

# TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA DE REVENDA DE COMBUSTÍVEIS EM ROLANDIA

<sup>1</sup>Antônia Maria Gimenes, <sup>2</sup>Lígia Maria Bortoti Cruz Branco, <sup>3</sup>Renato Nogueira Perez Avila, <sup>4</sup>  
Cacilda  
Belchior Ribeiro

## RESUMO

Esse estudo visa compreender o treinamento e desenvolvimento de uma Empresa de revenda de combustíveis com o objetivo principal de diagnosticar que tipo de treinamento é utilizado pela empresa, e os específicos analisar a periodicidade dos treinamentos aplicados, verificando se o utilizado é viável em treinar e qualificar os funcionários. Quanto aos procedimentos metodológicos a presente pesquisa se caracteriza por uma pesquisa qualitativa e quantitativa, aplicada a 10 colaboradores da Empresa em geral. Conclui-se que o treinamento e desenvolvimento de Pessoas melhora o desempenho, aumenta a produtividade, reduz custos, amplia a vantagem competitiva no mercado. Propor sugestões como uma forma de aprimorar a qualificação profissional, mostrando sua importância para o crescimento organizacional, apresentando métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de garantir a qualidade nos serviços prestados, propor sugestões para desenvolvimento, rever e aperfeiçoar conceitos já estabelecidos quando houver necessidade.

Palavra chave: Treinamento, Desenvolvimento, Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

This study aims to understand the training and development of a fuel retail company with the main objective to diagnose what type of training is used by the company and the specific analyze the frequency of applied training, ensuring that the use is feasible to train and qualify employees. In the methodological procedures this research is characterized by a qualitative and quantitative research, applied to 10 employees of the Company in general. We conclude that the training and development of People improves performance, increases productivity, reduces costs, increases the competitive advantage in the market. Propose suggestions as a way to enhance the qualification, showing its importance for organizational growth, presenting methods, policies, techniques and practices established in order to ensure quality services, offer suggestions for development, review and refine concepts already established when necessary.

Keywords: Training, Development, Personnel Management.

<sup>1</sup> Administradora de Empresas e especialista em RH, Logística e Finanças, Docente da Faculdade Inesul, Palestrante e Consultora na área administrativa. <sup>2</sup> Secretária executiva pela faculdade Fecea 2004, especialista em Gestao de Pessoas , administradora de empresas, docente na faculdade Inesul, <sup>3</sup> Tecnólogo em processamento de dados, possui licenciatura plena em Informatica, especialista em ciência da computação, mestre em sistemas de gerenciamento de telecomunicações e doutor em ciência da educação, professor e coordenador de pesquisa, <sup>4</sup> Acadêmico do Curso de Recursos Humanos.

## INTRODUÇÃO

Tendo que as pessoas constituem o principal patrimônio das Empresas, o objetivo do presente artigo foi melhorar o desempenho, promovendo o aperfeiçoamento e a integração de todos os colaboradores da mesma, buscando obter bons resultados através da qualificação e do melhoramento de seus potenciais.

Atualmente, as empresas passaram por um processo de aperfeiçoamento de processos de Gestão de Pessoas onde se devem desenvolver estratégias para atualização continua decorrente da competitividade no mercado que exige tal qualificação.

Os programas de treinamento e desenvolvimento tem sido a chave das organizações para essa problemática, entender como funcionam os processos em diferentes setores ajuda o gestor a identificar formas de garantir melhora no desempenho no trabalho.

O objetivo principal foi diagnosticar que tipo de treinamento é utilizado pela Empresa, e os específicos foram analisar a periodicidade dos treinamentos aplicados. Verificar se o utilizado é viável em treinar e qualificar os Funcionários. Propor sugestões ao programa de desenvolvimento e fazer reciclagem com a finalidade de rever conhecimentos ou práticas de trabalho, recordando e atualizando de acordo com as necessidades.

Justifica-se a relevância ao presente artigo a importância do treinamento e desenvolvimento onde a responsabilidade da gerencia, que eles recebam formação constante e contínuos onde refletirá o sucesso pessoal e organizacional.

A Capacitação vem sendo utilizada para evidenciar o papel das Pessoas como principal patrimônio das Empresas. Sendo assim deve-se entender que o capital humano é o mais claro diferencial competitivo das Empresas então para que estejam aptas para os desafios da inovação e da concorrência, as Empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras, e dispostas a assumir riscos.

