 7- Seu gestor conversa com você sobre o seu plano de desenvolvimento?
- () Sim () Não
- 8- Na sua visão os treinamentos que estão mapeados para você, são realmente úteis?
- () Sim () Não
- 9- Como você avalia a comunicação e divulgação do plano de treinamento proposto pela JF?
- () Eficaz () Ineficaz
- 10- Na sua opinião qual a área a empresa deve investir mais em desenvolvimento para os colaboradores?
- () Motivação profissional () Técnica/ procedimentos

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AOS INSTRUTORES INTERNOS DA JF

- 11- Como você classifica o nível de domínio do conhecimento por parte instrutores internos?
- () Baixo
- () Intermediário

() Excelente

12- As técnicas de aprendizagem utilizadas pelos instrutores no treinamento, são:

() Inadequadas/ defasadas

() Adequadas/ atuais

Muito obrigada pela participação!

