

# **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: O CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE GÁS NA REGIÃO DE SANTA MARIA – RS**

**Claudia Prevedello Facco**  
**claufacco@gmail.com**  
**UNIFRA**

**Élio Sérgio Denardin**  
**eliodenardin@hotmail.com**  
**UNIFRA**

**Flaviani Souto Bolzan Medeiros**  
**flaviani.13@gmail.com**  
**UFSM**

**Raquel Dalvit Flores**  
**raqueldalvit@hotmail.com**  
**UFSM**

**Andreas Dittmar Weise**  
**mail@adweise.de**  
**UFSM**

**Resumo:** Atualmente o mundo passa por um momento de acentuadas transformações tecnológicas e os consumidores, por sua vez, tornam-se mais exigentes, uma vez que buscam a excelência de qualidade de produto ou serviço. Desta forma, os investimentos na área de Gestão de Pessoas e em programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são de suma importância. A área de gestão de pessoas tem um papel fundamental na administração de uma empresa, pois trata da dimensão pessoas. Diante do contexto, o presente artigo buscou analisar o processo de treinamento e desenvolvimento em uma distribuidora de gás localizada na região de Santa Maria - RS. Como método de pesquisa foi adotado as seguintes abordagens: descritivo e quantitativo, desenvolvido por meio de um estudo de caso, utilizando a aplicação de questionário composto por 13 questões fechadas, em escala Likert, e questão aberta. Entre os resultados constatou-se que a empresa em questão não possui uma área de Gestão de Pessoas bem estruturada e definida. Observou-se ainda que os motivos que levam os funcionários a participar de treinamentos foram à busca de aperfeiçoamento, baixo rendimento no trabalho e dificuldade de comunicação e que as técnicas de treinamento e desenvolvimento utilizadas pela empresa vão desde vídeos, leitura, reunião, palestras e até pessoas mais experientes para colaborar na formação dos colaboradores.

**Palavras Chave:** Gestão de pessoas - Treinamento - Desenvolvimento - -



## **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente, o mundo passa por um momento de acentuadas transformações tecnológicas. Desta forma, os consumidores tornam-se mais exigentes, uma vez que buscam a excelência de qualidade de produto ou serviço. Desta forma os investimentos na área de Gestão de Pessoas e em programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são de suma importância.

A administração de gerir pessoas busca garantir para as organizações a eficiência e a eficácia nos negócios. Por esta razão é formada por quatro funções: planejamento (abrange a definição de metas), organização (define as tarefas e quem irá realizá-las), direção (é a motivação e a liderança dos funcionários) e controle (processo de monitorar as atividades).

A administração de recursos humanos, também conhecida como Gestão de Pessoas, tem um papel fundamental na administração de uma empresa, pois trata da dimensão pessoas. Toda a organização é composta por estas e precisa dos serviços das mesmas, portanto deve-se trabalhar a motivação e o desenvolvimento das mesmas para que se alcancem os objetivos individuais e organizacionais (BITENCOURT, 2012). As organizações devem ver seus colaboradores como parceiros, motivá-los, treiná-los e usar as pessoas como vantagem competitiva perante as demais empresas, produtos e serviços se copiam, mas o capital intelectual de uma organização não.

Desta forma, o presente estudo foi realizado em uma distribuidora exclusiva de determinada marca de gás, empresa esta considerada uma das maiores do mercado. Será abordada a área de Gestão de Pessoas, com foco no T&D, que servirá para proporcionar conhecimento teórico e técnico e algumas ferramentas de gestão para a empresa, a qual poderá usufruir para melhor administração.

Diante do contexto apresentado, o estudo teve como objetivo analisar o processo de treinamento e desenvolvimento em uma distribuidora de gás localizada na região de Santa Maria - RS. O mesmo justifica-se pela importância do tema, pois hoje ele é considerado um diferencial para as empresas que utilizam. É importante salientar que devido às mudanças ambientais e à consciência pela preservação da natureza o consumo de lenha diminuiu, conseqüentemente, aumentou o consumo de gás.

A utilização do gás traz grandes benefícios ecológicos, principalmente no Brasil, onde a quantidade de lenha é utilizada em grande escala, essa substituição reduziria o desmatamento. O gás é utilizado como meio de geração de energia tanto térmica, na produção de calor, como mecânica, na forma de combustível proporcionando movimento.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

No referencial teórico serão apresentadas informações referentes à Gestão de Pessoas nas organizações, o processo de recrutamento e seleção, cargos e remuneração, avaliação de desempenho, higiene e segurança e por fim o processo de T&D de pessoas.