## **DESENVOLVIMENTO**

Segundo (GIL, 2006), “a preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal vem desde o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração”.

A partir dos anos 1930 o treinamento teve uma mudança como atividade administrativa ao se tornar parte integral da estratégia empresarial. Essa mudança se deve as Empresas buscar informações mais seguras sobre a habilitação e aprendizagem profissional.

Conforme (GIL, 2007), já no início da década de 40, durante a Segunda Guerra Mundial, a preocupação com o desenvolvimento de programas destinados a preparar chefes e supervisores.

Sobretudo, a partir da década de 60, o treinamento passou a ser visto como um de seus sistemas básicos, envolvendo todas as atividades de conhecimentos, habilidades e atitudes individual e/ou em grupos, visando desempenhar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização.

Com isso a formação profissional foi crescendo cada vez mais, obtendo nas empresas profissionais melhores, mais capacitados e como consequência um sucesso nos negócios.

## **CONCEITO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Treinamento é um processo que promove à aquisição de habilidades conceitos ou atitudes, melhorando a adequação das características do funcionário as exigências do seu cargo.

Conforme descreve (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000), “desenvolvimento é um processo em longo prazo, de aperfeiçoamento das capacidades dos funcionários com o objetivo de torná-los membros valiosos para a organização”.

Uma boa quantidade de Empresas já compreendeu que o desenvolvimento de seus profissionais e a qualidade de seus produtos são os melhores meios de que elas dispõem para enfrentar os constantes desafios impostos pelo mercado. Com isso, o investimento em treinamento é

considerado uma soma para a organização e não uma despesa e com base nisso, “os indivíduos representam o principal ativo da Empresa a ser mobilizados para atuar de forma eficaz na obtenção de resultados” (BOOG, 1999).

É o processo de desenvolver qualidade nos Recursos Humanos para habitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais, aumentando a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

“As pessoas fazem as coisas acontecerem, são elas que conduzem os negócios, produzem e prestam serviços, as organizações mais bem sucedidas investem em treinamento para garantir bons retornos (CHIAVENATO, 2010)”.

## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

A compreensão clássica de treinamento é o meio para encaixar cada pessoa a seu cargo visando à conquista dos objetivos da organização. O que a organização necessita hoje, é de métodos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para colaborar com a organização.

O sentido de desenvolvimento das pessoas não é apenas dispor de conhecimentos e habilidades para um melhor desempenho de suas atividades. O principal sentido é propor uma formação básica para que alterem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes.

O foco principal das organizações modernas tem sido na gestão de pessoas que agora fazem o desenvolvimento dos ativos abstratos dos Funcionários preparando-os para atuar como agentes ativos e proativos na empresa com vistas ao crescimento pessoal do empregado tanto no cargo atual como na carreira futura.

Para (GIL, 2007), o processo de diagnóstico de treinamento é definido pela necessidade de ter um método que identifique Funcionários e, ou setores que tenham carências para execução de suas atividades dentro da Empresa.

Essa identificação pode ser feita em um pequeno levantamento de potencialidades individuais e grupais, como por exemplo, a Organização como ela está determinando as formas de treinamento que podem contribuir para

elevação dos níveis de eficiência e eficácia da Empresa. Em relação às atribuições como está sendo analisadas as atividades que compõem uma tarefa bem como das condições necessárias para seu desenvolvimento eficaz.

Conforme (CHIAVENATO, 2010), o diagnóstico total é feito através de um levantamento de dados que consistem em indicadores de necessidade tendo com principais pontos negativos a baixa da produtividade, o excesso de erros, desperdícios, o elevado número de acidentes, o excesso de queixas e o baixo nível de cooperação, pouco interesse pelo trabalho, mau atendimento ao cliente, comunicação deficiente, baixa qualidade de produção, entre outros.

Como por exemplo, a atuação da função, que propõe habilidades cognitivas específicas para responder às requisições de tratamento de informações; esforços biomecânicos (atitudes, gestos e movimentos) para executar o trabalho manual e aptidão de interação social para acatar as ações de diferentes interlocutores (clientes, colegas, gerente) (vide Quadro 1).

