

Processo de Treinamento em uma Empresa de Calçados Masculinos

RESUMO

As organizações para manter-se no mercado, necessitam atualizar-se diariamente, pois, as informações acontecem e modificam-se com muita rapidez. É fundamental para a sua sobrevivência posicionar-se no mundo globalizado e competitivo dos negócios. O objetivo geral é analisar o funcionamento do processo de treinamento dos colaboradores de uma empresa do ramo de comércio calçadista. Os objetivos específicos são verificar a necessidade de treinamento; avaliar o treinamento recebido e sua contribuição para a progressão funcional. Justifica-se como uma ferramenta essencial para o profissional, pois através dele, conhece-se a realidade empresarial e o contexto onde está inserida. Pretende-se contribuir para a empresa, verificando os problemas existentes e estudando a melhor maneira de resolvê-los. O treinamento auxilia na capacitação dos colaboradores para adaptar-se as mudanças organizacionais e no ambiente. O estudo é de relevância para a Administração por focar o tema treinamento, na área de Gestão de Pessoas, sendo esta fundamental para o sucesso da empresa. A metodologia utilizada consistiu de pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso, com a aplicação de um questionário aos 20 colaboradores do setor de calçados masculinos de uma empresa varejista. Com base na análise da pesquisa concluiu-se que o treinamento é suficiente e adequado, para capacitação e solucionar as dúvidas além de contribuir para a progressão funcional, mas ainda pode ser ampliado. Percebeu-se que o treinamento é de vital importância para o colaborador, assim desempenhando com eficiência e eficácia as atividades, além de um fator motivador de seus colaboradores.

Palavras-Chave: Treinamento. Pesquisa. Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual, as organizações para manter-se no mercado, necessitam atualizar-se diariamente, pois, as informações acontecem e modificam-se com muita rapidez. É fundamental para a sobrevivência da organização posicionar-se no mundo globalizado e competitivo dos negócios, primando pela competitividade independente de seu porte ou tipo. Embora varie o estilo de administrar de cada empresário, a necessidade de atualização é vital para a empresa e para a sua permanência no mercado, pois, as variáveis ambientais e econômicas mudam e afetam a empresa exigindo do administrador atenção e cada vez uma maior adaptação em virtude das mudanças globais que acontecem.

O objetivo geral é analisar o funcionamento do processo de treinamento dos colaboradores de uma empresa do ramo de comércio calçadista. Os objetivos específicos são verificar a necessidade de treinamento; avaliar o treinamento recebido e sua contribuição para a progressão funcional.

Justifica-se como uma ferramenta essencial para o profissional, pois através dele, conhece-se a realidade empresarial e o contexto onde está inserida. Pretende-se contribuir para a empresa, verificando os problemas existentes e estudando a melhor maneira de resolvê-los. O treinamento auxilia na capacitação dos colaboradores para adaptar-se as mudanças organizacionais e no ambiente. O estudo é de relevância para a Administração por focar o tema treinamento, na área de Gestão de Pessoas, sendo esta fundamental para o sucesso da empresa. O assunto está relacionado com a linha de pesquisa do Curso, Gestão Organizacional e Pesquisa em Administração.

A seguir desenvolver-se-á uma fundamentação teórica na área de Gestão de Pessoas, com enfoque em treinamento, seguida da metodologia de estudo, da análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa e a conclusão.

2. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é definida como a implantação de estratégias, planos e programas para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas, a fim de cumprir as metas organizacionais, é uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia a capacidade da empresa e de seus empregados em atingir seus objetivos, e buscando uma melhora constante (TANKE, 2004).

Segundo LACOMBE e HEILBORN (2006, p. 241), o órgão de recursos humanos

[...] deve orientar e apoiar os gerentes a prestar-lhes serviços, mas a cada gerente cabe a administração dos recursos humanos da empresa. Não se deve, porém, menosprezar a importância do RH. A eles cabe não só o apoio, a orientação e a prestação de serviços centralizados, como também sensibilizar os gerentes para a importância da equipe nos resultados. Cabe-lhes 'educar' os gerentes para que eles, por sua vez, atuem como educadores da sua equipe; sugerir novas formas de administrar o pessoal, manter-se informado sobre o 'estado da arte' nos assuntos de recursos humanos e trazer esses conhecimentos para dentro da organização. Cabe-lhes administrar as atividades que devem ser executadas de forma centralizada e atuar como elemento aglutinador das pessoas.