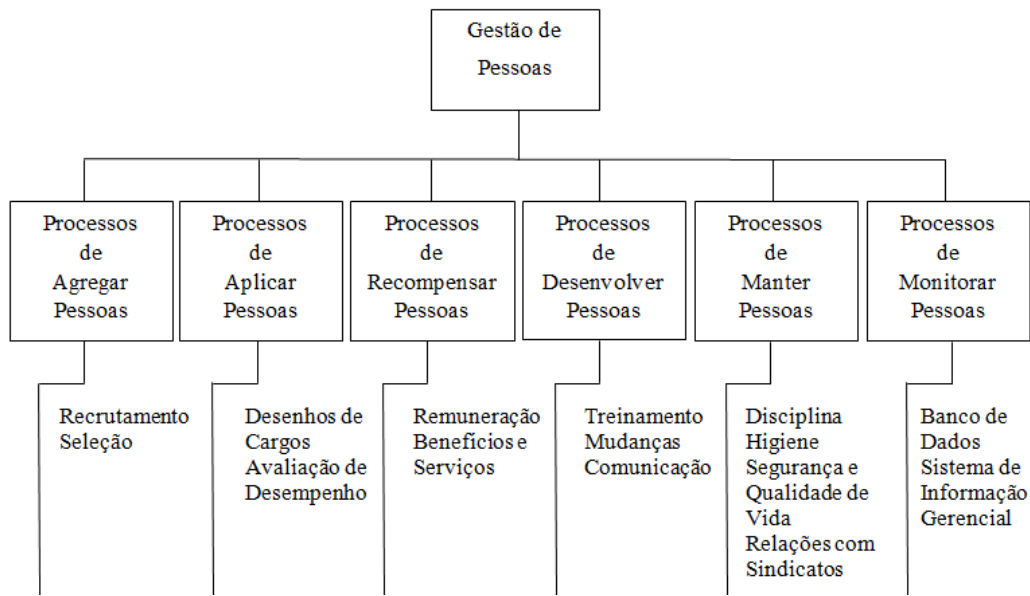
### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

De acordo com Ribeiro (2005), foi na década de 60 que começou a se falar em Administração de Recursos Humanos (RH), mais conhecida hoje como Gestão de Pessoas (GP), tendo como objetivo principal trabalhar a relação das pessoas com a organização considerando as mesmas como parceiras do negócio.

Segundo Dessler (2003, p. 2), a área de Gestão de Pessoas:

Refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho o trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

De acordo com Chiavenato (2010), a área de Gestão de Pessoas é dividida em seis processos, conforme ilustrada na Figura 1.



**Figura 1:** Os seis processos de Gestão de Pessoas. Fonte: Chiavenato (2010).

Segundo Marras (2000), a área de Gestão de Pessoas é composta por um conjunto de subsistemas que respondem individualmente para cada uma de suas funções. A mesma esta dividida em subsistemas são eles: recrutamento e seleção, T&D, remuneração, cargos e salários, higiene e segurança, departamento de pessoal e relações trabalhistas.

A gestão de pessoas é a área responsável pela participação, capacitação e desenvolvimento do capital intelectual da organização, que são as pessoas. Visa engrandecer e valorizar os profissionais como seres humanos e não visa à técnica e o mecanismo do profissional (DUTRA, 2006).

### 2.1.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento de pessoal é uma tarefa a qual é de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas, esta tarefa é responsável por encontrar recursos dentro e fora das organizações, ou seja, encontrar pessoas aptas a desenvolver determinadas funções. A seleção de pessoal é a metodologia utilizada para escolher os candidatos de acordo com a necessidade da empresa (MARRAS, 2000).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006, p. 162), “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

Marras (2000) salienta que existem dois tipos de recrutamento, o recrutamento interno e o externo. O recrutamento interno significa a divulgação das vagas abertas dentro da organização, é feita por meio de comunicação, como cartazes em todos murais de aviso da empresa. O recrutamento externo tem como função buscar candidatos disponíveis no mercado



de trabalho entre aqueles que melhor atendem às necessidades da empresa, ou seja, buscar talentos fora da empresa (RIBEIRO, 2005).

Já o procedimento de seleção deve estar de acordo com os requisitos e necessidades que a empresa está buscando. A seleção deve buscar candidatos com qualificação para atingir os resultados organizacionais, para isso a empresa deve ter bem definido o objetivo em determinado momento (IVANCEVICH, 2008).

### 2.1.2 CARGOS E REMUNERAÇÃO

Segundo Gil (2001, p. 175), a descrição de cargo “é a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz como faz e por que faz”. A descrição dos cargos deve apresentar os requisitos básicos para determinado cargo, com essa descrição será fácil de visualizar a comparação de salários pagos na empresa com o mercado (LACOMBE, 2005).

Logo após realiza-se a análise de cargos, que consiste na fixação do valor relativo de cada cargo, com a finalidade de organizá-los de acordo com sua importância na empresa. É por meio desse procedimento que a empresa determina um sistema para estabelecer os salários a serem pagos. Estabelece, pois a avaliação de cargos como o instrumento mais usado para realizar a harmonia interna dos salários (GIL, 2001). A avaliação dos cargos é uma fase de suma importância e deve ser de responsabilidade de quem entende do assunto como estatísticos, matemáticos, administradores para que possam realizar um trabalho minucioso.