**Quadro 1: Exemplos de Tarefas e Predominância de Exigências em Diferentes Dimensões da Carga de Trabalho**

	Dimensão Física	Dimensão Cognitiva	Dimensão Psíquica
<b>Exemplos de Tarefas Prescritas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuide dos jardins, banheiros, pista, lixeiras, meios-fios, esgotos, estantes, grades, ilhas, freezer, placas indicativas, bombas.</li> <li>• Mantenha os produtos arrumados, limpos e expostos nos devidos lugares.</li> <li>• Permaneça sempre de frente ou ao lado das bombas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifique-se do combustível a ser fornecido.</li> <li>• Acompanhe o abastecimento, não deixando o combustível derramar.</li> <li>• Anote o valor depositado na Ficha de Controle de Recolhimento de Numerário.</li> <li>• Preencha a folha de ponto conforme as instruções estabelecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborde, recepcione gentilmente e oriente o cliente.</li> <li>• Atenda às reclamações dos clientes.</li> <li>• Busque a integração da equipe.</li> <li>• Elogie o companheiro, quando estiver fazendo um bom trabalho.</li> <li>• Obedeça às instruções do gerente.</li> </ul>

\*Quadro 1 Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista  
 Fonte: Ferreira, Mário César; Freire, Odaléia Novais, (2001).

## PROCESSOS DE TREINAMENTO

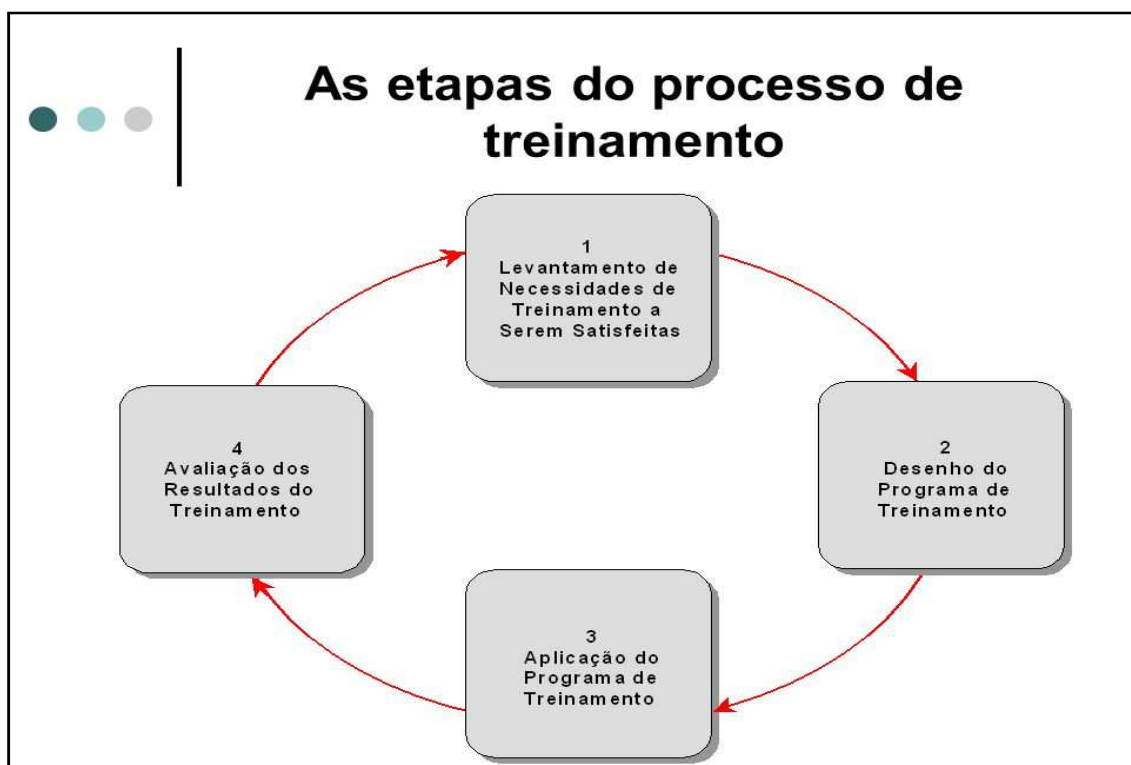
Segundo (ARAÚJO, 2006), o processo de treinamento não deve ser confundido como uma simples questão de realizar cursos significa atingir o nível de desempenho almejado pela Organização, através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham.