A administração de recursos humanos ajuda a organização a realizar seus objetivos empresariais e cumprir suas missões; sendo representada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam, por isso é importante criar um ambiente favorável à organização integrando o capital humano, promovendo o aprendizado, que ressaltam seu desempenho, estimulem a motivação e valorizem a ser humano nas empresas (CHIAVENATO, 2002).

As funções de gestão de pessoas são: planejamento, análise, recrutamento, seleção, contratação, colocação, orientação, treinamento, desenvolvimento, formação de equipe, avaliação de desempenho, melhoria de desempenho, administração salarial, planejamento e administração de benefícios, disciplina, aconselhamento, demissão, relações com os empregados, leis trabalhistas, entre outras (TANKE, 2004).

Atualmente, as organizações têm consciência da importância das pessoas e da maneira como elas são administradas, opostamente ao praticado no passado, quando era priorizada a tecnologia do produto ou do processo, com proteção ou regulamentação aos mercados, recursos financeiros e economia de escala (PFEFFER, 1997 apud LACOMBE e HEILBORN, 2006).

2.1 A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Neste item desenvolver-se-á os seis processos de gestão de pessoas.

Para CHIAVENATO (2004, p. 16), processo é um

[...] conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas.

De acordo com CHIAVENATO (2004), os seis processos de gestão de pessoas são:

1. Processos de agregar pessoas. São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

2. Processos de aplicar pessoas. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientações das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processos de recompensar pessoas. São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processos de desenvolver pessoas. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.
5. Processos de manter pessoas. São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processos de monitorar pessoas. São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Para CHIAVENATO (2004), esses processos relacionam-se entre si, e dessa maneira passam a interligarem-se e com isso influenciam-se reciprocamente, podendo favorecer ou prejudicar um ao outro. Para que se agregue pessoas é necessário que se desenvolva e compense as suas falhas. Quando um processo é falho, todos os outros processos podem também serem atingidos.

2.2. TREINAMENTO

Quando um colaborador novo começa a trabalhar na empresa, ele é enviado individualmente ao setor de gestão de pessoas, onde recebe informação sobre a missão, visão, política, histórico e regulamentos da empresa. Assim, nos primeiros meses de trabalho, o novo colaborador recebe orientação e acompanhamento do gerente ou responsável pelo setor que trabalha para que se adapte às atividades que lhe são atribuídas.

Os formulários de admissão, as entrevistas, os testes para emprego, as verificações de históricos e as características pessoais, são instrumentos que possuem informações sobre candidatos a emprego. Na medida em que estes instrumentos forem analisados pela organização, as habilidades do indivíduo, as suas capacidades, podem não ser tidas como adequadas para a vaga existente (ROBBINS, 2005).

As empresas necessitam dispor de pessoas aptas e motivadas para apresentar rendimento. As organizações não podem escolher se treinam ou não seus empregados, pois colaboradores são admitidos com qualificações genéricas e cada empresa tem suas particularidades. Como o setor de gestão de pessoas são os mais importantes em qualquer empresa, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja desenvolvido de forma eficiente e eficaz (LACOMBE e HEILBORN, 2006).

Um dos instrumentos de maior peso na decisão da empresa para a contratação de um colaborador é a entrevista. Normalmente um candidato que não se sai bem na entrevista, é cortado da seleção. Muitas vezes ainda que o candidato tenha uma grande experiência, ou que tenha uma boa carta de recomendação, se ele não se der bem na entrevista, poderá perder a vaga (ROBBINS, 2005).

Para ROBBINS (2005) pode-se classificar os métodos de treinamento como formais ou informais. O programa formal segue um cronograma burocrático que deve ser seguido rigorosamente. Já o método informal pode acontecer de maneira aleatória onde as dinâmicas de grupo não precisam seguir necessariamente um processo previamente estabelecido. Esse treinamento pode acontecer fora ou dentro da organização, mas de qualquer maneira eles

devem sempre primar pela qualidade e pela busca constante de melhorias na sua didática e na sua motivação para o colaborador.

Quando é estabelecido e montado um programa de treinamento espera-se que seus participantes, com a experiência adquirida durante a situação de desenvolvimento, manifestem uma mudança de comportamento no exercício de suas funções, e que essas mudanças passem a beneficiar a organização no seu todo (CARVALHO, 1997).

O treinamento bem realizado causará no colaborador uma mudança permanente, que o tornará mais apto na realização das tarefas de seu cargo (CHIAVENATO, 2004).

Quando é estabelecido e montado um programa de treinamento espera-se que seus participantes, com a experiência adquirida durante a situação de desenvolvimento, manifestem uma mudança de comportamento no exercício de suas funções (CARVALHO, 1997).