A remuneração é o conjunto que engloba todas as formas de pagamento ou retornos disponibilizados para o funcionário em razão do trabalho exercido. Inclui retornos financeiros e benefícios extras (VERGARA, 2000). Conforme Milkovich e Boudreau (2006, p. 382): “a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”.

Segundo Ribeiro (2005), as recompensas podem ser classificadas em dois grupos as financeiras e não financeiras, as financeiras são separadas em diretas e indiretas. A recompensa financeira direta é o pagamento que o colaborador ganha, em forma de salário, prêmio, entre outros e a financeira indireta é considerada salário indireto, são eles férias, 13<sup>a</sup> salário, adicional. E a recompensa não financeira afeta o emocional e satisfação dos colaboradores por isso a importância da mesma. A junção do salário direto e indireto forma a remuneração.

Benefícios são privilégios e vantagens proporcionados pelas organizações, como forma de pagamento extra dos salários à maioria ou a uma parte de seus funcionários. Formam geralmente um grupo de benefícios e serviços que faz parte da remuneração pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de vantagens proporcionadas pela empresa, como assistência médica, entre outras. Os benefícios sociais estão diretamente relacionados com a questão de responsabilidade social das empresas (CHIAVENATO, 2010). Bitencourt (2012) cita alguns incentivos salariais que podem ser designados conforme o desempenho dos colaboradores, que são bônus e participação nos resultados e cita também alguns benefícios como: seguro de vida, transporte subsidiado e refeição subsidiada.

### 2.1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Robbins (2005), a avaliação de desempenho serve para avaliar o colaborador e tomar algumas decisões perante promoções, transferência, demissões. Servem também para avaliar se o colaborador necessita de T&D. Segundo Griffin (2007, p. 274), “a avaliação de desempenho é a avaliação formal de como os funcionários fazem seu trabalho”.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006), as informações em relação ao desempenho podem ser úteis de quatro maneiras: (1) passar informação sobre pontos fortes e fracos; (2) diferenciar os indivíduos, visando recompensas; (3) avaliar e manter o sistema de recursos humanos das empresas; e (4) manter um arquivo em relação ao funcionário. Essas informações são necessárias para qualquer gestor tomar suas decisões.

Para que a avaliação de desempenho seja fidedigna é preciso se basear nos resultados obtidos do avaliado e não nas características de personalidade (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997). As principais razões de avaliação de desempenho: alicerçar a ação do gestor é a atuação; nortear e mensurar o processo de T&D que são as áreas de andamento da avaliação de desempenho, facilitar o *feedback* das pessoas, retorno sobre o desempenho da pessoa; facilitar o progresso das organizações, melhor entendimento da organização perante suas ações (ARAÚJO, 2006).

A avaliação de desempenho tem um papel fundamental e importantíssimo para solução de problemas de desempenho como melhorar o ambiente de trabalho nas empresas, mas para que isso aconteça de fato é necessário que o funcionário esteja ciente de que está sendo avaliado, pois o objetivo é ele obter o retorno tanto de pontos fortes como fracos, sendo assim Gil (2001) sugere que seja realizada um entrevista com o colaborador para que esse retorno aconteça.

#### 2.1.4 HIGIENE E SEGURANÇA

Esta é a área responsável pela segurança, higiene e medicina do trabalho dos colaboradores das organizações, que se responsabiliza pela saúde e prevenção de acidentes no local de trabalho (MARRAS, 2000).

A higiene e segurança do trabalho estão relacionadas a um conjunto de leis, normas, procedimentos técnicos e educacionais que buscam a proteção de integridade física e mental do colaborador, prevenindo-os dos riscos à saúde relacionados às atividades do cargo e ao ambiente onde são executadas, (EGGERS; GOEBEL, 2005).

Os objetivos da higiene do trabalho segundo Carvalho e Serafin (2002, p. 296), são:

A eliminação das causas de doenças profissionais, redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadores de defeitos físicos, prevenção do agravamento de doenças e lesões, manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do meio ambiente.

Chiavenato (2010) cita as etapas de um programa de segurança no trabalho, a saber:

- a) Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes;
- b) Desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências;
- c) Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança; e
- d) Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.

Os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) formam um conjunto, amplo que assegura a segurança do colaborador no exercício de suas atividades, deste modo o EPI é um objeto individual que tem como propósito a segurança, a prevenção de acidentes, lesões e serve para protege-lôs de danos a saúde proporcionados pelo trabalho (EGGERS; GOEBEL, 2005).

De acordo com Araújo (2006), as empresas devem observar as necessidades básicas das pessoas perante a jornada de trabalho, com o perfil de cada pessoa e adequar as mesmas ao ambiente. Muitos acidentes de trabalho acontecem, pois os líderes das organizações ainda não estão conscientes do risco seus colaboradores estão correndo.