Conforme (CHIAVENATO, 2000) esse processo é dividido em quatro etapas: o diagnóstico (levantar as necessidades de treinamento); o desenho (atender as necessidades levantadas no diagnóstico, quem treinar, onde, como, quando, etc.); implementação (individual ou coletiva); avaliação (quais resultados foram atingidos, comparação da situação atual com a situação anterior).

No final do processo será avaliado se o treinamento atingiu o objetivo esperado, se houve melhoria, se estão colocando em prática o que foi transmitido no programa do mesmo.

Todo o investimento deverá retornar para a Empresa, se não atingir o esperado, o processo de treinamento deverá ser revisto.

Dentro da perspectiva que o gráfico nos oferece, devemos buscar identificar cada fase do processo de aprendizagem, avaliando se o treinamento conseguiu atingir a verdadeira aprendizagem que “só ocorre quando o indivíduo dominou inteiramente o assunto objeto do aprendizado, domínio este traduzido na aquisição de novas atitudes e habilidades” (CARVALHO, 2004).



Quadro 2 As etapas do processo de treinamento  
Fonte: Chiavenato, ( 2000).

## **LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

Corresponde ao diagnóstico de carências de treinamento a verificação dos problemas de treinamento que ocorrem na Empresa. É o levantamento das necessidades a serem satisfeitas e essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. “Uma necessidade de treinamento geralmente é uma deficiência do desempenho do cargo ou uma ausência de competências requeridas pela organização” (CHIAVENATO, 2010).

Para (GIL, 2007), baixa produtividade, baixa qualidade no trabalho, excesso de erros, desperdício de tempo e material, elevado número de acidentes, mau atendimento ao cliente, entre outros, são índices que a Empresa necessita de programa de treinamento e desenvolvimento.

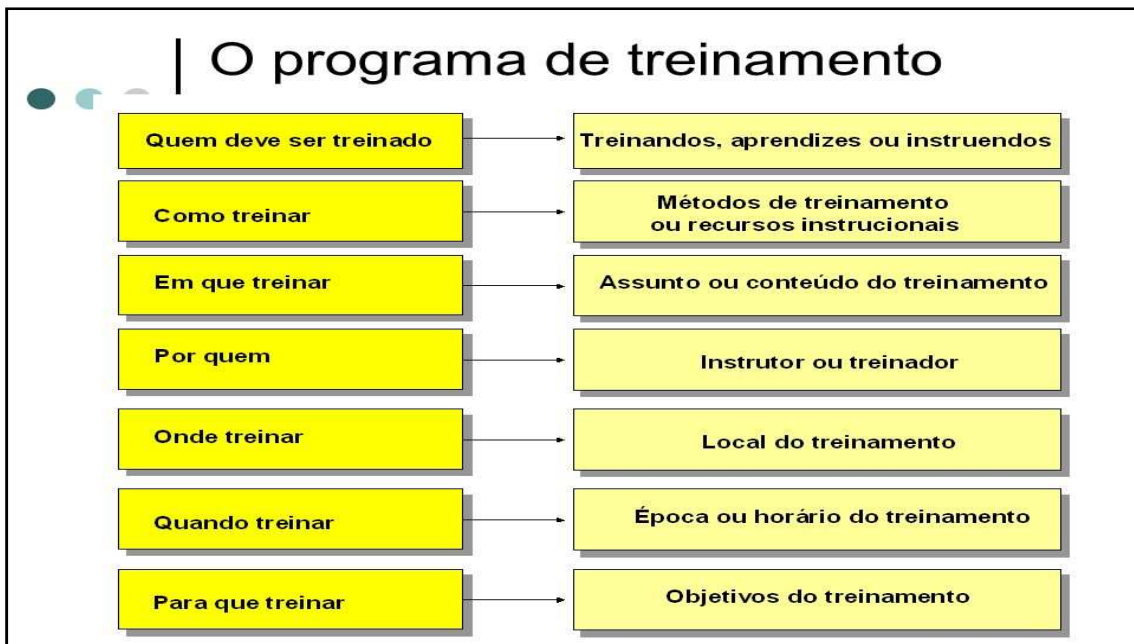
Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que o Funcionário e/ou equipe precisa desenvolver para melhorar sua produtividade no trabalho. Localizada essas necessidades e eliminadas, se torna benéfico para os Funcionários, para a Empresa. Caso contrário será perda de tempo e desperdício nos investimentos.