Os treinamentos realizados na empresa são constantes, e abrangem todas as funções. São realizados treinamentos na área de conhecimento de materiais, dicas de moda, lançamento de novos produtos, bem como seminários, palestras sobre motivação, comportamento, entre outros. A empresa está sempre em busca de novas técnicas para melhorar o desempenho de seus colaboradores. Os treinamentos da empresa visam o aperfeiçoamento das habilidades e conhecimentos dos colaboradores para o melhor desempenho nas funções.

“Os objetivos de capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados” (CARVALHO, 1997, p. 174).

Quando o homem domina algum ramo do conhecimento deve transmitir o que sabe aos outros (SIMES apud CARVALHO, 1997).

De acordo com ROBBINS (2005), o treinamento sempre afeta o colaborador de alguma maneira. Uma dessas maneiras é que após o treinamento as habilidades pessoais que ele possuía ficarão ainda mais evidentes. Também a sua auto-eficácia é trabalhada e conseqüentemente melhorada.

O colaborador da empresa recebe nos primeiros meses de trabalho orientação e acompanhamento do gerente ou responsável pelo setor que trabalha para que se adapte às atividades que lhe são atribuídas.

O treinamento de pessoal deve preparar colaboradores para progredir, tornando-se um instrumento de apoio e motivação, para que dessa maneira toda a organização possa ganhar não somente cada vez mais mercado, mas também a satisfação do colaborador, (BOHLANDER; SNELL e SHERMAN, 2005).

O processo de treinamento não deve ocorrer uma vez por ano, o progresso contínuo do pessoal, será mais forte, se a organização estimular o colaborador a aprender com a própria experiência. E a partir dessa experiência o colaborador passará a aumentar o seu nível de confiança em si mesmo e também na empresa (ROBBINS, 2005).

Os programas de aperfeiçoamento de métodos e melhoria de processos acontecem de maneira contínua, seja pelo esforço dos próprios fabricantes ou através de convênios estabelecidos pela direção da empresa para o conhecimento técnico do colaborador sobre o produto e a sua postura no atendimento.

De acordo com CARVALHO (1997) pouco adianta a uma empresa manter custosas e atraentes instalações de treinamento, bem como excelentes programas de capacitação e métodos e técnicas de formação atualizados se, ao mesmo tempo, não contar com um corpo de instrutores eficientes, que busquem o constante crescimento do colaborador de uma maneira que desperte nele a motivação de aprender cada vez mais.

“O instrutor é participante ativo e imprescindível ao desenvolvimento e crescimento do treinando. Sua ação é tão importante que não pode ser substituída por outros recursos tecnológicos” (CARVALHO, 1997, p. 195).

“É de responsabilidade direta do instrutor de treinamento fazer com que o treinando participe ativamente do seu processo de aprendizagem” (CARVALHO, 1997, p. 196).

Para CARVALHO (1997) é fundamental a qualificação do instrutor, para o treinamento do colaborador. O instrutor deve ter experiência no cargo, que significa vivência profissional relacionada com o tema em questão. É indispensável que o treinador domine a matéria no seu todo, criando dessa maneira confiança entre ele e os treinados.

A empresa busca a permanente excelência também no treinamento, otimizando-o e exigindo a qualidade dos treinadores.

2.3 DESENVOLVIMENTO

A empresa tem um plano de desenvolvimento, o qual consiste em trabalhar o espírito de liderança, bem como elevar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, isso para facilitar o processo de sucessão dos cargos de gerência (CHIAVENATO, 2004).

Para que o colaborador sinta-se motivado cada vez mais a empresa deveria adotar um sistema de desenvolvimento contínuo que buscasse a formação do colaborador de acordo com o cargo que ele atua, bem como possa desenvolver suas atividades pessoais.

Os programas de aperfeiçoamento de métodos e melhoria de processos acontece de maneira contínua, seja pelo esforço dos próprios fabricantes ou através de convênios estabelecidos pela direção da empresa para o conhecimento técnico do colaborador sobre o produto e a sua postura no atendimento.

Conforme LACOMBE e HEILBORN (2006) a empresa, além de tomar decisões sobre qual política de recursos humanos deve adotar, ainda precisa fazer a clara opção sobre o posicionamento e a forma de tratamento aos seus colaboradores. Podem optar pela produção de riquezas designada a um restrito grupo de administradores e investidores ou então fomentar o desenvolvimento de uma organização que seja uma comunidade. O caminho escolhido definirá a sobrevivência da organização e o seu futuro. E concluem que “os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas” (LACOMBE e HEILBORN, 2006, p. 239).

