

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EMPRESAS

GILVAINÉ BARBOSA DE DEUS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA CERVALE**

RUBIATABA-GO.

2007

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EMPRESAS

GILVAINÉ BARBOSA DE DEUS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA CERVALE**

Monografia apresentada à FACER -
Faculdade de Ciências e Educação
de Rubiataba como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas sob a
orientação do Prof. Cláudio Roberto
dos Santos Kobayashi.

RUBIATABA-GO.
2007

FOLHA DE AVALIAÇÃO

GILVAINE BARBOSA DE DEUS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA CERVALE**

**COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

Orientador

Prof. CLÁUDIO ROBERTO DOS SANTOS KOBAYASHI

2º Examinador

Prof. MARCO ANTONIO PEREIRA DE ABREU

3º Examinador

Prof. MARCO ANTONIO DE CARVALHO

RUBIATABA-GO

2007.

COISAS QUE APRENDI:

Aprendi que não importa quão boa seja uma pessoa, ela vai feri-lo de vez em quando, e você precisa perdoá-la por isso.

Aprendi que levam muitos anos para se adquirir confiança, e apenas poucos segundos para destruí-la.

Aprendi que em apenas um instante você pode fazer coisas das quais você se arrependerá pela vida inteira.

Aprendi que o importante não é o que você tem na vida, mas sim
Quem
você tem na vida.

Aprendi que as pessoas com quem você mais se importa na vida são tomadas de você muito depressa.

Aprendi que algumas vezes, a pessoa que você espera que o chute quando você cai, é uma das poucas pessoas que lhe ajudam a levantar-se.

Aprendi que quando estou com raiva, tenho o direito de estar com raiva, mas isto não me dá o direito de ser cruel com as pessoas.

Aprendi que nem sempre é suficiente ser perdoado por alguém, algumas vezes você tem que aprender a perdoar a si mesmo.

Aprendi que não importa em quantos pedaços seu coração foi partido, o mundo não vai parar para que você o conserte.

Aprendi que devemos sempre deixar as pessoas que amamos com palavras amorosas, pois pode ser a última vez que vamos vê-la.

Temos só uma vida para viver e ela é sempre muito mais curta do que imaginamos. Cada momento é muito, muito importante!

(William Shakespeare)

Dedico a Deus que é o nosso pai supremo, em quem acredito e tenho muita fé.

*A minha família e em especial aos meus pais:
Antônio Barbosa de Deus e Doracina Cláudia de Oliveira.*

Agradeço, primeiramente a Deus, que nos momentos difíceis, ouviu minhas orações e me conduziu ao melhor caminho. A Nossa Senhora e ao Nosso Senhor Jesus Cristo que sempre intercederam a Deus por mim.

Aos meus pais, pelo incentivo, apoio, orgulho, e felicidade que sempre demonstraram na realização dessa minha conquista.

Aos meus irmãos, e ao meu namorado que sempre demonstraram compreensão, alegria e entusiasmo durante todo tempo.

E também, é claro ao prof^o. Cláudio Roberto dos Santos Kobayashi, pela orientação eficiente e paciência que me dedicou.

RESUMO

Podemos dizer que a empresa, ao disponibilizar condições adequadas aos seus Funcionários, obterá bons resultados, pois os mesmos são responsáveis pelo serviço oferecido. E para isso, eles precisam sentir-se bem, seguros e importantes para a organização, assim eles estarão motivados e atuarão com responsabilidade na execução de suas atividades. Nesse sentido, esta pesquisa procurou explorar a importância do T&D (treinamento e desenvolvimento) em uma empresa da região do Vale de São Patrício, a CERVALE – Cervejas e Refrigerantes do Vale Ltda. Objetivando descobrir o grau dessa importância para o comprometimento profissional dos funcionários em face do sucesso organizacional. Contudo sem a pretensão de esgotar os estudos sobre o assunto. Podemos dizer também que a chave para o sucesso da organização está no seu grupo de recursos humanos. E dentro dos recursos humanos temos uma ferramenta importantíssima existente que é o treinamento, o qual se tornou necessário e indispensável para o sucesso organizacional. Este tem como objetivo qualificar as pessoas para se adaptarem aos seus cargos de forma eficiente, satisfatória e comprometedora. Tanto os funcionários, quanto à empresa e seus clientes os quais receberão produtos/serviços de qualidade, se beneficiarão com esses investimentos realizados. Com base em muitos estudos já realizados sobre o tema em questão, foi possível chegar à conclusão sobre a importância do treinamento dentro da organização e o que este representa.

Palavras-chave: Recursos Humano, Treinamento, Desenvolvimento.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Tempo de trabalho na empresa	38
Gráfico 02: Promoção de Cargo	39
Gráfico 03: Tempo de Função na Empresa	40
Gráfico 04: Treinamento Realizado	41
Gráfico 05: Conhecimento Profissional	42
Gráfico 06: Contribuição do Treinamento	43
Gráfico 07: Contribuição dos Treinamentos Teóricos e Práticos	43
Gráfico 08: Resultado do Treinamento	44
Gráfico 09: Realidade dos Treinamentos	45
Gráfico 10: Oportunidades de Reformular Conceitos.....	45
Gráfico 11: Contribuição do Treinamento para Cumprimentos da Metas	46
Gráfico 12: Ausência de Treinamento	47
Gráfico 13: Política de Promoção	47
Gráfico 14: Trabalho e Qualidade de Vida Pessoal	48
Gráfico 15: Satisfação Profissional	49
Gráfico 16: Cargo Almejado pelos Vendedores	49
Gráfico 17: Satisfação com a Remuneração.....	50
Gráfico 18: Satisfação com os Benefícios	51
Gráfico 19: Desempenho nas Metas nos Últimos Seis Meses	51
Gráfico 20: Significado das Atividades de Vendedor	52
Gráfico 21: Trabalho na Empresa	53
Gráfico 22: Sucesso da Organização	53
Gráfico 23: Participação no Sucesso da Organização	54
Gráfico 24: Treinamento no Sucesso da Organização	55

SUMÁRIO

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problemática	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 geral	12
1.2.2. específicos	12
1.3 Justificativa	12

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Desenvolvimento Organizacional	14
2.1.1 Características do Desenvolvimento Organizacional	15
2.1.2 Objetivo do Desenvolvimento Organizacional.....	17
2.2 Cultura e Mudança Organizacional.....	18
2.3 Organização e Estrutura Organizacional.....	19
2.3.1 Estrutura Formal e Estrutura Informal	20
2.4 Estruturas Modernas.....	21
2.4.1 Estrutura com Base em Função.....	21
2.4.2 Estrutura Divisional.....	21
2.5 Capital Humano.....	22
2.6 Qualidade Produto Serviço.....	23
2.7 Comprometimento Organizacional.....	24
2.8 Treinamento Desenvolvimento.....	25
2.8.1 Necessidades de Treinamento.....	28
2.8.2 Programação do Treinamento.....	29
2.8.3 Avaliação dos Resultados do Treinamento.....	29

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA	33
3.1 Tipo de Pesquisa	33
3.2 Estratégia de Pesquisa.....	34
3.3 Método de Pesquisa	34
3.4 Instrumentos de Coletas de Dados... ..	35
3.5 Estratégia de Análise de Dados	37

CAPÍTULO IV

4.ANÁLISE DOS DADOS.....	38
CAPÍTULO V	
5 Considerações Finais.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
APÊNDICE A.....	64
APÊNDICE B	68
APÊNDICE C	73

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

No intuito de acompanhar as mudanças do mundo atual, cabe aos administradores estarem preparados para que suas empresas evoluam; nesse sentido, o treinamento tem o potencial de aumentar a capacidade humana e trazer melhorias, sobretudo em relação ao contexto de trabalho, com conseqüências positivas nos níveis de produtividade dos funcionários.

A empresa, ao disponibilizar condições adequadas aos seus funcionários, obterá bons resultados, pois os mesmos são responsáveis pelo serviço oferecido. E para isso, eles precisam sentir-se bem, seguros e importantes para a organização, assim estarão motivados e atuarão com responsabilidade na execução de suas atividades.

Nesse sentido, esta pesquisa procurou explorar a importância do treinamento e desenvolvimento em uma empresa da região do Vale do São Patrício. Objetivando descobrir o grau dessa importância para o comprometimento profissional dos funcionários em face do sucesso organizacional. Contudo sem a pretensão de esgotar os estudos sobre o assunto.

No Capítulo I, além da introdução o pesquisador apresenta a problemática: a importância do treinamento e desenvolvimento no comprometimento dos funcionários da organização. Focando seus objetivos na análise e identificação profunda sobre a importância dos mesmos na organização e contexto de seus funcionários e também justificando a necessidade de qualificar as pessoas para se adaptarem aos seus cargos de forma eficiente.

No Capítulo II apresenta o referencial teórico, constituído por alguns autores consagrados tais como: Chiavenato, Maximiano, Oliveira, Boog, Ferreira, Lacombe e Heilborn, entre outros. Os quais abordam diversos conceitos de temas, como: Desenvolvimento organizacional, Capital humano, Mudança organizacional, Comprometimento, Treinamento e Desenvolvimento dentre outros estes são os mais importantes no contexto pesquisado.

No Capítulo III apresenta a metodologia onde o pesquisador segue as regras delineadas de acordo com pesquisa científica ajudando-o a conduzir seu trabalho.

Já o Capítulo IV, demonstra a análise e tabulação dos dados da pesquisa efetuada na empresa Cervale e apresenta também o seu resultado final.

Por fim no Capítulo V, o pesquisador apresenta suas considerações e algumas sugestões para o crescimento da empresa e também para os futuros pesquisadores da área.

1.1 PROBLEMÁTICA

O sucesso de qualquer organização começa quando a mesma visualiza o seu capital humano. Os clientes internos podem ser considerados como o cartão de visita da empresa, e ainda, os principais responsáveis pela qualidade do produto/serviço oferecidos aos clientes externos.

O treinamento tornou-se uma ferramenta necessária e indispensável dentro da organização, tendo como um de seus principais objetivos, preparar as pessoas para a execução das tarefas de forma satisfatória e comprometedora.

Diante da pesquisa que foi efetuada ficou clara que a problemática encontrada dentro da organização foi descobrir a importância de T& D no comprometimento profissional dos vendedores da empresa CERVALE.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

- ✓ Diagnosticar o grau de importância do treinamento e desenvolvimento no comprometimento profissional dos funcionários/vendedores da empresa CERVALE face ao sucesso organizacional.

1.2.2 Específicos

- ✓ Identificar o grau de comprometimento profissional dos funcionários;
- ✓ Estudar os aspectos fundamentais de T&D;
- ✓ Analisar a relação T&D versus comprometimento versus Sucesso Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para que se tenha uma empresa competitiva no mundo moderno, não basta só que se acumulem técnicas e idéias. É necessário dar ênfase especial aos recursos humanos, que influíam diretamente em todos os outros recursos da organização. Por esta razão sugerem medidas radicais de modificação na estrutura organizacional das empresas, para torná-las competitivas.

A conscientização e a importância de investir em desenvolvimento e capacitação crescem a cada dia, principalmente quando se trata de RESULTADOS. As empresas, através de pesquisas e foco em aumentar sua produtividade, têm investido cada vez mais em seus funcionários, surgindo assim um novo conceito: "Para ser um profissional melhor, é preciso ser uma pessoa melhor". Aprendendo novas técnicas de vendas comportamentais e a base do comportamento humano é o grande diferencial para este novo cenário de complexidade e mudanças atuais, isto é, de acordo com os cursos que a organização venha a oferecer para os seus funcionários, eles terão a

oportunidade de se tornarem excelentes profissionais na área de atendimento.

O conceito de treinamento direcionado e segmentado tem conquistado seu espaço, pois tem seu objetivo focado em resultados e conteúdo. Unindo um estudo específico da necessidade de treinamento com as mais modernas técnicas de vendas, negociação e comunicação, incluindo sofisticados conceitos conseguiremos obter resultados satisfatórios e reais.

Podemos dizer também que a chave para o sucesso da organização está no seu grupo de recursos humanos. E dentro dos recursos humanos temos uma ferramenta importantíssima existente que é o treinamento, o qual se tornou necessário e indispensável para o sucesso organizacional. Este tem como objetivo qualificar as pessoas para se adaptarem aos seus cargos de forma eficiente, satisfatória e comprometedora. Tanto os funcionários, quanto à empresa e seus clientes os quais receberão produtos/serviços de qualidade, se beneficiarão com esses investimentos realizados.

Com base em muitos estudos já realizados sobre o tema em questão, foi possível conhecer um pouco mais sobre a importância do treinamento dentro da organização e o que este representa. E um dos motivos que levou a presente pesquisa foi à vontade do pesquisador em descobrir e analisar maiores detalhes sobre a área de Treinamento & Desenvolvimento em uma grande empresa da região do Vale de São Patrício, comparando - a com as teorias existentes da área.

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 423), no decorrer da década de 1960 e 1970, foi desenvolvida uma técnica com o objetivo de conseguir implantar mudanças de forma eficaz. A qual se chamava desenvolvimento organizacional, sendo necessário sempre que as instituições concorressem e lutassem pela sobrevivência sob condições de mudanças crônicas.

Para Spector (2003), com a industrialização das organizações no mundo moderno, a busca pela permanência no mercado está exigindo das empresas acompanhar a evolução do ambiente sendo necessário acontecer mudanças apropriadas em suas estruturas e funções. Essas mudanças organizacionais são frequentemente forçadas pela circunstância e crises que estão além do controle das pessoas que se encontram no comando, sendo feitas em resposta a uma emergência. O campo do desenvolvimento organizacional facilita as organizações a fazerem mudanças racionalmente planejadas e implementadas.

De acordo com Bennis (1972 apud OLIVEIRA, 2005, p. 448),

Desenvolvimento organizacional (DO) é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura da empresa, de modo que eles possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso das mudanças.