### 2.1.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A importância de desenvolver o treinamento pessoal surgiu desde o início do século XX, em detrimento da Escola Clássica de Administração, a principal razão era preparar as pessoas para atingir o máximo de produtividade. Desde a década de 60, com a ênfase da administração de recursos humanos, o treinamento passou a ser um dos sistemas básicos (GIL, 2001).

O treinamento é uma fase de aprendizagem num espaço curto de tempo que resulta em passar para os novos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento das atividades (MARRAS, 2000).

Conforme Milkovich e Boudreau (2006, p. 338):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

O propósito do processo de T&D é exposto por Araújo (2006) como: a adequação das pessoas aos hábitos e à cultura da empresa; incentivar as pessoas que se tornem inovadoras e comprometidas com o sucesso da organização; adaptação das pessoas às novas realidades organizacionais; aproveitar a capacidade humana em aprender constantemente; treinar pessoas para atuar além de suas atividades atuais; oferecer troca mútua de conhecimento e minimizar custos na busca de objetivos organizacionais.

Conforme Dutra (2006), o treinamento é formado por um ciclo de quatro etapas: diagnóstico é a apuração das necessidades de treinamento e a ser realizada; desenho confecção de um projeto de treinamento; implementação realização e acompanhamento do programa; avaliação análise dos efeitos obtidos pelo treinamento. A ideia de treinamento nas empresas é que se desenvolvam pessoas capacitadas e comprometidas com o desempenho da empresa. A primeira etapa corresponde à avaliação do treinamento que deve ser realizado, e para isso duas questões devem ser levantadas, quem será treinado e o que deve ser aprendido.

No que se refere à segunda etapa devem ser analisados as prioridades e as necessidades de treinamento bem como a organização e programação das mesmas. A terceira etapa é a execução do que foi programado a fim de atender os objetivos de aprendizagem. Por fim, a última etapa tem o objetivo de verificar se o que foi programado foi atingido (MARRAS, 2000).

Para Carvalho e Nascimento (1999), as principais finalidades do T&D das pessoas repercutem nas mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa está inserida, impondo a aprovação de planos de formação profissional que sejam adequados, dinâmicos e atualizados.

Conforme Lacombe (2005), o investimento de treinamento deve ser considerado ao longo prazo para se obter retorno, mas corre-se o risco como: da saída das pessoas já capacitadas, esse é um dos motivos das empresas serem mais restritas a treinamento; dificuldade de calcular retorno, ele sempre vem a longo prazo mas o que se quer é o imediatismo; medidas para minimizar os riscos, não se deve treinar apenas uma ou algumas pessoas mas um grupo maior, no caso da pessoa sair da empresa o prejuízo será diluído, se deve selecionar bem as pessoas que serão treinadas, avaliar o tempo de empresa, a seu comprometimento.



Ribeiro (2005) menciona a diferença entre treinar e desenvolver pessoas. O desenvolvimento está voltado para o futuro e não relacionado com o cargo atual, ele proporciona oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional. O Treinamento está relacionado com a posição atual do cargo, proporciona melhor desempenho da atividade desenvolvida.

De acordo com Griffin (2007, p. 273), desenvolvimento é “o ensino das habilidades necessárias aos gerentes e funcionários em geral para que desempenhem as funções tanto do cargo atual quanto de cargos futuros”. O método de desenvolvimento das pessoas é citado por Chiavenato (2010, p. 411): “existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de acessórias e atribuições de comissões) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa)”.

A razão de buscar o desenvolvimento de talentos é que destoem nas pessoas características e capacidades de crescimento a um nível que a empresa busca. Portanto, as empresas apoiam a participação das pessoas em eventos, palestras, seminários, para que se busque um crescimento constante e atualizações momentaneamente (MARRAS, 2000).

As organizações devem buscar desenvolver as pessoas em várias habilidades, isso facilita a utilização das pessoas em funções diferentes. Portanto, é preciso trabalhar com pessoas que tenham em mente que as mudanças ocorrem instantaneamente e elas devem estar preparadas para trabalhar em qualquer ponto dentro das empresas (LACOMBE, 2005).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos necessários para analisar o fenômeno exposto na pesquisa, mediante a especificação do problema; coleta; tabulação e análise dos dados e apontamento da análise.

Conforme o objetivo proposto para este estudo fez-se uso, primeiramente, de uma pesquisa bibliográfica, para a determinação de conceitos acerca da área de Gestão de Pessoas, mais especificadamente o T&D, com base em leitura de livros, artigos, *site* etc.

A pesquisa classifica-se quanto à natureza como quantitativo. Esse tipo de pesquisa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação (DIEHL; TATIM, 2004).

Em relação aos objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como descritivo. A pesquisa descritiva, segundo Marconi e Lakatos (2010) tem uma finalidade que é a descrição das características de uma determinada população, empresa. Essa pesquisa vai muito além da existência de uma relação entre variáveis, mas sim identificar a relação desta natureza.

Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se por um estudo de caso. O estudo de caso é um estudo feito amplamente e exausto de um ou poucos objetos, de forma que permita um amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2006).

O instrumento de coleta de dados contou com um questionário composto por 13 questões fechadas, em escala *Likert* e uma aberta. A empresa é composta por uma população de 19 funcionários, sendo que o objetivo inicial da pesquisa era realizar a mesma com todos os colaboradores, mas não foi possível porque no momento da aplicação do questionário alguns funcionários estavam em viagem, então a amostra totalizou 15 funcionários.



#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

A seguir, serão apresentados os dados obtidos na pesquisa sobre T&D realizada em uma distribuidora de gás localizada na região de Santa Maria - RS. Esse estudo foi realizado no mês de setembro 2012, totalizando 15 colaboradores pesquisados.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA**

A distribuidora de gás considerada nesse estudo não possui uma área de Gestão de Pessoas formalizada, pelo fato de ser uma empresa com estrutura enxuta, sendo que apenas algumas ferramentas da área são utilizadas. Por isso, sugere-se que à empresa busque o desenvolvimento dessa área para melhor organização da mesma.

Conforme já mencionado, pelo fato da empresa ter uma estrutura pequena ela possui poucos cargos, e não há uma descrição definida formalmente dos mesmos. Sugere-se então que seja realizada a descrição de cada cargo, com base em um estudo, para que se criem níveis salariais bem delineados. A partir do momento que se tem definido o que cada um faz se consegue visualizar a importância de cada colaborador e então se consegue recompensar de forma correta. Isso poderá trazer para a empresa resultados positivos, pois não haverá tanto descontentamento salarial.

Em relação ao salário, a empresa paga equivalente ao de mercado para cada categoria, e proporciona aos seus colaboradores benefícios diretos e indiretos. O salário é pago no quinto dia útil de cada mês, juntamente com os benefícios vale-transporte, cesta básica e assistência médica, bem como o gás é vendido a preço de custo para funcionários. Com o crescimento da empresa sugere-se que a mesma busque desenvolver programas que beneficiem os colaboradores com base em metas estipuladas.

A respeito do método de avaliação de desempenho, à empresa não trabalha formalmente com esse método. Hoje, a avaliação é feita através da observação dos funcionários. Se a empresa tivesse uma avaliação formalizada poderia ter arquivado o posicionamento do avaliador perante o colaborador naquele momento. A avaliação poderia ser realizada também com uma frequência para ter um acompanhamento e a partir daí promover ou reconhecer os colaboradores. Com o crescimento da empresa sugere-se que a mesma comece a utilizar essa ferramenta, a estagiária prontifica-se a criar um modelo de avaliação se for de interesse da empresa.

Considerando o fato de que a empresa trabalha pensando no bem estar e segurança de seus colaboradores, a mesma fornece a eles uniforme (calça, jaleco e botinas), equipamento de proteção individual (luvas) necessários para o desenvolvimento das atividades, minimizando os riscos. É uma área muito importante na empresa e trabalhada com muita cautela, principalmente, por estar se tratando de um produto inflamável. As normas de armazenagem e transporte são respeitadas.

Entretanto, sugere-se que à empresa que desenvolva um trabalho de ergonomia na empresa, principalmente, para os motoristas e auxiliares pelo fato de estar trabalhando com um produto pesado e de difícil forma de carregar. Sugere-se, ainda, que a empresa disponibilize as promotoras de venda, que saem nas ruas diariamente, protetor solar e óculos com lente orgânica, para minimizar os riscos da exposição ao sol.



#### 4.2 PERFIL DOS COLABORADORES

As tabelas a seguir irão apresentar o perfil dos colaboradores da empresa, em relação ao sexo, faixa etária, tempo de empresa, cargo ocupado e a formação dos mesmos.

A Tabela 1 apresenta o sexo dos colaboradores pesquisados.

**Tabela 1:** Gênero

Sexo	Frequência	Percentual
Feminino	12	80%
Masculino	3	20%
Total	15	100%

Pode-se perceber na Tabela 1 que o sexo feminino predomina na empresa, 80% das pessoas que responderam a pesquisa são mulheres, ao passo que 20% são homens. Se todos tivessem respondido a pesquisa o percentual masculino teria aumentado um pouco. Esse grande número de mulheres se explica pelo fato de que mulheres têm mais facilidade de tratar com o atendimento ao cliente, são mais detalhistas, e essa é a preferência da empresa.

Na Tabela 2 analisa-se a faixa etária dos colaboradores que responderam aos questionamentos.

**Tabela 2:** Faixa etária

Faixa etária	Frequência	Percentual
Até 25 anos	4	27%
De 25 a 30 anos	5	33%
De 31 a 40 anos	5	33%
Acima de 41 anos	1	7%
Total	15	100%

Ao analisar a Tabela 2 pode-se perceber que 60% das pessoas têm até 30 anos; 27% até 25 anos; 33% de 25 a 30 anos; e 31 a 40 anos. Esses dados demonstram que a empresa tem um quadro de funcionários bastante jovem.