Para uma motivação maior dos colaboradores se deveria ajustar mais o modelo de carreira na empresa, dando oportunidades maiores, isto é, modificar o plano de carreira para que colaboradores pudessem chegar a cargos de chefia nos setores elevados da hierarquia empresarial.

“A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes demissões de colaboradores” (CHIAVENATO, 2004, p. 224).

Conforme LACOMBE e HEILBORN (2006), a empresa também deve elaborar programas de abrangência geral para a avaliação, capacitação e aperfeiçoamento dos colaboradores, especialmente no preparo do pessoal de potencial elevado e, para tanto, a atuação do setor de gestão de pessoas é extremamente importante.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada consistiu de pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso, com a aplicação de um questionário aos colaboradores do setor de calçados masculinos de uma empresa varejista.

Para GIL (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. Para JUNG (2004), estudo de caso é um procedimento de pesquisa que objetiva fazer uma investigação, explicando e descrevendo um sistema em âmbito particular ou coletivo, para buscar o seu entendimento de como funcionam e, futuramente, aplicar um novo sistema.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, material acessível ao público em

geral, é um instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa. Investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, registros, anais, ofícios, memorandos, balancetes, documentos onde constem informações sobre o que se pesquisa (VERGARA, 2004).

A população é de vinte colaboradores, sendo que a pesquisa direcionou-se a todos eles. Os dados levantados na pesquisa foram analisados de forma qualitativa e quantitativa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa consultada no estudo atua no ramo do comércio de calçados, oferecendo seus produtos e serviços em Santa Maria e região. A pesquisa foi aplicada a vinte colaboradores atuando nas funções de sub-gerente, vendedor, caixa, empacotador e serviços-gerais. Neste item será apresentado a análise e resultados da pesquisa realizada.

A empresa possui um setor de gestão de pessoas organizado, que busca a constante melhoria para que seu colaborador sinta-se cada vez mais motivado e como parte da empresa, porque dessa maneira a empresa passa a ganhar cada vez mais mercado, uma vez que os colaboradores sintam-se integrados na organização e com perspectivas positivas em relação ao seu futuro.

No que trata do sexo dos colaboradores entrevistados percebeu-se que, 55% dos entrevistados são homens e 45% mulheres. Inquire-se sobre o estado civil dos colaboradores, onde 50% são casados, 45% são solteiros e 5% apresentam outros estados civis.

Quanto à faixa etária, na tabela 3, 50% têm até 24 anos; 25% têm entre 25 e 32 anos; 15% entre 33 e 40 anos; 5% estão entre 41 e 50 e 5% possuem mais de 50 anos. Isso vem fortalecer a empresa porque com diversas faixas etárias na organização proporciona a interação entre pessoas mais experientes e as que estão buscando essa experiência.

Em relação ao grau de escolaridade é demonstrado, observando-se que 15% possuem o ensino médio incompleto; 75% apresentam ensino médio completo e 10% possuem ensino superior incompleto. A empresa incentiva seus colaboradores a estudar para seu aprimoramento pessoal e profissional.

A tabela 1 trata da categoria funcional dentro da empresa.

Tabela1. Categoria funcional

CATEGORIA FUNCIONAL	FREQÜÊNCIA	(%)
Gerente	0	0,0
Sub-gerente	1	5,0
Vendedor	12	60,0
Caixa	3	15,0
Empacotador	3	15,0
Serviços-gerais	1	5,0
Total Obs.	20	100

Observou-se que 5% são subgerente; 60% são vendedores; 15% atuam como operador de caixa; 15% como empacotador e 5% no setor de serviços gerais.

A tabela 2 fala sobre o tempo que os colaboradores entrevistados trabalham na empresa.

Tabela 2. Tempo que trabalha na empresa

TEMPO QUE TRABALHA NA EMPRESA	FREQÜÊNCIA	(%)
Menos de 1 ano	4	20,0
Entre 1 e 5 anos	13	65,0
Entre 5 e 10 anos	1	5,0

Entre 10 e 15 anos	0	0,0
Entre 15 e 20 anos	0	0,0
Mais de 20 anos	2	10,0
Total Obs.	20	100

Demonstrou-se que 20% trabalham há menos de um ano; 65% entre 1 e 5 anos; 5% entre 5 e 10 anos e 10% estão na empresa há mais de 20 anos.

Analisa-se na tabela 3, a posição dos colaboradores com relação ao treinamento que recebem.