Spector (2003), complementa que a organização inteira ou grande parte dela se envolve na iniciativa de desenvolvimento organizacional, pois se trata de algo mais do que uma reorganização, ela tem como objetivo resultar em mudanças importantes na forma com que ela opera; mudando a forma com que as pessoas trabalham, como elas se comunicam e como coordenam seus esforços.

Ainda de acordo com Spector (2003, p.357):

O desenvolvimento organizacional (DO) é um conjunto de técnicas projetadas para ajudar as organizações a mudar para melhor. Ele utiliza princípios e procedimentos da ciência comportamental que ajudam funcionários a melhorar seu desempenho a interagir com os seus companheiros de trabalho de forma mais eficiente.

Já para Shapiro (1972 apud TOLEDO, 1992, p. 203)

O desenvolvimento organizacional não é outra coisa senão a modelagem do futuro da organização, e tem como objetivo central prover os meios e os métodos para que a organização consiga os resultados que os seus integrantes estabelecem como desejáveis.

Outro conceito de desenvolvimento organizacional é feito por Simcsik (1992, p.54):

É a técnica utilizada para a mudança que utiliza processos e modelos científicos, mas em alguns casos empíricos, com a finalidade de promover alterações na estrutura tradicional da empresa, seja em crenças, valores, formas de comunicação, relacionamentos, atitudes e comportamentos, num contínuo movimento de adaptação às novas tecnologias, às situações econômicas, sociais, políticas, etc., de crise, ou mesmo às situações de euforia pelas descobertas científicas, profissionais, de ou serviços, além da convivência com os contínuos desafios de sobrevivência no mercado altamente competitivo.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2000, p. 457), a definição do desenvolvimento organizacional pressupõe algumas características, como:

1. Focalização na organização como um todo. Todas as partes da organização devem e necessitam trabalhar em conjunto para que a mudança possa ocorrer efetivamente.
2. Orientação sistêmica. Interação entre as partes da organização, dando ênfase em como as partes se relacionam.
3. Agente de mudança. São as pessoas que desempenham o papel de estimular, orientar e coordenar a mudança dentro de um grupo.
4. Solução de problemas. Procura focalizar os problemas reais e não os artificiais, enfatizando suas soluções.
5. Aprendizagem experiencial. Os participantes aprendem através das

- discussões e análises da sua própria experiência no ambiente de treinamentos.
6. Processos de grupo e desenvolvimento de equipes. Há um esforço para desenvolver equipes, melhorar as relações interpessoais, abrir os canais de comunicação, construir confiança e encorajar responsabilidade entre as pessoas.
 7. Retroação. A retroação fornece informações de retorno sobre seu comportamento e encoraja as pessoas a compreender as situações que estão envolvidas e assim agirem de maneira a se tornarem mais eficazes.
 8. Orientação contingencial. O DO é situacional e orientado para as contingências, sendo flexível e pragmático, adaptando as ações para adequá-las às necessidades que foram diagnosticadas.
 9. Desenvolvimento de equipes. O DO é feito através de equipes. As organizações devem adaptar-se às suas circunstâncias específicas, de maneira planejada, atuando principalmente sobre sua cultura organizacional. Assim sendo necessário atuar sobre o comportamento individual e grupal para se chegar à mudança do comportamento organizacional.
 10. Enfoque interativo. As comunicações e interações constituem os aspectos fundamentais do DO para obter esforços rumo às mudanças.

As principais características do desenvolvimento organizacional (DO) se resumem da seguinte maneira:

- ✓ Focaliza a cultura e os processos;
- ✓ Especificamente, estimula a colaboração entre líderes e membros das organizações no manejo da cultura e dos processos;
- ✓ As equipes são fundamentais para realizar as tarefas do DO;
- ✓ O DO focaliza os aspectos humano e social da organização, mas atua também no tecnológico e no estrutural;
- ✓ Participação na solução de problemas e na tomada de decisões por todos os níveis;
- ✓ Focaliza a mudança total do sistema e vê as organizações como sistemas sociais complexos;

- ✓ Os/as participantes do DO são facilitadores/as, colaboradores/as e co-aprendizes com o sistema cliente;
- ✓ Uma grande meta do DO é tornar as pessoas capazes de resolver problemas por si próprias, ensinando as habilidades e conhecimentos por meio de um método de aprendizagem contínua. O DO vê as melhorias organizacionais como um processo contínuo no contexto de um ambiente em constante mudança;
- ✓ O DO utiliza um modelo de pesquisa de ação com participação intensa de seus membros;
- ✓ O DO assume uma postura de desenvolvimento que busca a melhoria dos indivíduos e das organizações. Criar soluções em que todos ganhem é a prática habitual do desenvolvimento organizacional. (DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 2007).

2.1.2 OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Os principais objetivos do desenvolvimento organizacional, para Chiavenato (2000, p. 548) são:

- ✓ Aumentar o nível de confiança e apoio entre os membros organizacionais;
- ✓ Aumentar a confrontação dos problemas organizacionais dentro e entre os grupos e encará-los;
- ✓ Criar um ambiente no qual a autoridade designada pelo papel seja aumentada pela autoridade, baseado no conhecimento e habilidade social;
- ✓ Incrementar a abertura das comunicações entre todos da organização;
- ✓ Incrementar o nível de entusiasmo e satisfação pessoal na organização;
- ✓ Procurar soluções sinérgicas aos problemas;
- ✓ Incrementar o nível de responsabilidade individual e grupal no planejamento e implementação.

2.2 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Cada organização tem a sua cultura, seu modo de proceder perante o mercado interno e externo, suas crenças, valores, comunicações e relacionamentos.

De acordo com, Schein (apud MAXIMIANO, 2004, p. 242),

Cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que envolve, seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Segundo Chiavenato (2000, p. 444), “cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização”. Trata-se dos costumes de pensar e fazer as coisas, e ainda representa as normas informais e não escritas que influenciam o comportamento dos membros da organização.

Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem amarradas em cultura e com padrões antigos e ultrapassados. Para mudar uma organização a única maneira viável é mudar sua cultura, ou seja, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2005, p. 255) a mudança organizacional “é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural”. A mudanças tanto individual como organizacional, só acontecem quando os funcionários da empresa, sentem necessidade de mudar, pois é necessário uma consciência empresarial e individual para aceitar as mudanças. Caso contrário, de nada adianta um programa de DO bem montado e organizado. (CARVALHO; SERAFIM, 2001, p.7)

Chiavenato (2000), o mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança, o qual exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, para sua sobrevivência. E para isso as empresas

precisam se adaptarem a essas mudanças, isto é, a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente, para que as mesmas permaneçam no mercado.

2.3 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Maximiano (2004), organizar é o conjunto de recursos dispostos em uma estrutura para facilitar a realização dos objetivos. Esse processo busca resultar em um ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, de acordo com algum critério ou princípio de classificação. E ainda, esse processo de organizar aplica-se a qualquer coleção ou conjunto de recursos, além de ser também considerado como um processo decisório. Onde os dados de entradas do processo de organização originam-se do processo de planejamento, resultando em uma estrutura organizacional.

Segundo Oliveira (2005, p. 82) “organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”. Ainda de acordo com Oliveira (2005, p. 88),

Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidade, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa, [...] ela é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema de funcionamento.

A estrutura organizacional é que define a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos.

Para Hall (apud CURY, 2000, p. 205), a estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro, as estruturas planejam realizar produtos organizacionais e atingir metas. Em segundo, elas se destinam a regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização, e em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas, e onde são executadas as atividades.

Em sua literatura Simcsik (1992) comenta que, a estrutura organizacional é consequência do agrupamento das atividades e seu relacionamento com os recursos humanos e materiais, visando o estabelecimento do suporte-instrumental e comportamental para o alcance dos objetivos e a obtenção dos resultados esperados. Ela se refere à empregados de toda a empresa; relação existente entre esses empregados; às diversas unidades ou órgãos; e também às partes físicas (*layout*).

2.3.1 ESTRUTURA FORMAL E ESTRUTURA INFORMAL

Para Oliveira (2005, p. 84) qualquer empresa possui estrutura formal e informal. A estrutura formal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos pelo organograma. Já a estrutura informal não é planejada e surge, naturalmente, da interação social dos membros da empresa. Visualmente essas relações não aparecem no organograma, dando ênfase nas pessoas e em suas relações. Enquanto a estrutura formal dá ênfase a posição em termos de autoridade e responsabilidades.

Simcsik (1992) diz ainda que a estrutura organizacional formal é aquela objetivamente planejada, racional e funcional nos sistemas de controle e avaliação. Todas as empresas possuem a estrutura formal, porém, na grande maioria das empresas a estrutura formal convive com a estrutura informal, a qual surge das necessidades subjetivas das pessoas em comunicar-se e inter-relacionar-se, e dos processos de dar e receber.

Na representação da estrutura organizacional, deve ser utilizado um organograma, o qual é conhecido também como gráfico universal.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 103), “organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”. Existem vários tipos de organogramas, uns mais simples, sofisticados e outros até complexos.

De acordo com Cury (2000, p.219), os organogramas têm como finalidade representar: os órgãos componentes da empresa; as funções

desenvolvidas pelos mesmos; as relações de interdependência entre os órgãos; os níveis administrativos que compõem a organização; e a via hierárquica.

2.4 ESTRUTURAS MODERNAS

2.4.1 ESTRUTURA COM BASE EM FUNÇÃO

Cury (2000, p. 237) conceitua a estrutura com base em função “como aquela em que as atividades análogas, interdependentes, que se encadeiam num propósito dominante da empresa são agrupadas num órgão específico, constituindo a grande unidade setorial da instituição”, tendo como características: cada área dedica-se ao desenvolvimento de uma única função; baseia-se na especialização; objetivo permanente, exigindo um meio ambiente estável.

Ainda de acordo com Cury (2000), esses tipos de estrutura possuem algumas vantagens e desvantagens. Entre as vantagens da estrutura com base em função, tem-se: centralização de recursos similares a cada função; perspectiva de carreira para profissionais; uniformidade nas normas e procedimentos; entre outros. Já as desvantagens que podem ocorrer são as seguintes: podem surgir conflitos pela disputa de recursos disponíveis; ênfase na própria especialidade; tendência a centralização; não favorece a cooperação interdepartamental; etc. É importante lembrar que as vantagens e desvantagens dessa estrutura dependem de qual o ramo que a organização atua.

2.4.2 ESTRUTURA DIVISIONAL

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 393), “divisionalização é a separação de uma organização como estrutura funcional em divisões autônomas, denominadas centros de resultado ou unidade de negócio, que passam a operar com relativa independência”. Ainda de acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 394), as estruturas divisionais têm como características o fato da autonomia com que operam os órgãos no primeiro nível. São delegados a esses órgãos autoridades impossíveis de serem outorgadas a uma função,

eles são administradores como se fossem empresas independentes.

Cury (2000) a estrutura divisionária é aquela em que atividades dispare, mas vinculadas a um objetivo final específico são agrupadas em uma mesma unidade organizacional, que geralmente recebem denominação como: grupos, departamentos ou divisão.

2.5 CAPITAL HUMANO

No desenvolvimento de uma estrutura organizacional, para que esta seja eficiente é necessário levar em consideração as pessoas, seus comportamentos e seus conhecimentos, pois existe uma interdependência entre as pessoas e as organizações. De acordo com Chiavenato (2000, p. 66) “uma organização somente existe quando se juntam duas ou mais pessoas que pretendem cooperar entre si, a fim de alcançarem objetivos comuns, que a iniciativa individual somente não permitiria alcançar”.

Segundo Oliveira (2005, p. 103), “para que os objetivos da organização sejam alcançados é necessário que existam pessoas trabalhando com esse fim. Todo executivo deve trabalhar com e por meio de pessoas”.

Para Chiavenato (2000) o capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. São os talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos, significando o capital intelectual. No decorrer dos anos o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas, tomando o lugar do capital financeiro, que caracterizou a Era Industrial. Hoje o capital intelectual pode ser considerado uma riqueza muito mais importante do que o dinheiro.

Chiavenato (2000) ainda ressalta que o capital financeiro depende totalmente do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente, pois o conhecimento é a informação que tem valor para uma organização. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. O conhecimento é obtido através da interação social, estudo, trabalho e lazer. Cabe às organizações saberem conquistar, motivar as pessoas para que elas estejam aprendendo e aplicando sempre seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação, rumo a excelência.

2.6 QUALIDADE PRODUTO SERVIÇO

Segundo Lacombe (2004, p. 262), qualidade são:

todas as propriedades, características ou aspectos de um produto ou serviço, relacionados à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que utilizam, isto é, dos clientes, sem prejudicar os que são afetados pelo uso desse produto ou serviço [...] é o grau de excelência de um bem ou serviço.

Para Juran (2004 p. 9)

a qualidade está ligada às características do produto e à ausência de deficiências dos produtos, aos olhos dos clientes. Quanto melhores as características do produto, mais alto a sua qualidade e também quanto menos deficiência, melhor a qualidade.

Conforme Lacombe e Heilborn (2003), em se tratando de um produto, a qualidade inclui a aparência estética, durabilidade, segurança, confiabilidade, precisão, desempenho, custo da operação, as características e as informações adequadas para instalação, uso e manutenção, etc. Enfim, quem decide se um produto é ou não de boa qualidade é o cliente, por isso, a organização precisa identificar com precisão o que seus clientes consideram como atributo adequado dos produtos e serviços que consome, para que elas estejam trabalhando esses atributos a fim de satisfazê-los.

Para Denton (1990) é de suma importância que a alta direção assuma compromisso com a qualidade, pois as organizações que fornecem bons serviços descobrem formas simples e inovadoras para manter a administração em sintonia com os clientes e com o funcionamento diário dos negócios.