Verifica-se na Tabela 3 o tempo de empresa dos pesquisados.

**Tabela 3:** Tempo de empresa

Tempo de empresa	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	12	79%
De 1 a 3 anos	1	7%
De 4 a 6 anos	1	7%
De 7 a 10 anos	0	0%
Mais de 10 anos	1	7%
Total	15	100%



## Gestão e Tecnologia em Tempos de Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

Pelo estudo na Tabela 2 constata-se que a maioria dos colaboradores (79%) estão na empresa há menos de um ano. Este dado se explica pelo fato da empresa estar em crescimento no mercado e no processo de implantação de novas atividades de serviços.

A Tabela 4 vem acrescentar a esse dado, já que ela demonstra o tempo de cargo do colaborador.

**Tabela 4:** Tempo de cargo

Tempo no cargo	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	12	80%
De 1 a 3 anos	2	13%
De 4 a 6 anos	0	0%
De 7 a 10 anos	0	0%
Mais de 10 anos	1	7%
Total	15	100%

Nota-se que os dados referentes à Tabela 4 são muito parecidos aos dados da Tabela 3, pois o tempo de empresa está diretamente relacionado com o tempo de cargo, 80% dos colaboradores estão na empresa há menos de um ano, 13% de um a três anos e 7% há mais de 10 anos. Pelo fato da empresa ser pequena não há troca de cargos, geralmente permanecem nos mesmos.

A Tabela 5 vem mostrar o grau de escolaridade, ou seja, a formação dos colaboradores da empresa.

**Tabela 5:** Formação

Formação	Frequência	Percentual
1º Grau Incompleto	1	7%
1º Grau Completo	1	7%
2º Grau Incompleto	1	7%
2º Grau Completo	12	79%
Superior Incompleto	0	0%
Superior Completo	0	0%
Total	15	100%

Constata-se na Tabela 5 que a maioria dos colaboradores (79%) tem 2º grau completo; e apenas 7% possuem apenas o 1º grau incompleto; outros têm o 1º grau completo (7%) e ainda 7% possuem o 2º grau incompleto. Na pesquisa não aparece nenhum colaborador com nível de escolaridade superior.

Acredita-se que seja fundamental que a empresa incentive seus colaboradores a dar continuidade aos estudos, pois quanto maior a qualificação dos colaboradores maior e melhor será o atendimento ao cliente. Nas funções voltadas ao telemarketing e promotores de venda seria interessante ter profissionais do curso de administração, não se refere somente à graduação, mas a cursos técnicos que é o grande diferencial do mercado.

#### 4.3 ANÁLISE DO T&D NA DISTRIBUIDORA

Neste item, pode-se verificar os dados encontrados em relação ao T&D na empresa. A Tabela 6 mostra a participação dos colaboradores da distribuidora em algum treinamento que a empresa disponibilizou.

**Tabela 6:** Participação em treinamento

Participação em treinamento	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
Sim	12	80%
Não	3	20%
Total	15	100%

Em relação à participação em treinamentos na empresa, percebe-se na Tabela 6 que 80% dos colaboradores responderam que já participaram, isso demonstra que a empresa está disponibilizando capacitação aos seus funcionários.

Chiavenato (2010) argumenta que as empresas estão percebendo que formar pessoas é muito mais do que informar e isso agrega um diferencial no capital intelectual das empresas. Essa formação é disponibilizada com base em aprender novas atitudes, ideias e soluções mais ágeis.

Na Tabela 7 pode-se analisar os motivos que levaram os colaboradores a realizar treinamentos.

**Tabela 7:** Motivos que levaram participar do treinamento

Motivos	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
Mudança de tecnologia e processo de trabalho	0	0%
Baixo rendimento no trabalho	6	40%
Busca de aperfeiçoamento	14	93%
Dificuldade de comunicação	1	7%
A própria empresa ofereceu	0	0%
Outro motivo	0	0%
Total	15	

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas

A respeito dos motivos que levaram os colaboradores da empresa a participar de treinamentos 93% alegaram ser em busca de aperfeiçoamento; 40% devido encontrando baixo rendimento no trabalho; e 7% admite que tem dificuldade de comunicação.

Percebe-se que os colaboradores da distribuidora estão com o mesmo pensamento do autor Spector (2002), que salienta que os novos colaboradores devem aprender ao realizar o seu trabalho já os experientes devem aprender a se manter atualizados às novas mudanças que ocorrem.



## Gestão e Tecnologia em Tempos de Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

Demonstra-se na Tabela 8 os locais onde os colaboradores já participaram de treinamentos.