Tabela 3. Como considera o treinamento que recebe

COMO CONSIDERA O TREINAMENTO	FREQÜÊNCIA	(%)
Suficiente	6	30,0
Insuficiente	0	0,0
Adequado	14	70,0
Inadequado	0	0,0
Total Obs.	20	100

Verificou-se que 30% dos colaboradores entrevistados consideram suficientes e 70% consideram adequado. A maioria considera que o treinamento apresenta coerência à prática desenvolvida atendendo as reais necessidades de aprendizagem dos colaboradores.

Na tabela 4 questionou-se o colaborador entrevistado, considerando que o treinamento recebido auxilia a progredir na empresa.

Tabela 4. O treinamento que recebe auxilia a progredir na empresa

TREINAMENTO AUXILIA A PROGREDIR	FREQÜÊNCIA	(%)
Sempre	16	80,0
Às vezes	3	15,0
Nunca	1	5,0
Total Obs.	20	100

Das respostas obtidas, 80% assinalaram a assertiva sempre; 15% optaram por às vezes e 5% pensam que nunca o treinamento lhes auxilia a progredir.

Os dados analisados confirmam o que diz ARAÚJO (2006), uma das finalidades do treinamento é fazer com que o colaborador progrida na empresa e esse progresso passe a auxiliar também a organização, porque ele ficará cada vez mais em sintonia com a cultura organizacional conhecendo mais os hábitos da empresa e reduzindo conflitos.

Notou-se que os cargos de auxiliares de gerente e de gerente são desenvolvidos dentro do próprio grupo, portanto a empresa tem como filosofia, encontrar talentos dentro da empresa proporcionando que o colaborador cresça juntamente com o desenvolvimento da empresa.

A empresa apresenta um plano delimitado, os vendedores apresentam três níveis. Quando é promovido a vendedor, após seis meses de experiência, passa ser nível um, depois de um ano nessa função passa a nível dois e somente passará a nível três caso chegue a cargo de auxiliar de gerente. Além disso, o cargo máximo de crescimento dentro da empresa é gerente de loja.

A contribuição para a empresa é que a partir do desempenho do colaborador pode-se conhecê-lo mais profundamente, quanto sua capacidade. O colaborador deve alcançar uma meta diária e uma meta mensal, quando isso não acontecer ele será chamado para treinamento

e, dentro de três meses, as metas deverão ser alcançadas caso contrário será desligado da empresa.

Quanto ao treinamento verificou-se na tabela 5, se os colaboradores têm apoio dos superiores para resolver as dificuldades que surgem no decorrer do processo.

Tabela 5. Nesse treinamento você tem apoio dos superiores para resolver as dificuldades que surgem no decorrer do processo

TEM APOIO DOS SUPERIORES NO TREINAMENTO	FREQÜÊNCIA	(%)
Sempre	14	70,0
Às vezes	6	30,0
Nunca	0	0,0
Total Obs.	20	100

Constatou-se que 70% dos entrevistados entendem sempre receber tal apoio e 30% responderam que às vezes recebem apoio de seus superiores hierárquicos.

Para que o processo de treinamento consiga suprir as necessidades do colaborador e também as aspirações da organização, o colaborador deve ser apoiado pelo monitor em toda a sua plenitude e em todas as dificuldades que surgirem durante e após o processo de treinamento, e a partir daí a empresa poderá verificar a necessidade ou não de um novo processo de treinamento, destaca (ARAÚJO, 2006).

A empresa considera como maior peso na atuação do colaborador a sua relação e comportamento interpessoal nas dinâmicas de grupo que são realizadas. A verificação da postura do mesmo de como ele reage estando sob pressão no momento de atendimento ao cliente é analisada e levada em consideração.

A tabela 6 inquire se o colaborador entrevistado considera importante receber treinamento na empresa.

Tabela 6. Considera importante receber treinamento

CONSIDERA IMPORTANTE RECEBER TREINAMENTO	FREQÜÊNCIA	(%)
Sempre	18	90,0
Às vezes	2	10,0
Nunca	0	0,0
Total Obs.	20	100

Das respostas, 90% assinalam a assertiva sempre e 10% consideram que às vezes é importante receber tal treinamento.

Segundo ARAÚJO (2006) é fundamental para a organização averiguar o quanto é importante para o colaborador o treinamento para que os objetivos do mesmo sejam mantidos.

Conforme a tabela 7 verificou-se se o tempo do treinamento é suficiente para aprendizagem.