Se a organização deseja melhorar serviços com qualidade é necessário mais do que conceitos de qualidade, é preciso manter empregados motivados, bem informados e atenciosos.

um sistema de qualidade não é só uma estrutura organizacional, mas também as responsabilidades, os procedimentos, as atividades e competências, os recursos que, em conjunto e integrados, objetivam assegurar satisfação de necessidades e expectativas dos clientes com os produtos, processos e serviços que a empresa apresenta ao mercado. (CERQUEIRA NETO, 1992, p. 99)

2.7 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para Spector (2003) o comprometimento se refere à ligação dos funcionários com a organização. Ele apresenta várias correlações, que a satisfação no trabalho também possui, incluindo características do trabalho, variáveis de função, rotatividade, ausência de idade. Enquanto a satisfação no trabalho se refere a uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos, ou seja, o quanto às pessoas gostam de seu trabalho. O comprometimento já é uma variável de atitude que diz respeito ao compromisso das pessoas com o seu trabalho.

De acordo com Meyer, Allen e Smith (1993 apud SPECTOR, 2003, p. 244) foi desenvolvida uma concepção de comprometimento com três tipos, os quais são: o comprometimento afetivo ocorre quando o funcionário deseja permanecer na organização devido a ligações emocionais. O comprometimento contínuo existe quando a pessoa deve permanecer na organização porque precisa dos benefícios e do salário ou não consegue encontrar outro emprego. O comprometimento normativo parte dos valores do funcionário. A pessoa acredita que deve este comprometimento para a organização, com base em sua crença de que essa é a coisa certa a se fazer.

Para Oliveira e Freire, (apud SILVA, 2005, p.15),

Os indivíduos manifestam comprometimento organizacional por meio da sua colaboração: responsabilidade, iniciativa e lealdade. No grupo imediato, as atividades e sentimentos das pessoas propiciam as interações. Estas interações estruturam a organização relativamente a uma visão de futuro compartilhada e dinamizada pela administração. Em termos etimológicos, comprometimento é a capacidade do enviado obrigar-se a cumprir sua responsabilidade em uma missão. Em virtude da riqueza desta palavra é plausível compreender a crítica dos autores que enfatizam a exclusividade da decisão do indivíduo em se comprometer ou não, visto que é ele quem se obriga.

Comprometer-se, então, é assumir algo com alguém, uma pessoa, um grupo ou uma organização. Diz respeito à responsabilidade ou obrigação contraída por uma pessoa em um relacionamento.

2.8 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Pontual (apud BOOG, 1980) o treinamento tornou-se necessário à medida em que se tornou possível à transmissão dos conhecimentos e das habilidades das invenções que o homem criou, tornando importante para o desenvolvimento das civilizações e garantindo o aprendizado de forma eficaz.

O treinamento pode ser considerado como uma forma de educação, porém com algumas diferenças básicas. A educação prepara o indivíduo, formando sua personalidade, já o treinamento é a principal ferramenta para o seu desenvolvimento no trabalho, uma pequena parte dessa educação e treinamento é atribuída a recursos externos à empresa, como: universidades, agências espaciais ou empresas de treinamentos. Suas atividades nascem de três necessidades existentes em toda a empresa:

- ✓ Acomodação à rotatividade e ao crescimento de pessoal;
- ✓ Atender às mudanças em conhecimento, habilidades e atitudes requeridas pela empresa de seus empregados; e
- ✓ Melhorar as habilidades e o desempenho dos empregados nos seus cargos atuais.

Essas atividades de educação e treinamento estão sendo vistas pela administração como um investimento em capital humano, um instrumento de lucro de crescimento e vitalidade empresarial.

Alguns autores conceituam o treinamento da seguinte forma. Segundo Chiavenato (2000, p. 497):

O treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 270) definem:

Treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Para Ferreira (1985) o treinamento é indispensável a qualquer tamanho da empresa, seja ela grande ou pequena, o importante é a natureza das atividades que nelas se desenvolvem. O treinamento pode ser classificado em dois tipos: treinamento funcional acontece quando as pessoas não são habilitadas, nem qualificadas e passam por uma série de etapas de treinamento para assumirem determinada função. E de outro lado, existe o treinamento correlato, o qual acontece quando a pessoa está sendo preparada para o aprimoramento, aperfeiçoamento ou desenvolvimento de suas funções na empresa.

Para Minicucci (1995) o treinamento é um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades, visando sempre que o trabalhador aprenda o método certo de trabalho, que ele alcance um nível satisfatório de desempenho no trabalho, e que seja adquirida capacidades que poderão ser valiosas para possíveis ocupações futuras.

Para que a empresa tenha êxito em suas atividades de treinamento é importante que elas adotem políticas que conduzam esses programas. São conhecidas como políticas de treinamento, segundo Toledo (apud BOOG, 1980, p. 36) “as linhas gerais de ação de treinamento selecionadas para alcançar determinados objetivos e o conjunto de critérios básicos que permitirão as tomadas de decisões necessárias para a condução disciplinada dessa ação”. Essas políticas atingem todas as pessoas que trabalham na organização, por esse motivo elas devem ser relativamente estabelecidas e implantadas para não transformar o setor de treinamento, quando existente, em um apêndice desintegrado da vida real da organização.

Lang (apud BOOG, 1980) relata que: o êxito da empresa dependerá de como ela utiliza e desenvolve as energias humanas, ou seja, a energia do cérebro e das reações emocionais.

Chiavenato (1994) complementa: se as empresas pretenderem se modernizar, é preciso começar pelas pessoas que nela trabalham, pois o impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades, conhecimento, na sua criatividade, inovação, inteligência e na sua competência. Na realidade as pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento. Desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. Afirma ainda que o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal.

Ainda de acordo com Chiavenato (1994, p.126), o treinamento é uma responsabilidade gerencial. Para auxiliar os gerentes, a empresa pode proporcionar assistência especializada através do órgão de recursos humanos, ou órgão de treinamento. É o gerente quem deve se responsabilizar para que sua equipe receba treinamento adequado continuamente. O treinamento é uma constante busca da eficiência e da eficácia das pessoas em relação ao seu desenvolvimento no trabalho.

Para Chiavenato (2000) o treinamento pode envolver alguns tipos de mudança de comportamento, os quais são: primeiro, transmissão de informações, o qual aumenta o conhecimento das pessoas; segundo, desenvolvimento de habilidades, este é um treinamento orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas; terceiro, desenvolvimento ou modificação de atitudes, trata-se da conscientização para determinado aspecto do comportamento pessoal; e quarto, desenvolvimento de conceito, esse é o tipo de treinamento conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e de filosofia.

Segundo Ferreira (1985, p. 52)

Sendo o treinamento uma atividade especificamente destinada a atender às necessidades da organização, está claro que não se poderá pensar em elaborar um programa de treinamento sem que, antes, se tenham arrolado as razões ou motivos que os justifiquem.

2.8.1 NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Para Chiavenato (2000), o levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnosticar baseando em informações relevantes. Existem alguns meios para o levantamento de necessidades, de treinamentos, os principais são:

- ✓ Avaliação do desempenho;
- ✓ Observação;
- ✓ Questionário;
- ✓ Solicitação de supervisores e gerentes;
- ✓ Entrevistas com supervisores e gerentes;
- ✓ Reuniões interdepartamentais;
- ✓ Exame de empregados;
- ✓ Modificações do trabalho;
- ✓ Entrevista de saída;
- ✓ Análise de cargos;
- ✓ Relatórios periódicos.

Para Ferreira (1985) as necessidades de treinamento na empresa são levantadas pelos chefes de departamentos interessados, contando com a colaboração dos especialistas do departamento de treinamento é um trabalho que se inicia com a coleta de informações, como vimos, e depois com a análise das mesmas.

Conforme Machiaverni (apud BOOG, 1980), para que o desenvolvimento de um sistema de aprendizagem em treinamento seja efetivo e eficiente, todos os recursos de ensino deverão ser considerados. O sucesso do treinamento muitas vezes depende do desempenho do técnico ou instrumentos antes, durante e depois do momento de instrução. Cabe ao instrutor classificar os indivíduos através de requisitos ao cargo para selecionar as técnicas a serem usadas no decorrer do processo de treinamento.

2.8.2 PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO

Feito o levantamento das necessidades ou treinamento, o próximo passo é a programação do treinamento.

Para Minicucci (1995) o planejamento de um bom programa de treinamento exige estabelecer previamente os seguintes itens:

- ✓ Que? O que deve ser ensinado?
- ✓ Quem? Quem deve ensinar? Quem deve aprender?
- ✓ Como? Como se deve ensinar?
- ✓ Onde? Onde deve ser ensinado?
- ✓ Quando? Quando deve ser ensinado?
- ✓ Por que? Por que deve ser ensinado?

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 271)

a principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que ele já possui. Ele deve, portanto, produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa fez em treinamento.

Carvalho (1989) afirma que o treinamento é parte integrante do desenvolvimento da personalidade do indivíduo. Constituindo um sistema integrado que deve ser empregado com vista a modificação de conhecimentos, tornando-os mais motivados e produtivos em seu ambiente de trabalho. Assim a atividade de treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para a organização.

2.8.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Para Chiavenato (2002), depois da execução do programa de treinamento nas pessoas ou nas áreas que apresentarão sinais de necessidade de treinamento, o próximo passo será avaliar os resultados desse programa. Essa avaliação deve conter dois pontos:

- ✓ Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento do empregado;
- ✓ Se o treinamento alcançou as metas da empresa.

Para Werther Jr. e Davis (1983) não é só os novos empregados que necessitam de um treinamento, os empregados com longo tempo de serviço também precisam. Isso os ajudou a evitar a obsolescência e a executar melhor seus atuais cargos. Ainda afirma que existe uma distinção entre treinamento e desenvolvimento, o qual está principalmente na intenção. O treinamento prepara as pessoas para o desempenho de seus atuais cargos. Já o desenvolvimento prepara os empregados para futuros cargos, porém, os dois ensinam aos empregados suas atitudes necessárias.

De acordo com Werther Jr. e Davis (1983, p. 204-205) mostram os benefícios do treinamento. Como o treinamento beneficia a organização:

- ✓ Conduz à maior rentabilidade e/ou atitudes mais positivas para a orientação de lucro;
- ✓ Melhora o conhecimento e as aptidões do cargo em todos os níveis da organização;
- ✓ Melhora a moral da força de trabalho;
- ✓ Ajuda as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais;
- ✓ Ajuda a criar uma melhor imagem da empresa;
- ✓ Propicia autenticidade, abertura e confiança;
- ✓ Melhora o relacionamento entre o chefe e o subordinado;
- ✓ Auxilia o desenvolvimento organizacional;
- ✓ Aprende com o estagiário;
- ✓ Ajuda a preparar orientação para o trabalho;
- ✓ Auxilia a compreensão e execução das políticas organizacionais;
- ✓ Proporciona informação para necessidades futuras em todas as áreas da organização;
- ✓ A organização obtém decisão e solução de problemas mais efetivos;
- ✓ Ajuda no desenvolvimento para promoção do pessoal interno;
- ✓ Ajuda no desenvolvimento de aptidões de liderança, motivação, lealdade, melhores atitudes e outros aspectos que usualmente são demonstrados pelos trabalhadores e administradores bem sucedidos;
- ✓ Auxilia no aumento de produtividade e/ou qualidade de trabalho;
- ✓ Ajuda a manter os custos baixos em muitas áreas, como por exemplo, produção, pessoal, administração, etc.;

- ✓ Desenvolve um senso de rentabilidade para com a organização por ser competente e informada;
- ✓ Melhora as relações entre a mão-de-obra e a administração;
- ✓ Reduz os custos de consultoria externa por utilizar consultoria interna competente;
- ✓ Estimula a administração preventiva em oposição a “quebrar galhos”;
- ✓ Elimina comportamento subótimo (como ocultar ferramentas);
- ✓ Cria um clima apropriado para crescimento, comunicação;
- ✓ Ajuda a melhorar a comunicação organizacional;
- ✓ Ajuda os empregados a se ajustarem à mudança;
- ✓ Ajuda no tratamento de conflitos, conseqüentemente a prevenir estresse e tensão.

Benefícios para o indivíduo que, por sua vez, acaba beneficiando a organização.

- ✓ Ajuda o indivíduo a tomar melhores decisões na solução efetiva de problemas;
- ✓ Através de treinamento e desenvolvimento, as variáveis motivacionais de reconhecimento, realização, crescimento, responsabilidade e progresso são aprendidas e postas em práticas;
- ✓ Ajuda a encorajar e conseguir autodesenvolvimento e autoconfiança;
- ✓ Ajudam uma pessoa a tratar de estresse, tensão, frustração e conflito;
- ✓ Proporcionam informação para melhorar conhecimentos de liderança, aptidões de comunicação e atitudes;
- ✓ Aumenta a satisfação com o cargo e o reconhecimento;
- ✓ Impele uma pessoa para metas pessoais ao mesmo tempo em que melhora as aptidões de interação;
- ✓ Satisfaz às necessidades pessoais do treinamento (e do treinando);
- ✓ Proporciona ao treinando um caminho para crescimento e voz ativa a respeito de seu próprio futuro;
- ✓ Desenvolve um senso de progresso em aprendizagem;
- ✓ Ajuda uma pessoa a desenvolver aptidões de falar e escutar; também aptidões de escrever quando há necessidade de exercícios;
- ✓ Ajuda a eliminar o temor no empreendimento de novas tarefas.

Benefícios nas relações de pessoal e humanas, relações intra e inter-grupos e implantação de políticas.

- ✓ Melhora a comunicação entre grupos e indivíduos;
- ✓ Ajuda na orientação de novos empregados e os que estão tendo novos cargos através de transferência ou promoção;
- ✓ Proporciona informação sobre igual oportunidades e ação afirmativa;
- ✓ Proporciona informação sobre outras leis governamentais e políticas administrativas;
- ✓ Melhora as aptidões interpessoais;
- ✓ Torna viáveis as políticas, regras e regulamentos da organização;
- ✓ Melhora o moral;
- ✓ Forma coesão em grupos;
- ✓ Proporcionam um bom clima para aprendizagem, crescimento e coordenação;
- ✓ Torna a organização um lugar melhor para se trabalhar e viver.