## **PROGRAMA DE TREINAMENTO**

(ROBBINS, 2002) comenta que: “O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa, entende-se que o treinamento deve incentivar ao funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem”.

Feito o levantamento das necessidades de treinamento da Empresa, é preciso organizar um programa de treinamento, planejando como deverá ser em termos de conteúdo, técnicas, períodos, local onde serão realizados, números de Funcionários tempo de execução, quais os treinados, setores, e quais os instrutores, a fim de atingir os objetivos do treinamento.

Para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento não se devem comprar programas já prontos, pois é preciso avaliar as necessidades de cada organização e estabelecer qual o nível que será almejado.



Quadro 3 O programa de treinamento  
 Fonte: Chiavenato, (2010).

### APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

A execução do treinamento centra-se na relação instrutor- treinando. Os instrutores podem ser pessoas da própria Organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinando (GIL, 1994).

Um treinamento deve ser focado nas reais necessidades da equipe e/ou cada profissional, o Colaborador deve ter envolvimento com o assunto a ser abordado para poder interagir na rotina de seu trabalho. A comunicação entre palestrante e o público é fundamental nesse processo.

Existem vários tipos de treinamentos comportamentais, dentre eles os motivacionais, de liderança, desenvolvimento de habilidades, capacitação de vendas e comunicação.

Os métodos de treinamentos também se diferem entre si quanto à forma de execução, que devem ser aplicados de acordo com as necessidades e objetivos da organização, sendo eles; treinamento no trabalho ou on –the- job, treinamento formal interno, treinamento formal externo, e à distância.

Os métodos de treinamentos também se diferem quanto ao público alvo sendo eles para integração de novos empregados, trainees e ou estágios.



## **AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO**

A etapa final é a avaliação dos resultados para verificar sua eficácia, isto é, o treinamento atendeu as necessidades da Empresa, dos Funcionários e dos Clientes. A Organização alcançou seus objetivos, quais os resultados atingidos com o treinamento, comparação da situação atual com a situação anterior.

(CHIAVENATO, 2009), relata aspectos importantes como: determinar até que ponto o treinamento modificou o comportamento dos Funcionários e os resultados do treinamento vieram de encontro com as metas da Empresa.

(HAMBLIN, 1978) criam-se 5 níveis de avaliação: Avaliação de reação verifica-se o conteúdo do treinamento, o instrutor que aplicou e o local onde foi aplicado; avaliação do aprendizado é a comparação do trabalho o antes e o depois do treinamento; avaliação do comportamento verifica-se se os Colaboradores estão praticando o que aprenderam ou estão no mesmo ritmo de antes do treinamento; avaliação de valores analisa as mudanças de cada treinamento ao perfil individual; avaliação de resultados finais verifica-se quais as melhorias após o treinamento.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada foi 1 (um) questionário fechado, qualitativo e quantitativo, aplicado com uma amostra de 10 Colaboradores da Empresa em geral. A Empresa aplicada foi do ramo de combustível, sediada no município de Rolândia, Estado do Paraná.

Nesse relato foram abordadas questões relacionadas ao treinamento e desenvolvimento realizado em 9 questões fechadas, mais especificamente baseado nas seguintes dimensões: Análise das necessidades de treinamento, áreas que constituíram necessidade de treinamento, proporção do gasto em treinamentos, analogia de Colaboradores que necessitam de treinamento.

Nessa perspectiva, identificado às prioridades em relação ao treinamento e a importância do mesmo, os Profissionais foram orientados a treinamentos específicos em atendimento ao cliente e relacionamento interpessoal. Os dados coletados a partir foram submetidos a análise percentual e os resultados

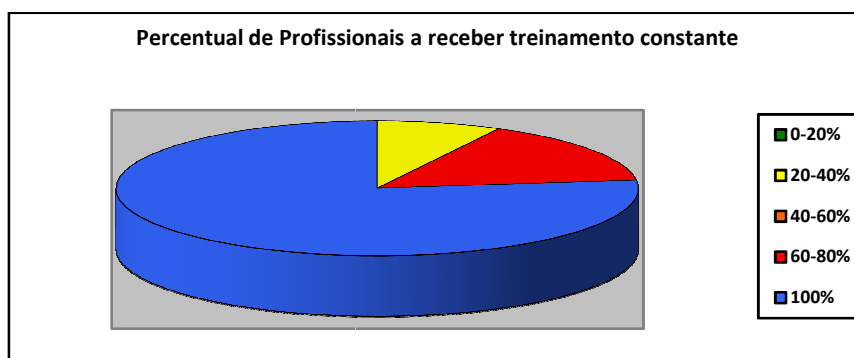
obtidos correlacionados com a realidade no campo de treinamento e desenvolvimento.