Tabela 7. O tempo de realização do treinamento é suficiente para sua assimilação

O TEMPO DE TREINAMENTO É SUFICIENTE	FREQÜÊNCIA	(%)
Sim	15	75,0
Não	2	10,0
Às vezes	3	15,0
Total Obs.	20	100

Verificou-se que 75% dos entrevistados consideram que sim; 10% que não é suficiente e 15% que às vezes esse tempo é suficiente.

A análise dos dados demonstrou que o treinamento proporcionado pela empresa está adequado às necessidades dos colaboradores. Caso surjam atividades mais complexas, essas podem exigir como ressalta ARAÚJO (2006), que o treinamento seja realizado em períodos maiores. A boa comunicação no momento do treinamento é fundamental para que o colaborador usufrua mais da proposta em questão e aprenda a se desenvolver mais dentro da organização.

O treinamento é realizado com um colega da equipe do mesmo setor, que passa a acompanhá-lo na sua função, ou seja, o colaborador passa a trabalhar, porém, com o auxílio do colega. Existe um treinamento a cada 45 dias que acontece por pedido dos fornecedores que vendem os seus produtos à empresa. Nesse treinamento os colaboradores do setor de vendas são convocados, bem como os colaboradores dos outros setores para que também passem a ter conhecimento do novo produto. Esse treinamento é dado pela empresa fornecedora que o solicitou e acontece no auditório da empresa onde os colaboradores estão lotados. Esse aprendizado é principalmente sobre as novidades da marca e sobre o próprio material da composição do produto.

Os treinamentos realizados na empresa são constantes, e abrangem todas as funções. São realizados treinamentos na área de conhecimento de materiais, dicas de moda, lançamento de novos produtos, bem como seminários, palestras sobre motivação, comportamento, entre outros.

A empresa também oferece o treinamento da ISO 9001 (qualidade total), para todos os colaboradores, independente do setor que trabalhe. Nesse treinamento o colaborador recebe informações referentes ao processo de ISO do seu setor. E ainda, diariamente existe uma reunião de 15 minutos, que pela empresa também é considerada treinamento, porque, são apresentadas novidades de produtos e também são questionadas quaisquer atitudes não adequadas que possam ter ocorrido por parte de algum colaborador no dia anterior.

Na tabela 8, investigou-se se o entrevistado tem dúvidas sobre o que a empresa espera dele.

Tabela 8. Tem dúvidas sobre o que a empresa espera de você

DÚVIDAS SOBRE O QUE A ENY ESPERA DE VOCÊ	FREQÜÊNCIA	(%)
Sim	1	5,0
Não	17	85,0
Às vezes	2	10,0
Total Obs.	20	100

Obtiveram-se como respostas que 5% apontaram sim, 85% não e 10% às vezes têm dúvidas. Estes dados confirmam o que foi exposto na tabela 7, que o treinamento é suficiente.

Questionados se o colaborador tem dúvidas quanto às normas de pessoal, em relação a uniforme, vale-transporte, e outros benefícios, passados no treinamento, conforme tabela 9.

Tabela 9. Dúvidas quanto às normas de pessoal, em relação a uniforme, vale-transporte, e outros benefícios, passados no treinamento

DÚVIDAS QUANTO AOS BENEFÍCIOS	FREQÜÊNCIA	(%)
Sim	0	0,0
Não	19	95,5
Às vezes	1	5,0
Total Obs.	20	100

Observaram-se os seguintes resultados: 5% responderam às vezes e 95% que não possuem dúvidas.

Os benefícios são oferecidos por motivações diferentes e de acordo com os objetivos da organização. Como enfatiza ARAÚJO (2006), esses objetivos precisam ser relacionados com produtividade, desejo das pessoas e outros aspectos.

Na tabela 10 obteve-se os resultados ao questionamento se o entrevistado considera suficiente o tempo entre um treinamento e outro.

Tabela 10. Considera o tempo entre um treinamento e outro suficiente

TEMPO TREINAMENTO SUFICIENTE	FREQÜÊNCIA	(%)
Sim	14	70,0
Não	3	15,0
Às vezes	3	15,0
Total Obs.	20	100

Dos dados tabulados verificou-se que 70% responderam sim, 15% não e 15% responderam às vezes. Percebeu-se que 30% avaliam com possível realização de treinamentos mais freqüentes.

Se necessário, a organização deve aumentar a quantidade de treinamento aos seus colaboradores, para que sejam identificadas as dificuldades e, dessa forma, sejam implementadas modificações, para que as finalidades em questão sejam supridas (ARAÚJO, 2006).

Conforme tabela 11, ao questionar as carências dos entrevistados em relação ao seu trabalho e em relação ao conhecimento das suas obrigações, na sua função, procurou-se verificar se são supridas no treinamento que recebe.