Assim Chiavenato (2000) relata, que os principais objetivos do treinamento são: preparar o pessoal para execução de suas tarefas; proporcionar oportunidades para contínuo desenvolvimento pessoal, tanto em seus cargos atuais, quanto para os futuros; mudar a atitude das pessoas, tornando-os mais satisfeitos, motivados, e respectivas às técnicas de supervisão.

Segundo Faraco (1987, p. 15) o objetivo do treinamento é

(...) desenvolver a capacitação, complementar a formação e promover o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos empregados, em conhecimentos, técnicas, habilidades e atitudes, para que se tornem bons profissionais e produzam melhores resultados para a empresa e para si mesmo. O treinamento é uma atividade integrada à administração do trabalho humano, para torná-lo produtivo, para gerar resultados para a empresa e proporcionar ao trabalhador, maior satisfação pelo trabalho que realiza.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA

A metodologia pode-se dizer que é o pólo técnico da pesquisa. O presente trabalho foi realizado metodologicamente tendo como base a pesquisa do tipo exploratória, qualitativa, pelo método de estudo de caso.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa utilizada foi a exploratória que de acordo com MATTAR (2005, p. 85) "Visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva". Assim ela se torna conveniente para os primeiros estágios, pois é quando o pesquisador tem noção geralmente vaga sobre o problema, passando a adquirir conhecimento e compreensão dos fenômenos.

Conforme Gil (1999, p. 43)

as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...]. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Para Sâmara e Barros (2002, p. 29)

os estudos exploratórios têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas.

Assim esse estudo permite que o pesquisador aumente sua experiência em torno de determinado problema.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Utiliza-se nesta pesquisa a estratégia qualitativa, que segundo Roesch (1999, p. 155)

a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou planos, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

De acordo com Raffel (apud MALHOTRA, 2001, p.153)

a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver os problemas de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação.

Portanto, através da mesma é possível conhecer as opiniões dos colaboradores sobre as condições de trabalhos, identificando de forma profunda o fenômeno a ser pesquisado.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa foi o estudo de caso, que segundo Gil (2002, p.54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, [...]”. De acordo com Yin (1981 apud ROESCH, 1999, p. 155), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

Fachin (2003, p. 42) complementa

no método do estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi através de questionários, que conforme a literatura de Roesch (1999, p. 142), o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

Segundo Gil (1999, p. 128), pode-se definir questionário como a “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

Os questionários foram aplicados, a 100% do quadro de vendedores da empresa o que corresponde a 32 vendedores. Contanto com o tipo de questões fechadas, que de acordo com Fachin (2003, p. 154), “são aquelas em que o pesquisado escolhe sua resposta em conjunto de categorias elaboradas juntamente com a questão”. Segundo Gil (1999, p.129), “nas questões fechadas apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhido a que melhor representa sua situação ou ponto de vista”.

A pesquisa envolveu entrevistas com a gerente de RH Sr^a Maria Aparecida da Silva e Silva. “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 195).

Segundo Martins (2000, p. 44) “entrevista é uma técnica que permite o relacionamento entre entrevistado e entrevistador. Não é uma simples conversa. Trata-se de um diálogo orientado que busca, através do interrogatório, informações e dados para a pesquisa”.

Para que a gerente de RH estivesse falando sobre suas experiências e expectativas na empresa, a entrevista foi do tipo não - estruturada. Que de acordo com, Lakatos e Marconi (2001, p. 197),

na entrevista despadronizada ou não-estruturada, o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

Existem autores que classificam esse tipo de entrevista como a informal. Segundo Gil (1999, p. 119)

este tipo de entrevista é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende com entrevista deste tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado [...].

A pesquisa também contou com a observação, que de acordo com, Lakatos e Marconi (2001, p. 190), “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”. Segundo Mattar (2005, p.194)

o método da observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas com o objetivo da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisados e não envolvam questionamentos e respostas, verbais ou escritas.

A observação aconteceu do tipo não-participante que conforme, Lakatos; Marconi (2001, p. 193):

Na observação não-participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora. Presencia o fato, mas não participa dele: não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado. O procedimento tem caráter sistemático.

Mattar (2005, p.200) “observação não participativa é aquela em que o observador não faz parte do que está sendo observado. É a forma mais usual de aplicar o método da observação”.

3.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Sâmara e Barros (2002, p.103), tabulação é a padronização e codificação das respostas de uma pesquisa. É a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas.

De acordo com Gil (1999, p. 171), “tabulação de dados é o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise”.

Os dados da pesquisa, recolhidos através dos questionários compostos de questões tipo fechadas, após serem tabulados, foram digitados e apresentados em gráficos onde foram analisados descritivamente.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISE DOS DADOS

Analisando os dados da pesquisa com os vendedores da empresa CERVALE- Cervejas e Refrigerantes do Vale Ltda , verificou-se o seguinte:

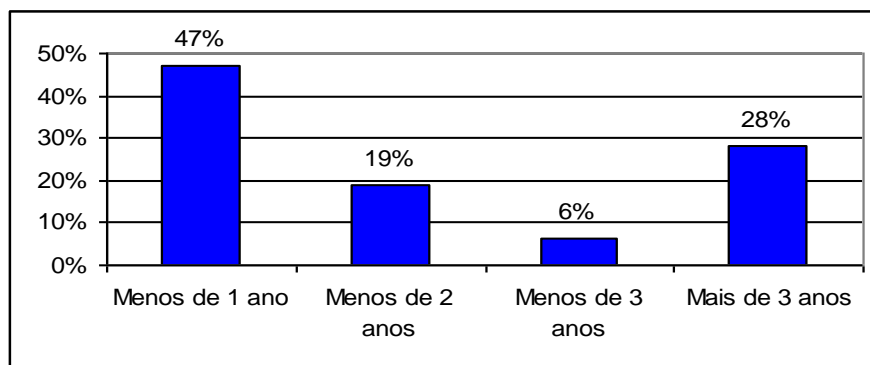


Gráfico 01: Tempo de Trabalho na Empresa.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora 2007.

A pesquisa demonstrou que 47% dos vendedores trabalham a menos de um ano na empresa, 19% a menos de dois anos, 6% a menos de três anos e 28% trabalham a mais de três anos.

De acordo com a gerente de Recursos Humano da empresa Cervale, Maria Aparecida da Silva e Silva, essa grande quantidade de vendedores com tempo de trabalho a menos de um ano é resultado de três fatores: Primeiro alguns vendedores foram promovidos para supervisores, deixando vagas a serem preenchidas; Segundo aumento de rotas, a empresa passou a atuar em mais regiões; E terceiro, por exigência da AMBEV- CIA, a revendedora Cervale passou a ter um representante de vendas para cada marca (SKOL, BRAHMA e ANTÁRTICA). Como o quadro de representantes da empresa não era suficiente para atender todas as regiões, foi necessário aumentar o número de vendedores.

Segundo Marelló (1988, p. 29), o treinamento é o processo de levar os empregados a adquirirem eficiência no trabalho, pelo desenvolvimento de hábitos, habilidades e atitudes produtivas. Seu processo deve ser aplicado

tanto aos novos quanto aos antigos funcionários. Quando bem elaborado e ministrado o treinamento, contribui decisivamente para a integração do novo funcionário na empresa, e, sobre tudo, para a redução da rotatividade do pessoal.

Para Pontual (apud BOOG,1980), a atividade de treinamento nasce de algumas necessidades existentes nas organizações, como a acomodação à rotatividade e ao crescimento de pessoal; atender às mudanças em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pela empresa de seus empregados; e a de melhorar as habilidades e o desempenho dos empregados em seus cargos atuais. Além da necessidade de gerar o compromisso com o trabalho; prover um meio de aprendizagem que conduz ao crescimento profissional; e a estabilizar o empregado na empresa, reduzindo à rotatividade de pessoal, tornando mais atrativa a empresa como local de trabalho e melhorando, conseqüentemente, sua posição competitiva no mercado de trabalho.

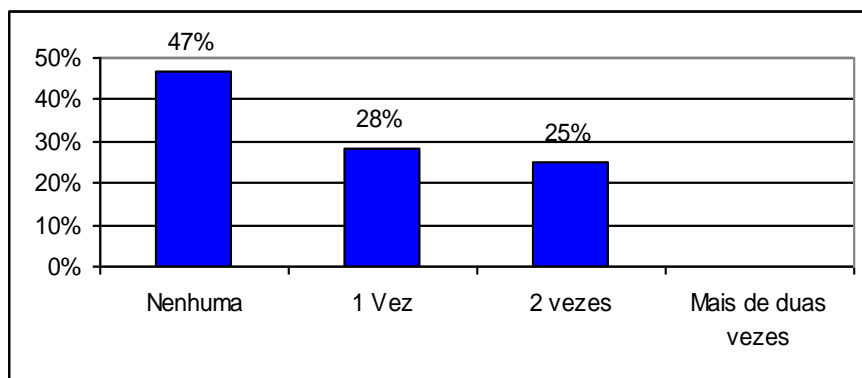


Gráfico 02: Promoção de Cargo.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

De acordo com a pesquisa, 47% dos vendedores ainda não foram promovidos, pode-se perceber que esses são os vendedores que trabalham na empresa a menos de um ano, na seqüência 28% são os que receberam uma promoção, 25% já foram promovidos duas vezes e nenhum vendedor foi promovido mais de duas vezes.

Os vendedores que já receberam promoção de cargo na empresa, iniciaram suas funções como repositor, entregador, outros passaram pelas duas funções até serem promovidos.

Para Monari (apud BISPO, 2007), a motivação dos colaboradores aumenta quando a empresa recorre à seleção interna, pois eles têm chances concretas de crescimento profissional dentro da organização.

Farraco (1987) ressalta, todo treinamento que visa responder as necessidades de aprendizado do empregado, valoriza-o e, por conseguinte, é altamente motivador. Assim quanto mais motivado estiver o treinando, tanto mais rapidamente adquirir resultados positivos de aprendizagem.

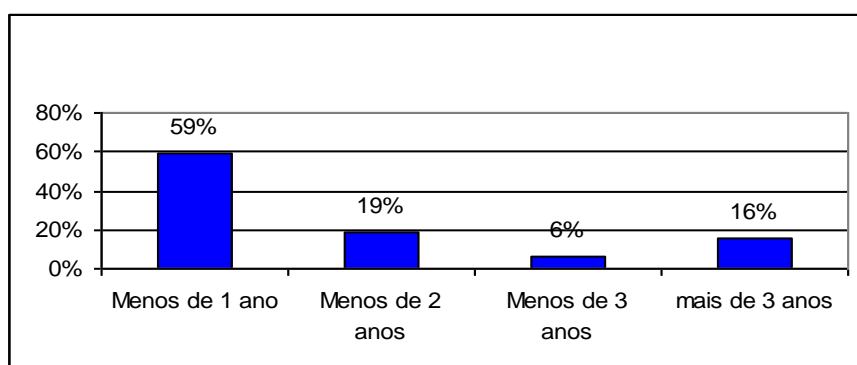


Gráfico 03: Tempo de Função na Empresa.

Fonte: Pesquisa aplicada

Adaptação:Elaborada pela autora, 2007.

A pesquisa revelou que, 59% são os que exercem a menos de um ano a função de vendedor na empresa, 19% a menos de dois anos, 6% a menos de três anos e 16% a mais de três anos. Não levando em consideração os que exercem a mesma função a menos de um ano. Segundo a gerente de RH da empresa, vários vendedores ainda não foram promovidos devidos não terem o perfil exigido ao cargo, outros não querem assumir novas responsabilidades.

Para Lacombe e Heilborn (2003) o recurso mais importante em qualquer empresa são os recursos humanos. Por esse motivo as organizações precisam em seu ambiente interno, de pessoas competentes e motivadas. Para que isso

aconteça as empresas treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade de maior e resultados melhores, com os treinamentos os empregados estarão adquirindo novas habilidades ou melhorando as que já possuem. A capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia.

Carvalho (1988) o treinamento é um instrumento administrativo, pois contribui para o aumento da produtividade do trabalho, sendo ainda um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador.

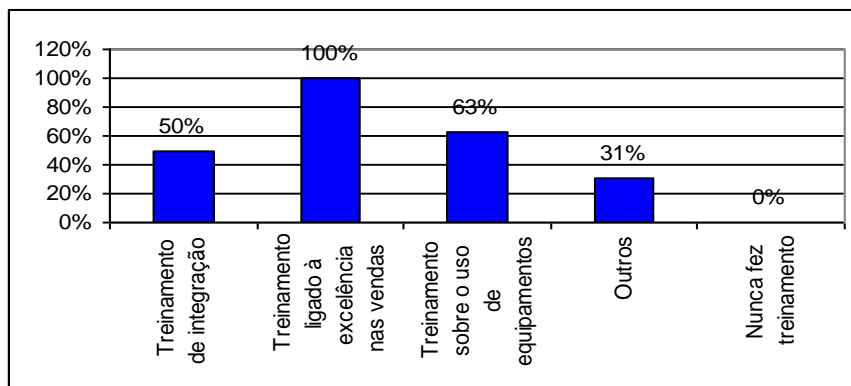


Gráfico 04: Treinamentos Realizados.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

Média de resposta por entrevistado = Total de Resposta / por Total de Entrevistado

$$M = 78/32$$

$$M = 2,44$$

A pesquisa demonstrou que dentre os funcionários entrevistados cada um deles efetuou 2,44 treinamentos (participou de pelo menos dois treinamentos).

Segundo Chiavenato (1994, p. 83) o processo de integração é o conjunto de padrões e procedimentos que uma pessoa recebe assim que é admitida na empresa, visando fazer com que o mesmo, aprenda e incorpore certos valores, normas e padrões de comportamento que as organizações consideram de importância vital para o bom desempenho das atividades.