**Tabela 8:** Local de treinamentos

Local	Frequência	Percentual
Empresa	12	80%
Instituições na cidade	4	27%
Em outras cidades	1	7%
Internet	3	20%
Outros locais	0	0%
Total	15	

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas

Com relação ao local de realização dos treinamentos 80% dos colaboradores participaram na empresa, 27% em instituições na cidade, 20% na internet e 7% em outras cidades (TABELA 8). Sendo que alguns destes já participaram em mais de um local.

Visualiza-se na Tabela 9 a periodicidade dos treinamentos oferecidos pela empresa.

**Tabela 9:** Frequência dos treinamentos

Periodicidade	Frequência	Percentual
Mensal	5	33%
Bimestral	3	20%
Semestral	2	13%
Anual	2	13%
Esporadicamente	3	20%
Total	15	100%

Nesta questão abordada na Tabela 9, observa-se que as respostas são bem variadas, 33% dizem que os treinamentos são mensais; 20% são bimestral e esporadicamente, e 13% semestral e anual, respectivamente. A frequência de treinamentos realizados com as encarregadas do *telemarketing* e promotoras de venda é maior, mensal, em razão da preparação de que devem ter para atender os clientes.

A Tabela 10, que segue, mostra as técnicas de treinamento utilizadas pela empresa.

**Tabela 10:** Meios do treinamento

Meios	Frequência	Percentual
Palestras	2	13%
Vídeos	12	80%
Reunião	6	40%
Aprender com pessoas mais experientes	2	13%
Leituras	10	67%
Outros	0	0%
Total	15	

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas



## Gestão e Tecnologia em Tempos de Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

Conforme a opinião dos colaboradores, na Tabela 10, nota-se que 80% dos treinamentos são realizados por meio de vídeos; 67% com leituras; 40% reunião; e ainda 13% são por meio de palestras e 13% com pessoas mais experientes. Percebe-se que a empresa possui uma metodologia bastante diversificada, isso facilita o aprendizado tornando mais agradável o estudo.

Esse estudo vem confirmar o exposto por Spector (2002), ao dizer que cada pessoa se adapta melhor a um determinado tipo de método, por isso eles são diferentes para proporcionar aos indivíduos melhor entendimento. Não há uma forma ideal de treinamento, cada técnica possui uma vantagem e uma desvantagem, por isso deve ser utilizada conforme as necessidades da empresa e dos colaboradores.

A Tabela 11 vem abordar os resultados que os funcionários sentem obter após as capacitações.

**Tabela 11:** Resultados após o treinamento

Resultados	Frequência	Percentual
Melhor desempenho, rendimento	8	53%
Melhoria na qualidade dos resultados	4	27%
Aumento no conhecimento	6	40%
Melhor relacionamento no ambiente de trabalho	4	27%
Não houve melhoria significativa	1	7%
Total	15	

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas

Observou-se que 53% dos colaboradores acreditam ter melhorado o desempenho, rendimento no trabalho; 40% obtiveram aumento de conhecimento; e 27% melhoria na qualidade dos resultados e melhor relacionamento no trabalho, respectivamente, ao passo que 7% acreditam não ter havido nenhuma melhoria após o treinamento.

Diante desses resultados, pode-se perceber que a pesquisa confirma o que Chiavenato (2010) expõe, onde treinamento deve proporcionar resultados, como: aumento de eficácia organizacional; melhoria de clima organizacional; melhor relacionamento empresa *versus* empregado; e facilidade de mudanças e na inovação.

A Tabela 12 vem demonstrar se houve contribuição com os treinamentos realizados.

**Tabela 12:** Contribuição com resultado do treinamento

Contribuição	Frequência	Percentual
Muito	15	100%
Pouco	0	0%
Nada	0	0%
Total	15	100%

Observa-se na Tabela 12 que todos os colaboradores pesquisados atribuem como “muito” a contribuição do treinamento por eles realizado. Quando indagados do por que da contribuição três colaboradores expressaram colocando as seguintes justificativas, facilita a abordagem do cliente; o desempenho melhora muito com o treinamento e o rendimento





## Gestão e Tecnologia em Tempos de Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

umenta; sempre tem o que aprender. Por isso, sugere-se que a empresa continue a desenvolver treinamento, pois dados positivos estão aparecendo.

Na Tabela 13 verificar-se-á se a empresa está comprometida e empenhada no desenvolvimento de seus colaboradores e o que ela está fazendo para isso.

**Tabela 13:** Empenho da empresa perante o desenvolvimento pessoal

Empenho da empresa	Frequência	Percentual
Oferecendo cursos para melhorar a formação	1	7%
Facilitando e incentivando os colaboradores na busca de qualificação	13	86%
Oferece ajuda de custo para a formação de seus colaboradores	0	0%
Disponibiliza palestras na empresa	3	20%
Não está preocupada com o desenvolvimento de seus colaboradores	2	13%
Total	15	

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas

Verifica-se que 86% dos colaboradores questionados dizem que a empresa está empenhada ao facilitar e incentivar a busca de qualificação; 20% ao disponibilizar palestras; e 7% oferecendo curso para melhorar a formação; e apenas 13% acreditam que a empresa não está preocupada com o desenvolvimento dos seus funcionários (TABELA 13).