Tabela 11. As suas carências em relação ao seu trabalho e em relação ao conhecimento das suas obrigações na sua função são supridas no treinamento que recebe

CARÊNCIAS EM RELAÇÃO AO TRABALHO	FREQÜÊNCIA	(%)
Concordo totalmente	2	10,0
Concordo	12	60,0
Indiferente	5	25,0
Discordo	1	5,0
Discordo totalmente	0	0,0
Total Obs.	20	100

Obtiveram-se os seguintes resultados: 10% concordam totalmente; 60% concordam; 25% são indiferentes e 5% discordam sobre o assunto. Embora os colaboradores tenham afirmado anteriormente é adequado e suficiente, contudo percebeu-se que eles manifestam existir ainda algumas carências.

Quando se identificam as carências de um colaborador tem-se a possibilidade de descobrir novos talentos porque os atributos da pessoa também podem ser apresentados. O aprimoramento do colaborador no treinamento é uma vantagem que conecta a finalidade do aprendizado como um todo, estando de acordo com o pensamento de (ARAÚJO, 2006).

Conforme tabela 12, questionados se o treinamento recebido pelos entrevistados é motivador para a busca de uma melhora constante.

Tabela 12. O treinamento que você recebe é motivador para que você busque uma melhora constante

TREINAMENTO É MOTIVADOR PARA MELHORA	FREQÜÊNCIA	(%)
Às vezes	5	25,0
Sempre	14	75,0

Nunca	1	5,0
Total Obs.	20	100

Verificou-se que 25% responderam às vezes, 70% sempre o treinamento é motivador e 5% nunca recebem um treinamento motivador.

Quando se implementa um treinamento o objetivo do mesmo deve estar em sintonia com o colaborador e o que se deseja atingir. Deve haver concordância entre as partes, para que o processo tenha sucesso e cause o desejo de melhoria constante em toda a equipe que participa do treinamento (ARAÚJO, 2006).

A tabela 13 apresenta a adequação do método de treinamento.

Tabela 13. Na sua concepção o método de treinamento é adequado

MÉTODO DE TREINAMENTO É ADEQUADO	FREQÜÊNCIA	(%)
Sim	14	70,0
Não	2	10,0
Às vezes	4	20,0
Total Obs.	20	100

Conforme responderam, 70% dos entrevistados disseram sim, 10% não e 20% às vezes esse método de treinamento é adequado.

A estratégia da aplicação de um treinamento deve comprometer-se com a cultura da empresa observando os seus aspectos básicos de aprendizagem, levando em consideração a condição e as necessidades das pessoas envolvidas no processo (ARAÚJO, 2006).

A tabela 14 salienta a existência de dificuldade que os entrevistados encontraram para responder as perguntas que lhe foram formuladas.

Tabela 14 – Sentiu dificuldade para responder as perguntas formuladas

DIFICULDADES PARA RESPONDER AS PERGUNTAS	FREQÜÊNCIA	(%)
Algumas vezes	0	0,0
Muitas vezes	1	0,5
Poucas vezes	9	45,0
Nunca	10	50,0
Total Obs.	20	100

Observou-se que 50% responderam que nunca encontraram dificuldades, 45% poucas vezes e 5% muitas vezes sentiram esta dificuldade.

Quando o colaborador sentir dificuldade para responder às perguntas a organização deve reformular a aplicação do seu treinamento verificando onde estão as queixas mais freqüentes e como podem ser minoradas (ARAÚJO, 2006).

De acordo com a tabela 15, com relação aos testes, questionários, provas, exercícios práticos a que se submeteu o entrevistado durante o treinamento.

Tabela 15. Como foram os testes, questionários, provas, exercícios práticos a que me submeti durante o treinamento

TESTES, QUESTIONÁRIOS E EXERCÍCIOS	FREQÜÊNCIA	(%)
Totalmente relevante	2	10,0
Relevante	17	85,0
Indiferente	1	5,0
Irrelevante	0	
Totalmente irrelevante	0	

Total Obs.	20	100
------------	----	-----

Analisou-se que: 10% acharam totalmente relevante; 85% entendem que foram relevante e 5% consideraram irrelevante.

Os resultados confirmam o que ARAÚJO (2006) salienta referente aos testes, questionários e exercícios devem identificar as metas focalizando a posição atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas ao desempenho do colaborador e a aspiração da empresa deve ser descrita de forma clara e objetiva.