De acordo com Lacombe e Heiborn (2003, p. 270) "treinamento é

qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar sua capacidade para suas atuais ou prepará-las para novas”.

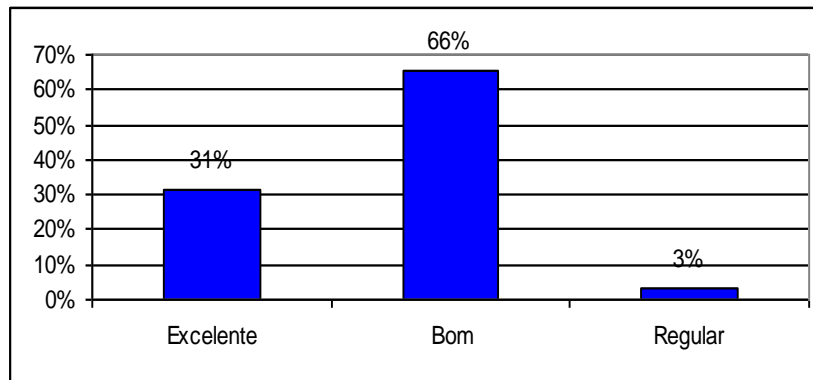


Gráfico 05: Conhecimento Profissional

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

Através da pesquisa foi constatado que 31% são os vendedores que afirmam ter excelente conhecimento profissional, 66% são os que responderam ter bom conhecimento, e 3% afirmaram ter o conhecimento regular.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 154) “treinamento é uma forma de educação especializada, com o propósito de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através do aprimoramento de hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

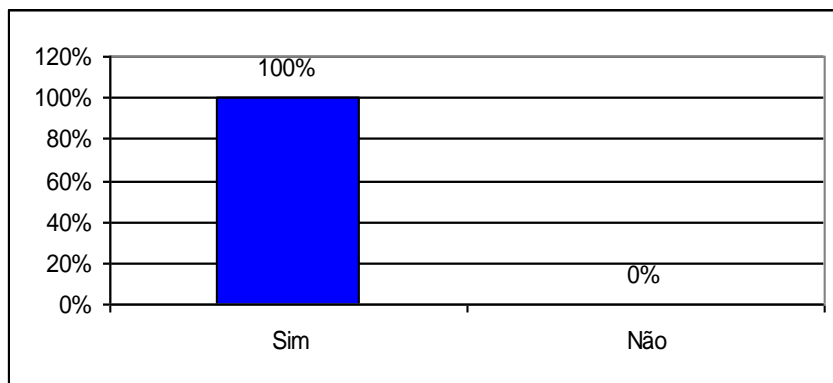


Gráfico 06: Contribuição do treinamento.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

No que diz respeito à contribuição dos treinamentos para o bom desempenho nas tarefas, a pesquisa revelou que 100% dos vendedores passaram a desenvolver suas tarefas com mais facilidade, depois de terem participado dos treinamentos.

Para Marello (1988) o programa de treinamento deve ter um planejamento específico que possibilite aos empregados adquirirem habilidades para desenvolver suas qualificações funcionais, ou seja, eles devem ser formulados de modo a atender ao aprimoramento técnico do colaborador no processo de execução do trabalho.

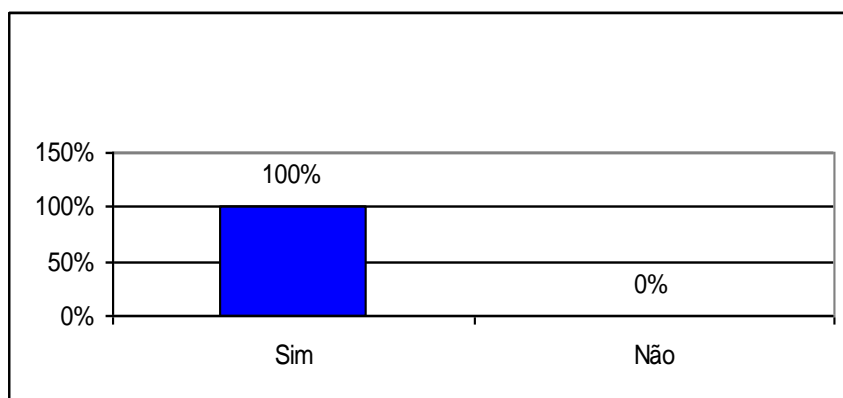


Gráfico 07: Contribuição dos treinamentos teóricos e práticos.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

A pesquisa demonstrou que 100% são os vendedores, que os treinamentos (teóricos e práticos) atenderam suas expectativas em relação a criar melhores condições para desempenharem melhor suas funções.

Para Ferreira (1985), todos os cursos de treinamentos deverão ser programados em função dos interesses da empresa, ou seja, quando realmente sua direção pretender utilizá-los como benefícios da estrutura e do funcionamento da empresa. Quando isso não acontece pode resultar dessa desconsideração um sentimento de frustração geral, às vezes de imprevisíveis conseqüências, pois os cursos de treinamentos sempre forneceram conhecimentos teóricos e práticos, os quais atuaram no comportamento dos treinandos, como elemento, estimulando-os ou desafiando os mesmos.

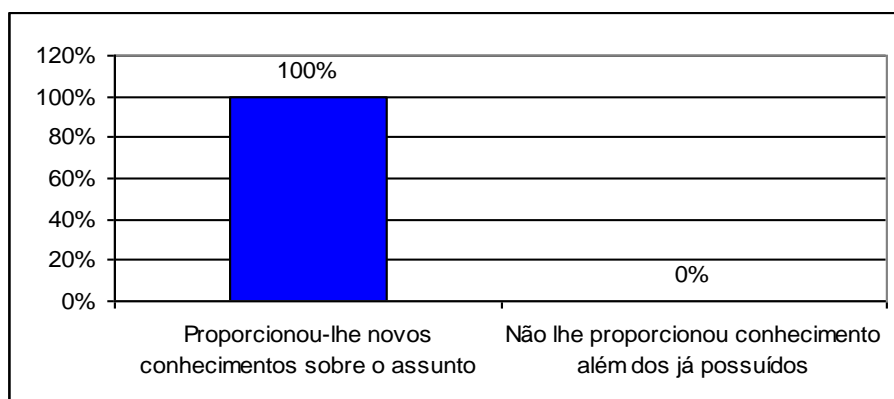


Gráfico 08: Resultado do treinamento.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação:Elaborada pela autora, 2007.

Foi constatado também que 100% são os vendedores que adquiriram novos conhecimentos sobre os assuntos abordados nos treinamentos. Segundo Holanda (2007) quando a empresa investe na capacitação de conhecimentos de seus funcionários, ela está valorizando e motivando o seus seres humanos e os resultados desses investimentos serão o crescimento de toda e de todos na organização, pois as pessoas estarão mais qualificadas profissionalmente e aplicarão o conhecimento adquirido na própria empresa.

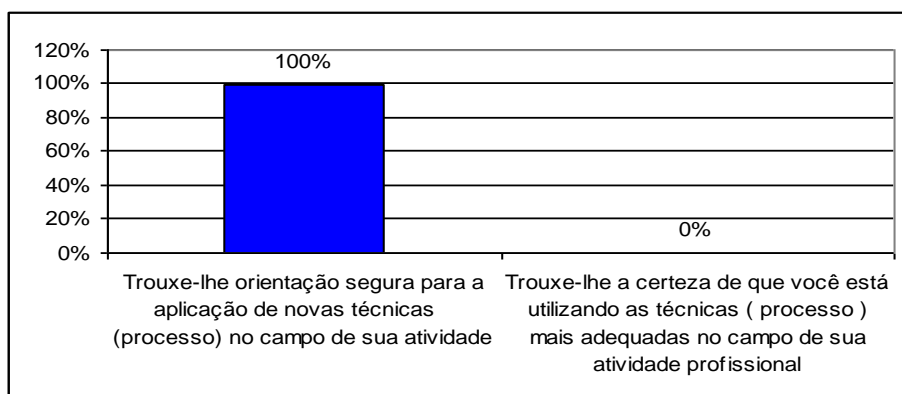


Gráfico 09: Realidade dos treinamentos.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

De acordo com a pesquisa, 100% são os vendedores que os treinamentos lhes proporcionaram novas orientações e novas técnicas (processo) no campo de suas atividades.

Para Marelo (1988) aprender na linguagem do treinamento, quer dizer adquirir ou introduzir alterações no comportamento profissional para o aperfeiçoamento no exercício do trabalho.

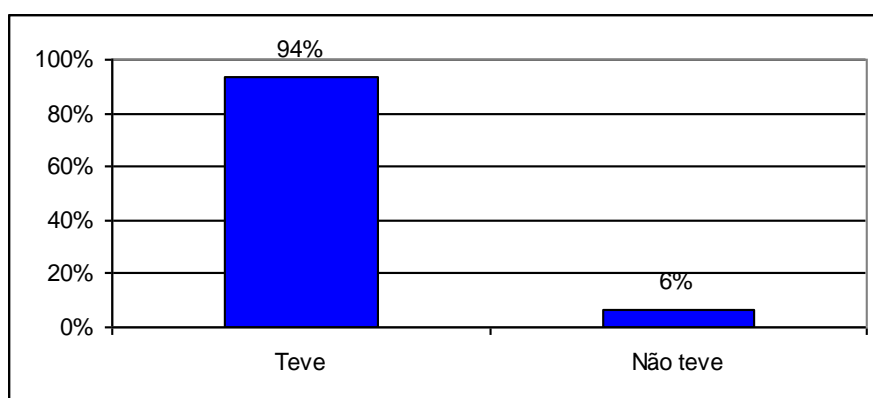


Gráfico 10: Oportunidade de reformular conceitos.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

A pesquisa revelou que 94% são os vendedores que tiveram oportunidade de reformular conceitos e pontos de vistas sobre os assuntos abordados nos treinamentos no seu decorrer e 6% são os que não tiveram essa oportunidade. Para Carvalho e Nascimento (1997) o instrutor de treinamento deve conquistar a confiança dos treinandos, para que eles participem ativamente do processo de aprendizagem, tornando-os completamente dinâmicos, possibilitando assim, um melhor entendimento.

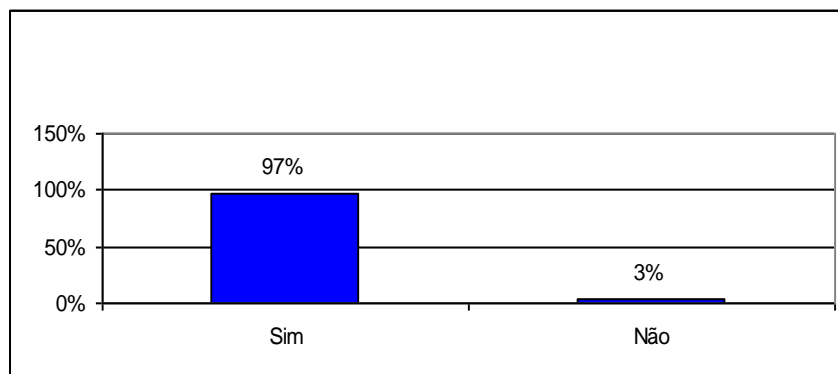


Gráfico 11: Contribuição do treinamento para cumprimento das metas.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

De acordo com a análise dos dados, 97% dos vendedores acreditam que o treinamento tem contribuído para o cumprimento de suas metas, 6% acreditam que não. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 271), administração por metas é uma forma eficaz de administração que “consiste no estabelecimento de metas periódicas, seu acompanhamento e possíveis revisões em reuniões programadas com a chefia”. Essas reuniões de acompanhamento podem ser transformadas em excelentes sessões de treinamentos, explicando a melhor forma de se atingir os resultados, entre outras informações. É o momento do chefe dar um feedback ao subordinado.

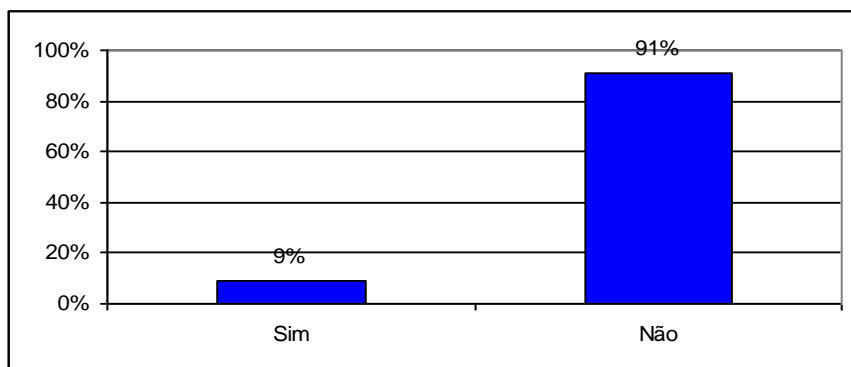


Gráfico 12: Ausência de Treinamento.

Fonte: pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

A pesquisa constatou que 9% dos vendedores acreditam que há falta de treinamento na empresa e 91% acreditam que não, ou seja esses estão satisfeitos com a quantidade que a empresa vem realizando.

Para Chiavenato (2000) à medida que a empresa cresce surgem mudanças em seu ambiente, com isso as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para que os programas estabelecidos sejam adequados, pois o treinamento é feito de acordo com as necessidades da organização.