A empresa conforme já foi mencionado possui estrutura enxuta, portanto, não tem porte para proporcionar grandes desenvolvimentos, mas no que é possível ela está atendendo as necessidades de seus colaboradores.

Na questão aberta foi colocada apenas uma sugestão que se repetiu na opinião de três colaboradores, a empresa deve capacitar e disponibilizar mais cursos. O mesmos deveriam ter colocado suas necessidades de treinamento na pesquisa, então sugere-se à empresa que questione os seus colaboradores sobre isso, talvez se crie um local para sugestões que ninguém se identifique. Devido às mudanças e ao crescimento da empresa hoje é feito um T&D mais específico, quando o funcionário entra na empresa ele recebe essa capacitação por funcionários da distribuidora de Canoas.

A empresa busca desenvolver melhor seus colaboradores através de cursos e treinamentos proporcionados pela equipe da empresa. Então são realizados treinamentos de comunicação e vendas para as promotoras de vendas e comunicação e telemarketing para as colaboradoras do telemarketing. É preciso que a empresa se programe para realização de treinamentos com mais frequência, principalmente para os cargos que têm um contato mais próximo com os clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude das mudanças que vem ocorrendo com a preservação da natureza, o gás se tornou um importante produto, pois proporciona benefícios ecológicos ao ser substituído pela lenha. E a área de Gestão de Pessoas por sua vez, tem um papel diferenciado, sendo responsável por investir, manter e controlar as pessoas, tornando-as parceiras da organização. Também é a área apontada pela capacitação e desenvolvimento das pessoas.

Sendo assim, com a realização desse estudo, constatou-se na análise da empresa que se trata de uma organização de pequeno porte, fato esse que justifica que a área de Gestão de Pessoas não está bem definida, mas identificou-se que a mesma está buscando desenvolvê-la, e, inclusive, algumas ferramentas já estão sendo utilizadas. No caso do processo de



## Gestão e Tecnologia em Tempos de Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

recrutamento e seleção, esse já está dando os primeiros passos, ou seja, o recrutamento é realizado por uma agência e após é realizado o encaminhado para empresa.

Visando melhorar ainda mais o processo, sugere-se que a empresa crie um site ou *blog* para que os interessados se inscrevam isso facilitaria o processo seletivo da empresa. A empresa possui estrutura enxuta, portanto, há poucos cargos e não tem descrição dos mesmos. No que se refere a salário percebe-se que a empresa paga o salário do mercado e disponibiliza benefícios, como a empresa trabalha com vendas, sugere-se que seja realizado um programa para recompensar os colaboradores com base em metas.

Referente à avaliação de desempenho a empresa apenas realiza de maneira informal através de observação, sugere-se que a empresa utilize uma ficha com os principais tópicos. Em relação à higiene e segurança a empresa proporciona os EPIs necessários para desenvolver as atividades o que demonstra preocupação e responsabilidade da empresa.

Pode-se perceber que o perfil dos colaboradores predomina o gênero feminino a faixa etária de entre 25 e 40 anos, grande parte dos colaboradores está na empresa há menos de um ano, conseqüentemente o tempo de cargo permanece inferior a um ano, e a escolaridade de grande parte é o segundo grau completo.

Observou-se ainda que os motivos que levam os funcionários a participar de treinamentos, foram à busca de aperfeiçoamento, baixo rendimento no trabalho e dificuldade de comunicação, as técnicas de T&D utilizadas pela empresa que são vídeos, leitura, reunião, e pessoas experientes. Também pode-se conhecer os resultados obtidos pelos funcionários após os treinamentos: melhor desempenho, aumento de conhecimento, melhor relacionamento entre outros.

Sugere-se à empresa que trabalhe para o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas, bem como suas ferramentas. Em relação ao T&D propõe-se à empresa atender as necessidades e os pedidos dos colaboradores, proporcionando mais cursos e treinamento, numa periodicidade mais seguida, para o crescimento profissional, de seu capital intelectual que vai proporcionar um retorno maior para a empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. G. Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- BITENCOURT, C. C. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, G. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. Pesquisa em ciências sociais aplicadas. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda., 2006.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- EGGERS, C.; GOEBEL, M. A. Princípios de higiene e segurança no trabalho. Toledo : Saraiva, 2005.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRIFFIN, R. W. Introdução à administração. São Paulo: Ática, 2007.
- IVANCEVICH, J. M. Gestão de recursos humanos. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.



## Gestão e Tecnologia em Tempos de Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

**LACOMBE, F.** Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

**MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.** Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**MARRAS, P. J.** Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

**MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.** Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2006.

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

**ROBBINS, S. P.** Comportamento organizacional. 7. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2005.

**SPECTOR, P.E.** Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

**VERGARA, S. C.** Gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.