Conforme tabela 16, ao responder se encontraram no manual de treinamento o que a Empresa espera deles,

Tabela 16. No manual de treinamento você encontrou o que a empresa espera de você

NO MANUAL ENCONTROU O QUE A ENY ESPERA	FREQÜÊNCIA	(%)
Sim	18	90,0
Não	2	10,0
Total Obs.	20	100

Verificou-se que 90% dos colaboradores entrevistados responderam que sim e 10% responderam que não encontraram no manual a expectativa da empresa.

Na tabela 17, no que diz respeito como o entrevistado classifica o treinamento recebido.

Tabela 17. Como classifica o treinamento recebido

CLASSIFICAÇÃO DO TREINAMENTO RECEBIDO	FREQÜÊNCIA	(%)
Sofrível	1	5,0
Regular	3	15,0
Bom	10	50,0
Muito bom	5	25,0
Excelente	1	5,0
Total Obs.	20	100

Observou-se que 5% consideraram o treinamento sofrível; 50% bom; 15% regular; 25% muito bom e 5% consideraram excelente o treinamento recebido.

Sobre o questionamento o que a empresa espera de você, um colaborador respondeu que tenha um plano de saúde melhor e um melhor salário. Um colaborador respondeu que espera crescer econômica e profissionalmente junto com a empresa. Outro colaborador respondeu esperar uma empresa sólida com um bom ambiente de trabalho, que continue primando pela qualidade dos serviços oferecidos a comunidade. Dois colaboradores demonstraram seu desejo por melhorias e outro espera que a empresa continue progredindo e gerando empregos. Um colaborador espera que a empresa proporcione mais espaço para crescer profissionalmente e que assim possa aplicar seus conhecimentos em benefício da empresa.

Entre as sugestões e críticas recebidas, dois colaboradores responderam que esperam que a empresa proporcione mais palestras para o treinamento de seus colaboradores as quais deveriam ser mais freqüentes. Outro colaborador respondeu que espera ter mais conhecimento sobre as mercadorias comercializadas pela empresa.

No momento do treinamento ARAÚJO (2006) sugere que a empresa aproveite para passar ao colaborador as suas expectativas em relação a ele e em relação a sua produtividade.

5. CONCLUSÃO

Este estudo foi realizado em uma empresa de calçados masculinos, onde fez-se uma análise crítica do treinamento que os colaboradores recebem na empresa, com base em um questionário aplicado aos colaboradores, na sua maioria, consideraram relevante e adequado o treinamento que recebem. Entretanto, é necessário fazer a sugestão de que o setor de gestão de pessoas busque sanar os anseios e dificuldades que existem na visão dos colaboradores, bem como avaliar as suas sugestões e se possível aplicá-las.

Entre as dificuldades e necessidades que foram citadas está a de que a empresa tenha um plano de saúde mais adequado e que cresça economicamente e dessa maneira o colaborador também progrida. Também existe o anseio de uma empresa sólida e com um bom ambiente de trabalho, que continue primando pela qualidade dos serviços oferecidos a comunidade. Demonstrou-se também o desejo de melhorias e a espera de que a organização continue gerando empregos e que o colaborador possa ter mais oportunidades de aplicar seus conhecimentos em benefício da empresa, bem como que a organização proporcione mais palestras para o treinamento de seus colaboradores e que elas sejam mais frequentes e que se tenha mais conhecimento sobre as mercadorias comercializadas pela empresa.

Com base na análise da pesquisa concluiu-se que o treinamento é suficiente e adequado, para capacitação e solucionar as dúvidas além de contribuem para a progressão funcional, mas ainda pode ser ampliado. Percebeu-se que o treinamento é de vital importância para o colaborador, assim desempenhando com eficiência e eficácia as atividades, além de um fator motivador de seus colaboradores.

O treinamento também deve ser sempre melhorado de uma maneira geral. Sugere-se que a empresa continue motivando o colaborador a estudar, para que com isso ele possa adquirir cada vez mais cultura e passe a ter cada vez mais o desejo de subir na sua categoria funcional. A tendência é que a empresa cresça cada vez mais na cidade onde se situa e continue sendo a empresa pioneira e de maior aceitação por parte dos consumidores. Sugere-se que estudo semelhante a este, seja aplicado nos demais setores da empresa: infante-juvenil, feminino, esportes e boutique.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis C. G. de. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

BOLANDER, George W. SNELL Scott, SHERMAN Arthur. Administração de recursos humanos. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2005.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNG, Carlos F. Metodologia para pesquisa & desenvolvimento. Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Axcel-Books, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset e HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TANKE, Mary L. Administração de recursos humanos em hospitalidade. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2004.

VERGARA, Silvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.