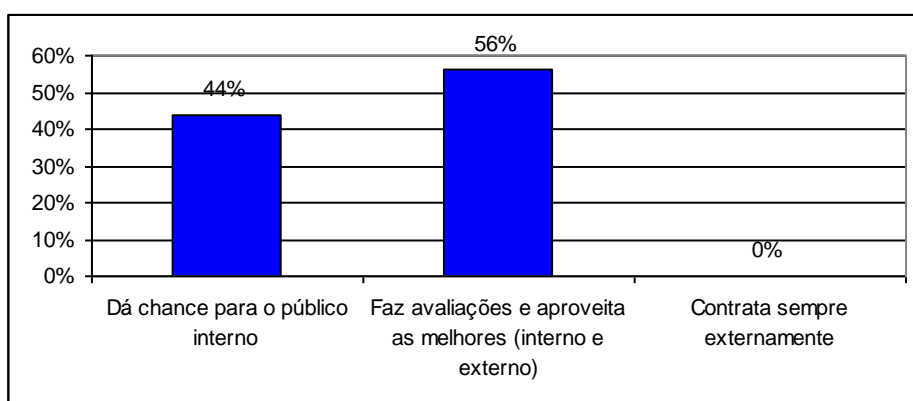


Gráfico 13: Política de Promoção.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

Em se tratando da política de promoção da empresa, a pesquisa revelou que 44% acreditam que a empresa dá chance ao público interno, 56% são os que acreditam que a empresa faz avaliações com o público interno e externo e aproveita os melhores.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) o aproveitamento do pessoal da empresa (recrutamento interno), em geral, motiva todos os empregados a criarem perspectivas de carreira. Já o recrutamento externo traz pessoas com novas experiências, conhecimentos e percepções, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa tanto no ambiente interno quanto no externo. O ideal é mesclar os dois tipos de recrutamento e analisar o melhor para cada situação.

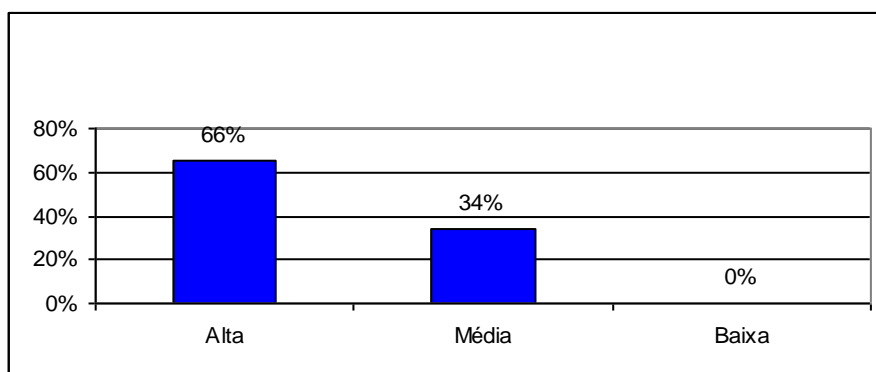


Gráfico 14: Trabalho e Qualidade de Vida Pessoal.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

Na análise dos dados da questão que trata da importância do trabalho de vendedor da empresa, em relação à qualidade de vida pessoal, 66% acreditam que seu trabalho tem alta importância, 34% são os que responderam que a importância é média.

Para Diney (apud BISPO, 2007) o sucesso na carreira profissional e bem estar na vida pessoal devem caminhar juntos. Pois as pessoas quase sempre têm baixo desempenho e baixa produtividade em virtude de desequilíbrio físico, mental, emocional e espiritual (má qualidade de vida). Esse desequilíbrio acaba comprometendo o desempenho como um todo.

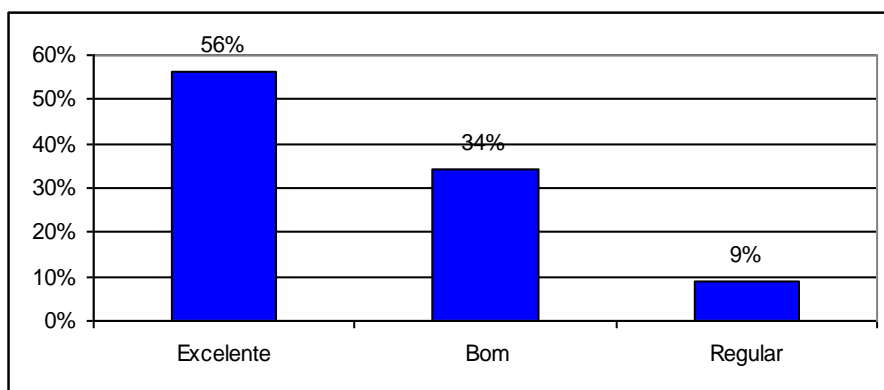


Gráfico 15: Satisfação Profissional.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

A pesquisa demonstrou que 56% são os vendedores que estão com uma excelente satisfação em relação as suas atividades profissionais, 34% são os que optaram por uma boa satisfação e 10% por uma satisfação regular.

Faraco (1987) treinamento é uma atividade integrada à administração do trabalho humano, para torná-lo produtivo, gerando resultados significativos a empresa, e proporcionando ao trabalhador maior satisfação pelo trabalho desenvolvido.

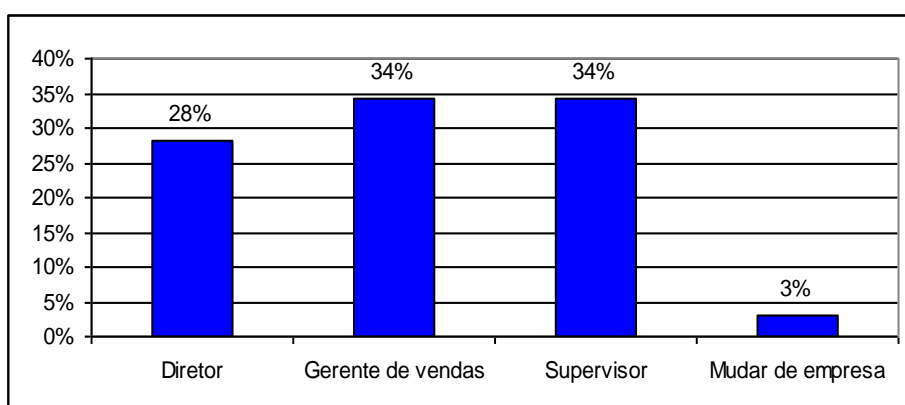


Gráfico 16: Cargo almejado pelos Vendedores.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

A pesquisa revelou que 28% são os vendedores que desejam alcançar o cargo de diretor da empresa, 34% são os que pretendem trabalhar como gerente de vendas, 34% são os que querem ser promovidos para supervisor de vendas, e por último 3% pretende mudar de empresa.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 92) o recrutamento interno da oportunidade aos empregados de fazerem carreira na empresa. Com isso os funcionários se sentiram motivados desejando serem treinados com maior intensidade no sentido de ocupar as vagas disponíveis.

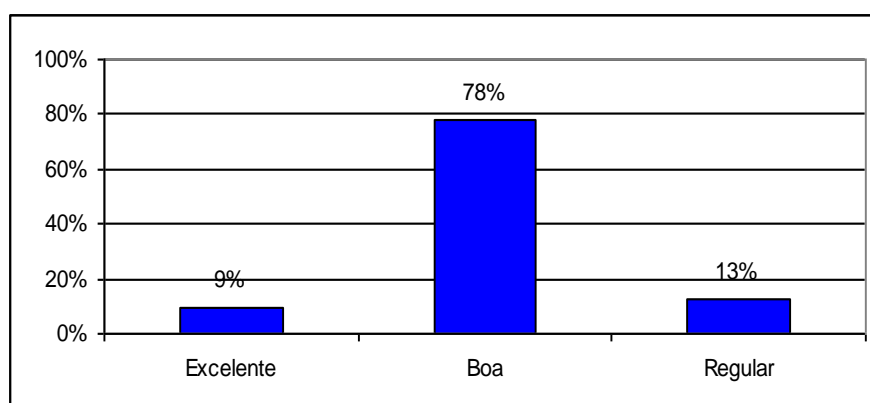


Gráfico 17: Satisfação com a Remuneração.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

Na questão ligada à remuneração, a pesquisa demonstrou que 9% são os que estão com um excelente grau de satisfação, 78% são os que estão com uma boa satisfação, e 13% responderam regular sua satisfação com a remuneração. Para Chiavenato (2002) enquanto o sistema de remuneração constitui um enorme investimento para a empresa, para as pessoas ele constitui uma importante e decisiva recompensa e atende a várias funções, entre elas: proporciona um sentimento de segurança, fonte de reconhecimento, serve também como um objetivo a ser atingido pelas pessoas.

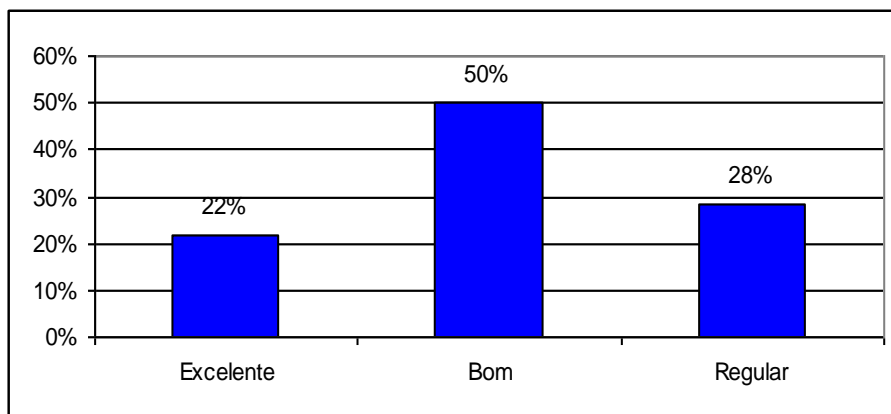


Gráfico 18: Satisfação Com os Benefícios.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

No que diz respeito aos benefícios oferecidos pela empresa, a pesquisa revelou que 22% são os que estão com um excelente grau de satisfação, 50% são os que estão com um grau bom e 28% são os que sua satisfação é regular. Segundo Chiavenato (2000, p. 415), “o benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. As empresas oferecem benefícios sociais aos seus empregados no sentido de evitar esforços e preocupações”.

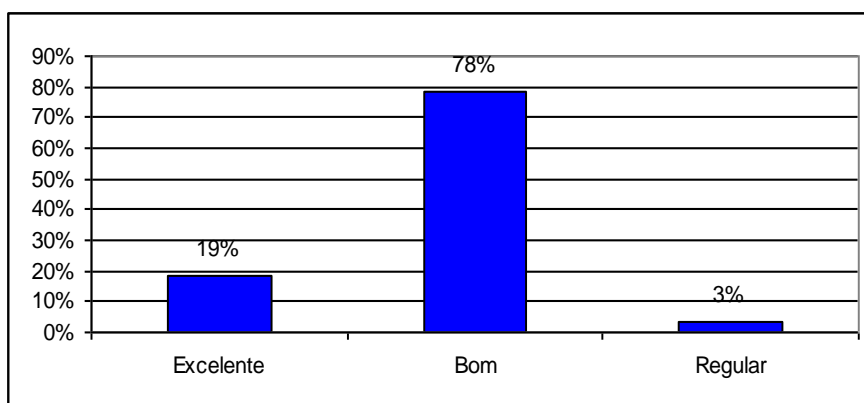


Gráfico 19: Desempenho nas Metas nos Últimos Seis Meses.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

Na questão que trata do desempenho dos vendedores em relação às metas, estipuladas pela empresa, nos últimos seis meses, 19% são os que fizeram um excelente cumprimento, 78% são os que fizeram um bom desempenho, e 3% são os que se saíram regular ao cumprimento das metas. Para, Carvalho e Nascimento (1997) o método de avaliação de desempenho está ligado ao treinamento, pois é um procedimento utilizado pela empresa, para muitas vezes verificar, sob determinadas condições, a aplicação de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento.

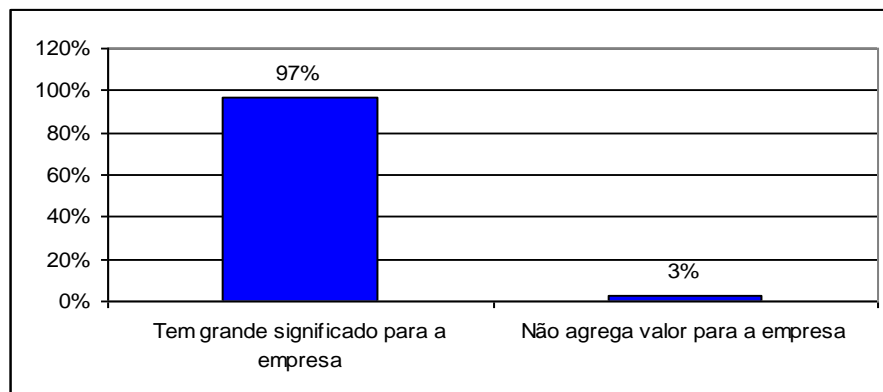


Gráfico 20: Significado das Atividades de Vendedor.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

Na análise dos dados da pesquisa, em relação à atividade desempenhada pelos vendedores, 97% são os que afirmam que suas atividades têm um grande significado para empresa, 3% são os que acreditam que sua atividade não agrega nenhum valor para a empresa.

De acordo como Felício Junior (2007) o conhecimento passou a ser considerado o maior fator de vantagem competitiva para a organização, devem ser nas pessoas os maiores investimentos a serem realizados para alcançar a tão almejada vantagem competitiva, pois é nas pessoas que o conhecimento reside. As pessoas estão deixando de ver a organização que trabalha como mecanismo em que são apenas uma peça e sim, como indivíduos cujas potencialidades precisam ser continuamente descobertas.