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário realizado na Empresa pesquisada foi indagado sobre treinamento e aplicado aos 10 Colaboradores, onde foram detectadas as seguintes respostas: a Empresa não realiza nenhum programa de treinamento, para 100% dos Funcionários é uma necessidade a Empresa desenvolver treinamento, 40% dos Funcionários aceitariam ministrar um treinamento interno, todos acreditam que o treinamento trás resultados positivos tanto para a Empresa quanto para os Funcionários, com 100% foi considerado que a Empresa ao aplicar treinamento está realizando um investimento, praticamente todos os funcionários destacam que o treinamento é um fator fundamental para as Empresas, a capacitação individual e/ou em grupo também foi aceito pelo grupo com unanimidade, 80% dos Funcionários querem receber constantemente capacitação através de treinamentos e dentre os tópicos sugeridos atendimento ao cliente e relacionamento interpessoal tiveram 100%, enquanto saúde e segurança, prevenção de acidentes e desenvolvimento de pessoas obtiveram 80% dos resultados.

Essas respostas espelham que independente do cargo ou formação a visão de treinamento mostra a ser uma chave de incentivo ao autodesenvolvimento

A figura 1 representa um percentual montados a partir dos dados coletados pelos colaboradores que opinaram em relação à quantidade de profissionais que seriam importantes receberem treinamentos constantes.



Quadro 4 Percentual de Profissionais a receber treinamento constante  
Fonte: Própria autora

## CONCLUSÃO

Para fidelizar seus Clientes a Empresa precisa não só investir, mas capacitar seus funcionários de maneira que o atendimento seja diferenciado em relação à concorrência. As práticas de treinamento e desenvolvimento proporcionam aprendizado e reciclagem de conhecimento aumentando significadamente o nível da qualidade do trabalho oferecido pela empresa.

Para o sucesso de um projeto de treinamento é importante contar com equipes capacitadas e abertas para mudanças. O treinamento poderá ser uma ferramenta efetiva e eficaz que contribuirá na melhoria e qualidade dos serviços prestados satisfazendo assim as expectativas internas dos atuais e futuros clientes.

Como sugestões de melhoria para a Empresa recomendam-se palestras, dinâmicas, treinamentos para capacitar e desenvolver Funcionários, melhorando o atendimento ao cliente, o ambiente de trabalho, trazendo benefícios, alinhando os objetivos organizacionais com os Profissionais.

Respondendo aos objetivos propostos no trabalho foi concluído que o treinamento e desenvolvimento proporcionam uma melhoria de desempenho, aumentando a produtividade com qualidade, reduzindo os custos, ampliando a vantagem competitiva de mercado e diminuindo os acidentes de trabalho.

Serão utilizadas técnicas no programa de socialização, tanto para os colaboradores que já fazem parte da Empresa quanto para os novos integrantes. Dentre as técnicas, serão utilizados temas relacionados a assuntos organizacionais, benefícios oferecidos, relacionamentos entre colaboradores e superiores.

Para garantir a eficácia do treinamento, segundo a norma ISO 10015 serão realizadas avaliações em curto prazo e em longo prazo. Onde em curto prazo verifica-se a opinião do treinando na aquisição de novos conhecimentos e em longo prazo avalia-se o aumento da produtividade.

Será utilizada também o ciclo do PDCA , que é uma ferramenta que facilita a tomada de decisões.

Conclui-se que o treinamento será eficaz e eficiente se for planejado, e seus resultados medidos e avaliados no sentido de maximizar lucros e capacitação aos colaboradores e ajustados às necessidades da organização.

Um dos pilares da Gestão de Pessoas nas organizações é a aplicação de treinamentos que aperfeiçoe e desenvolva seus colaboradores elevando sua autoestima, aumento cognitivo e técnico, trazendo grandes benefícios para ambos; empresa e colaborador.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. 1ºed. São Paulo: 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 4ºed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ºed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2006.

HAMBLIN, A.C.(1978). **Avaliação e Controle do Treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9ºed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.