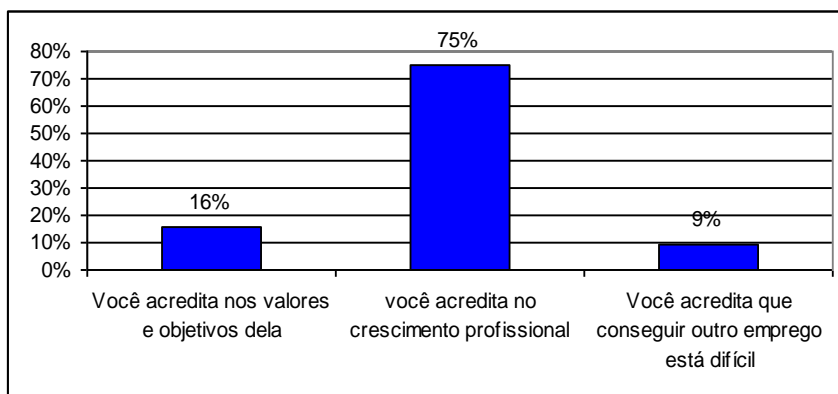


Gráfico 21: Trabalho na Empresa.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

A pesquisa demonstrou que 16% são os vendedores que trabalham na empresa devido ao fato de acreditarem em seus valores e objetivos, 75% são os que acreditam em seu próprio crescimento profissional e por isso continuam trabalhando na empresa, porém 9% continuam por falta de opção, pois acreditam que está difícil conseguir outro.

Chiavenato (2002) quando as pessoas ingressam na organização, elas começam a desenvolver necessidades e expectativas, que precisam ser atendidas para que elas percebam que seus esforços e investimentos produzam resultados significativos e se sentindo satisfeitas, quanto melhor atendidas essas necessidades, maior a satisfação e o envolvimento das mesmas.

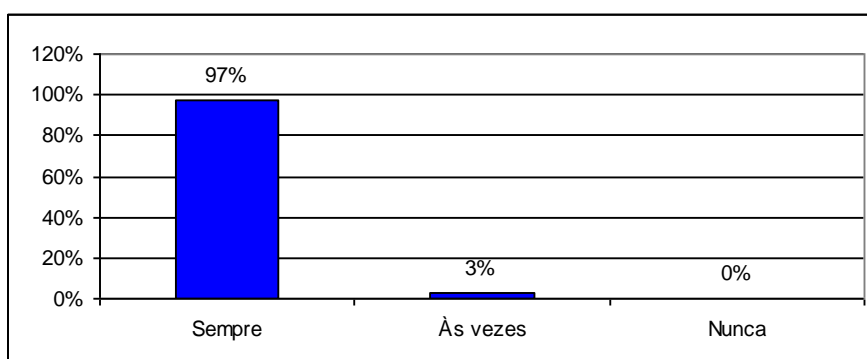


Gráfico 22: Sucesso da Organização.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

Foi constatado através da pesquisa que 97% são os vendedores que acreditam que o sucesso da empresa Cervale depende sempre dele, 3% acreditam que às vezes, o sucesso depende dele. Para Centurión (2007) O que faz o diferencial de uma empresa, é o quadro de funcionário, que essa possui, pois é através de pessoas qualificadas que uma empresa se mantém firme para atuar no mercado competitivo, composto por clientes cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos. O potencial de uma empresa nos dias de hoje está na capacidade criativa de seus colaboradores, nas idéias, na sua reinvenção diária. Maia (2007) O treinamento pode ser considerado como uma ferramenta estratégica da empresa, pois ele desenvolve as competências de colaboradores para serem capazes de atender melhor seus clientes e se diferenciarem dos concorrentes, além de preparar as pessoas para todos os desafios.

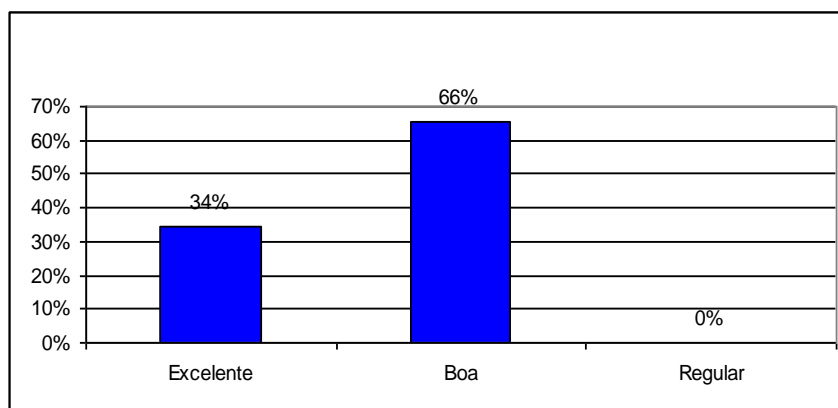


Gráfico 23: Participação no Sucesso da Organização.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

A pesquisa demonstrou que 34% dos vendedores acreditam que estão tendo uma excelente participação no sucesso da empresa e 66% são os que estão tendo uma boa participação.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 489) com a velocidade das mudanças cada vez maiores, o conhecimento tornou-se a principal vantagem competitiva da organização. E o conhecimento maior está na mente das pessoas que as compõem. Por isso, as pessoas com maior qualificação são mais valorizadas, pois são elas responsáveis por administrar o conhecimento gerando, êxito e sobrevivência do negócio da empresa.

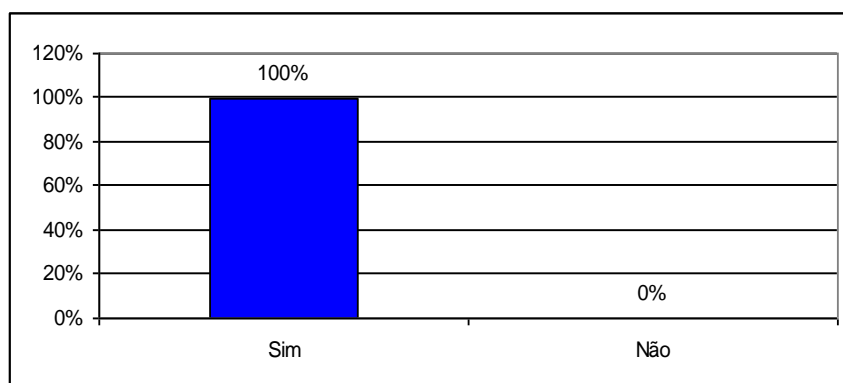


Gráfico 24: Treinamento no Sucesso da Organização.

Fonte: Pesquisa Aplicada.

Adaptação: Elaborada pela autora, 2007.

A pesquisa demonstrou também que 100% dos vendedores acreditam que o treinamento tem uma grande contribuição para o sucesso da empresa.

Segundo Farraco (1987, p.15):

o objetivo do treinamento é desenvolver a capacitação, promovendo o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos empregados, em conhecimentos, técnicas, habilidades e atitudes para que se tornem bons profissionais e produzam melhores resultados para a empresa e para si mesmos.

De acordo com o presente questionário/resposta, pode-se perceber que a empresa Cervale oferece aos seus representantes de vendas programas de treinamento e desenvolvimento, visando sempre sua qualificação profissional, para que estes estejam sempre aptos a exercerem suas funções.

Os programas de treinamentos e desenvolvimento oferecidos pela Cervale têm gerado resultados significativos tanto para a empresa quanto para os vendedores. Pois além de contribuir com a qualificação profissional dos mesmos, gera também compromisso com suas atividades e empresa, motivação no trabalho, rentabilidade financeira e sucesso da empresa. Aqui destacamos que de acordo com o gráfico 24 que questiona sobre a contribuição do treinamento, observamos que 100% dos vendedores acreditam que o treinamento tem uma grande contribuição para o sucesso da empresa.

Foi constatado que de acordo com o gráfico 08, que 100% dos vendedores adquiriram novos conhecimentos. Os vendedores ao participarem de treinamentos adquiriram novos conhecimentos, habilidades, técnica, e aperfeiçoaram as que já possuíam, assim passaram a desempenhar suas funções com mais facilidade.

A pesquisa demonstrou que de acordo com o gráfico 15 a maioria dos vendedores que estão com uma excelente satisfação em relação as suas atividades profissionais. Sendo assim, o que contribuiu para sua satisfação e comprometimento em suas atividades profissionais, sendo que, através do treinamento o profissional se sente mais seguro, motivado para exercer suas funções. Além disso, seu desempenho tem sido de fundamental importância para o sucesso da empresa, pois ela tem tido uma excelente participação de mercado.

Na análise realizada foi possível observar que no último ano o número de vendedores da empresa aumentou, resultado de algumas novas vagas abertas devido:

- a promoção de alguns vendedores que passaram para a supervisão;
- aumento de rota; e,
- por exigência da companhia, a qual exigiu que cada um de seus portfólios (linha de produto oferecido pela empresa), passaria a ser representado por um exclusivo vendedor. Assim a revendedora teve que contratar mais vendedores.

Outro ponto que merece ser lembrado, é que ao surgir vagas de trabalho na empresa, essa procura sempre que possível dá chance ao seu público interno, ou seja, faz seleção interna e externa aproveitando os melhores, com o objetivo de valorizar seu quadro de funcionários e também como uma forma de estar motivando-os a fazerem carreira dentro da organização. Como pode ser visto no gráfico 2, que demonstra que 53% são os vendedores que já foram promovidos de uma a duas vezes, antes de exercerem suas atuais atividades.

O que merece ser destacado é que de acordo com o gráfico 07, 100% dos vendedores acreditam ter adquirido maiores conhecimentos

profissionais, devido aos treinamentos disponibilizados a eles. Assim passaram a desempenharem suas funções com mais facilidade.

E também de acordo com o gráfico 12, fica claro que alguns ainda exigem mais da empresa, pois 9% deles acreditam que ainda há ausência de treinamentos, ou seja, eles acreditam que a empresa deve investir mais em treinamentos.

Percebe-se que a empresa se preocupa com os funcionários de maneira geral, aplicando várias formas para se chegar ao objetivo da organização. Mas foi possível observar que para atingir um grau mais elevado junto aos seus funcionários torna-se necessário uma motivação maior procurando atingir todas as esferas que diz respeito ao crescimento interior do capital humano, a valorização de potenciais existentes dentro de cada um. Pois nem sempre os funcionários estão contentes com o tratamento que recebem dentro da organização, ou seja, eles querem sempre mais. Observamos também que os funcionários estão satisfeitos com os treinamentos recebidos, mas a empresa pode e deve investir mais em palestras sobre motivação. Sabemos que de acordo com Kelber (2007) a motivação interna ou intrínseca vem de dentro para fora e representa o 'mundo da vontade'. Pode ser mais bem caracterizada como sendo a força interior de cada pessoa que a impulsiona à ação. Pois o sonho de quase todos os funcionários que fizemos a pesquisa almejam o seu crescimento profissional dentro da organização.

Sendo assim, de acordo com o questionário que foi aplicado com os funcionários, ficou claro que a empresa pesquisada oferece muitas oportunidades aos seus funcionários no que diz respeito ao treinamento e com isso, oportunizando o crescimento do mesmo dentro da empresa, e também com estas oportunidades a organização também tem sua parcela de rendimento, pois com o funcionário preparado o serviço certamente produzirá mais.

CAPÍTULO V

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho foi possível uma compreensão mais detalhada sobre as teorias que abordam o Treinamento. Foi muito importante estudar o tema, pois entendeu - se que treinar e desenvolver as pessoas, conciliando suas necessidades com as demandas organizacionais é o meio que, a cada novo dia, as empresas buscam utilizar para a conquista da excelência em seus negócios.

Ao sondar o mercado através de conversas informais com consumidores, nota-se que a maioria destes possuem uma imagem negativa sobre o atendimento recebido de alguma organização. Uma maneira cabível de sanar o problema seria justamente o investimento em recursos humanos, para que os mesmos estejam sempre bem treinados e qualificados.

Na interação com a empresa estudada, pode-se concluir que é prioridade da organização em oferecer aos colaboradores cursos ou treinamentos, deixando-os desfrutar dos mais variados benefícios que são possíveis, para ter em suas equipes pessoas qualificadas e competentes. E mais, é possível a minimização das deficiências do quadro de funcionários, que são beneficiados ao terem a oportunidade de se desenvolverem.

Diante dos desafios propostos por uma economia globalizada, a empresa que almejar alcançar ou manter a excelência precisa utilizar estratégias que favoreçam um expressivo desempenho empresarial. Desse modo, faz-se necessário que a organização continue a despertar nos seus funcionários a necessidade de se profissionalizarem e se qualificarem constantemente, para que assim eles possam crescer profissionalmente tendo compromisso com suas atividades e empresa fazendo com que a mesma atinja seus objetivos.

Conclui-se que de acordo com a pesquisa efetuada e também de acordo com a entrevista com a gerente do Departamento de RH, que a empresa oferece treinamentos e oportunidades visando o comprometimento organizacional e sendo assim, os funcionários têm a oportunidade de se tornarem bons profissionais na área de vendas. Tanto a empresa quanto os funcionários e seus clientes se beneficiam com esses investimentos em Recursos Humanos, pois os funcionários se sentem qualificados, motivados e comprometidos com seu trabalho, exercendo suas tarefas com maior desempenho, o que satisfaz os clientes, os quais passaram a adquirir mais produtos, o que resulta em maior rentabilidade para a empresa.

Assim a CERVALE tem conquistado uma excelente posição no mercado da região do Vale de São Patrício, sendo considerada uma das melhores revendedoras perante a AMBEV CIA. Recebendo vários títulos como, FERA EM VENDAS, FERA 1º LUGAR DA REGIONAL, O TÍTULO EMBAIXADOR (representante oficial da companhia cervejaria Brahma, por ter conseguido o título de Fera de ouro por três vezes e ostentar o título de fera em vendas), entre outros que demonstra o sucesso da empresa nos últimos anos.

O pesquisador sugeriu que a empresa continue investindo em seus recursos humanos, disponibilizando treinamentos aos mesmos, pois assim estará contribuindo com desenvolvimento de seus Funcionários e também com o da própria organização. É recomendável também criar um calendário específico, para o treinamento e desenvolvimento, porém esse deve ser flexível para possíveis necessidades urgentes de mudanças.

Ressaltando que na empresa pesquisada, depende muito da força de vontade dos funcionários, pois a organização vem se comprometendo diariamente com os mesmos, bastando, porém que estes se comprometam também para que juntos possam alcançar os objetivos principais, sejam eles pessoais, mas principalmente organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, Patrícia. **Empresa recorre à seleção interna e valoriza talentos.** 2002. Disponível em: São Paulo: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3315&org=3>. Acesso em: 19 nov. 2007.

_____. **O que é alcançar o sucesso?** 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4296&org=3>. Acesso em: 24 set. 2007.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento:** ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1980.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1988.

_____. **Recursos humanos:** desafios e estratégias. São Paulo: Pioneira, 1989.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. v1.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira thomson Learning, 2001. v1

CENTURION, Wanusa Campos. **Capacitação de seres humanos:** o desafio das empresas brasileiras. 1999. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=1349&org=3>. Acesso 28 set. 2007.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira. **Gestão da qualidade:** princípios e métodos. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

_____. **Recursos humanos.** Ed. compacta, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gerenciando pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CURY, Antônio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços:** o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron: Mcgraw-Hill, 1990.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. 2007. Disponível em:
<http://www.reprolatina.net/website_portugues/hm/marcos/do.htm>. Acesso em: 29 nov. 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4 ed. Saraiva, São Paulo, 2003.

FARACO, Maria Giovannina. **Treinamento de pessoal**. Rio de Janeiro: CNI/SECI, 1987.

FELICIO Jr., Joaquim. **Gestão de talentos como fator de vantagem competitiva**. 2005. Disponível em:
<<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4000&org=3>>. Acesso em: 24 set. 2007.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1985.

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

HOLANDA, Fátima. **Educação: a base do crescimento das organizações**. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4795&org=3>>. Acesso em: 10 out. 2007.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

KELBER, Dieter. **Por que há tanta gente desmotivada nas empresas?** 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4752&org=3>>. Acesso em: 29 nov. 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MAIA, Carmen Sylvia. **Treinamento: uma necessidade ou um desperdício?** 2007. Disponível em:
<<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4676&org=3>>. Acesso em: 28 set. 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Bookman: Porto Alegre, 2001.

MARELLO, Sérgio Murilo. **Administração de pessoal**. Ática: São Paulo, 1988.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 2 ed. Atlas: São Paulo, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. Atlas: São Paulo, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria geral da Administração**: da revolução urbana á revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema, organizacional & métodos**: uma abordagem gerencial. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceito e metodologia. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Glaryslad Maria Gomes da. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás. 2005. 47 f. monografia (Graduação) - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Goiás: FACER, 2005.

SIMCSIK, Tíbor,O.M.I.S. **Organização, métodos, informação e sistema**. São Paulo: Makron Books, 1992. v.1.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TOLEDO, Flávio de, **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER JR, Willian B; e DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1983.

Revisada por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **GILVAINÉ BARBOSA DE DEUS** do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 21 de janeiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista – FACER
CRB/1-1528

APÊNDICE A

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome dos Proprietários ou Grupo Associado: Francisco de Assis Pinto;
Maria Vilma Aguiar Pinto;
Alessandro de Assis Pinto
Aguiar.

Diretor Geral: Sr. Francisco de Assis Pinto

Nome da Gerente de R.H : Maria Aparecida da Silva e Silva

Ramo de Atividade: Distribuidora de Bebidas

Área de Atuação: Atualmente a Cervale atua em todo Vale de São Patrício, exceto pela cidade de Itapuranga, e o norte Goiano. Dispõe de filiais em Porangatu e Mozarlândia.

HISTÓRICO

Francisco de Assis Pinto mudou-se de Minas Gerais para Goiás ainda criança, em 1947, para região da atual cidade de Itapaci. Ali viveu trabalhando na fazenda de seu pai e estudando no município. Em 1959, mudou-se para Formoso de Goiás, onde trabalhou de balconista. Em 1963, foi convidado a entrar de sócio com seu patrão em uma loja em Mara Rosa.

Em 1967, casou-se com Maria Vilma Aguiar Pinto, a qual é hoje sua sócia. Em 1969 a sociedade com o Sr. José da Silva foi desfeita e Francisco de Assis volta a trabalhar na terra, adquirindo a Fazenda São João, no município de Formosa de Goiás.

Em 1971, após vender a fazenda voltou a atuar no comércio, na cidade de Mara Rosa, montando a casa Anamara.

Em 1974, recebeu a visita do então supervisor da Companhia Brasileira de Cerveja, Senhor Ridos, que lhe propôs um excelente negócio: representar a desconhecida recém chegada marca SKOL, instalada na cidade satélite do Gama, no Distrito Federal, para onde se deslocou dias depois em companhia de sua esposa D. Vilma, para acertar os detalhes do negócio com o gerente comercial, Sr. Vítor.

Ali nascia a distribuidora de Bebidas Assis Ltda., representante oficial da marca SKOL para as cidades de Mara Rosa e Minaçu. Contava a empresa com a seguinte estrutura: um caminhão Chevrolet ano 74, um vendedor de pronta entrega, um ajudante e um funcionário que tomava conta do depósito. Anos mais tarde o atendimento se estendeu às cidades de Uruaçu e Porangatu.

Em 1979, a companhia Brasiliense de Cerveja abre concorrência para atendimento à área de Ceres e região. A distribuidora de bebidas Assis entra no páreo e derrota outros três candidatos.

No dia trinta e um de dezembro, nasce uma nova empresa distribuidora que, em seu primeiro mês de funcionamento comercializou 144 dúzias de cervejas SKOL 1/1 (600 ml). Era a CERVALE- Cervejas e Refrigerantes do Vale Ltda., composta por três vendedores e mais nove funcionários.

Em 1983, com o advento do plano Cruzado, a cerveja SKOL conquistou a preferência do grande público consumidor com seu sabor inconfundível e o atendimento personalizado e diferenciado, promovendo uma reviravolta no mercado regional de cervejas. Nesse ano, o volume de vendas atinge 12.000 dúzias de cerveja inteira.

A cervale cresce rapidamente aumentando sua frota de veículos e de funcionários.

Em 1991, adquiriu prédio onde funciona até hoje na cidade de Ceres. No mesmo ano abriu filial em Uruaçu, em 1992 na cidade de Goianésia e em 1993 em Mozarlândia.

No ano de 1994, a distribuidora de bebidas Bem-ti-vi é incorporada pela Cervale.

Em Agosto de 1995, a Cervale Foi premiada com o título de melhor sala de Materiais de Merchandising da região SKOL GO. Em dezembro desse mesmo ano a Cervale Foi considerada FERA DE BRONZE, FERA EM TRANSPORTE e LIDER ABSOLUTA respectivamente por: obter acima de 85% dos pontos possíveis do programa de Excelência, ter impecavelmente padronizado todos os seus veículos, apresenta-los em condições ideais de funcionamento, manter suas equipes de distribuição completa e perfeitamente uniformizadas, deter a liderança absoluta no mercado, com 45,37 % "market

share”(participação de mercado).

Em 1995 a diretoria da Cervale encerrou o funcionamento das estruturas físicas, nas cidades de Uruaçu e Goianésia.

Determinada a dar continuidade ao processo de contínua qualificação, a Cervale promove cursos e treinamentos constantes, investe em tecnologia da informação, sendo a primeira empresa de bebidas a trabalhar com coleta eletrônica de dados.

No ano de 1996, a Cervale conquistou o título FERA DE PRATA, em 1997 FERA DE OURO, pela obtenção de mais de 95% dos pontos possíveis do programa de excelência, FERA EM TRANSPORTE E LIDER ABSOLUTA. Nesse mesmo ano ela é ranqueada como a oitava melhor Revenda SKOL do Brasil e a FERA 2ª LUGAR DA REGIONAL. Iniciaram a operação com a linha Pepsi, Mirinda e Seven up, além de isotônico e chá gelado, marathón e lipton.

Em 1998, conquistou novamente a FERA DE OURO, FERA EM TRANSPORTE, o tão sonhado título de FERA EM VENDAS, consolida sua posição de LÍDER ABSOLUTA e conquista também o título FERA 1º LUGAR DA REGIONAL.

Já no ano de 1999, bate todos os recordes de vendas, cobertura mix, positivação e conquista todos os títulos possíveis no programa de Excelência, inclusive O título de EMBAIXADOR (representante oficial da companhia cervejaria Brahma, por ter conseguido o título de ferra de ouro por três vezes e ostentar o título de Fera em Vendas).

Número de empregados: 148 diretos (matriz e filiais)

Principais Metas: Servir o cliente e o consumidor de maneira excelente encantando e diferenciando a prestação de serviços através de momentos mágicos, assumindo que o cliente é o patrão dos patrões e sempre tem suas razões; e alcançar a pontuação máxima do PEX para obter o título de LEÃO de OURO, ou seja, sendo eleita a melhor revenda de SKOL do país, com garra e dedicação comprometimento e superação. As metas são traçadas de acordo com a Companhia AMBEV.

Produtos Comercializados pela Empresa: A Cervale trabalha com a revenda de bebidas como SKOL e suas variedades, Caracu, Pepsi, Brahma, Antártica, Sukita, Soda limonada, Bohemia, Kronembier, Miller, Gatorade, Água com e sem gás, dentre outras de menos destaque.

Principais Recursos que resultam no produto final: Quanto aos recursos utilizados destacam-se: Recursos Humanos (funcionários internos, motoristas, ajudantes de depósito, receptor, vendedores internos e externos), recursos Materiais (caminhões, motocicletas, material de merchandising etc.), Recursos tecnológicos (computadores) e Recursos financeiros.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO Sobre: Treinamento e Desenvolvimento

Prezado (a) Senhor (a)

Você está recebendo um questionário, cujo objetivo é de cunho acadêmico para a conclusão de um trabalho científico.

Não existem questões certas ou erradas, leve em consideração apenas os seus sentimentos, lembrando que os dados obtidos serão tratados no mais alto sigilo, interessando somente o conteúdo dos discursos no seu conjunto.

Desde já agradeço a sua colaboração.

1- Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

- menos de 1 ano
- menos de 2 anos
- menos de 3 anos
- mais de 3 anos

2- Quantas vezes você foi promovido?

- nenhuma
- 1 vez
- 2 vezes
- mais de 2 vezes

3- Há quanto tempo você desempenha esta mesma função?

- menos de 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- mais de 3 anos

4- Você fez algum (ns) treinamento(s) na empresa? Quais?

- treinamento de Integração
- treinamento ligado à excelência nas vendas
- treinamento sobre o uso dos equipamentos
- outros
- nunca fez treinamento

5- Como é o seu conhecimento profissional na área que você trabalha?

- Excelente
- Bom
- Regular

6- Você acredita que após ter realizado o treinamento você passou a desenvolver suas tarefas com mais facilidade?

- Sim Não

7- O(s) treinamento(s) (teórico ou prático) atendeu as suas expectativas em relação a criar melhores condições para você desempenhar melhor sua função?

- sim não

8- O(s) Treinamento(os) realizado(s):

- proporcionou-lhe novos conhecimentos sobre o assunto
- não lhe proporcionou conhecimentos além dos já possuídos

9- O(s) treinamento(s):

- trouxe-lhe orientação segura para a aplicação de novas técnicas (processos) no campo de sua atividade
- trouxe-lhe a certeza de que você está utilizando as técnicas (processos) mais adequadas no campo de sua atividade profissional

10- Durante o(s) treinamento(s):

teve

não teve

Oportunidade de reformular conceitos e pontos de vista que você tinha a respeito do assunto.

11- Você acredita que o(s) treinamento(s) têm contribuído para o cumprimento de suas metas?

Sim Não

12- Há falta de treinamento na empresa?

Sim Não

13- Qual a política de promoção da empresa?

Dá chance para o público interno

Faz avaliações e aproveita as melhores (internos e externos)

Contrata sempre externamente

14- Qual a importância do seu trabalho em relação a sua qualidade de vida pessoal?

Alta

Média

Baixa

15- Em relação as suas atividades profissionais, qual o seu grau de satisfação?

Excelente

Bom

Regular

16- Que cargo você pretende alcançar, trabalhando nessa empresa?

Diretor

Gerente de vendas,

Supervisor,

Mudar de empresa.

17-Sua remuneração em se tratando do grau de satisfação, é:

- Excelente
- Boa
- Regular

18-E em relação aos benefícios oferecidos pela empresa?

- Excelente
- Bom
- Regular

19-Como anda o seu desempenho em relação ao cumprimento das metas, estipuladas pela empresa, nos últimos 6 meses?

- Excelente
- Bom
- Regular

20-Em relação à atividade que você desempenha como ela pode ser explicada:

- Tem grande significado para empresa
- Não agrega valor para empresa

21-Por que você permanece trabalhando nessa empresa?

- Você acredita nos valores e objetivos dela
- Você acredita no crescimento profissional
- Você acredita que conseguir outro emprego está difícil

Sucesso Organizacional

Para empresa CERVALE, sucesso organizacional é ter excelente participação de mercado e estar entre as melhores revendas perante AMBEV-CIA.

22- O sucesso da organização depende de você?

sempre às vezes nunca

23- Qual o grau de sua participação nesse sucesso?

Excelente

Boa

Regular

24- Em sua opinião o treinamento tem alguma contribuição para o sucesso da organização?

Sim Não

APÊNDICE C

DADOS DA ALUNA

Nome: Gilvaine Barbosa de Deus

N° da Matrícula: 0308630401

Endereço: Rua Ipê Qd. 80 n° 119 – Centro

CEP: 76.350-000 **Cidade:** Rubiataba **Estado:** Goiás

Cel.: 62 8447-8463 ou 9657-6401

E-mail: gilvainebarbosa@yahoo.com.br

Estágio realizado na área: Departamento de R.H.

Empresa: CERVALE

Responsável pelo estágio na empresa: Maria Aparecida da Silva e Silva

Endereço: Av. Bernardo Sayão, 769, Centro, CERES - GO

Telefone: 62 3307-1365