

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O TREINAMENTO NA MOVEIS GAZIN DE JUARA-MT A
PARTIR DO OLHAR DOS COLABORADORES**

**ORGANIZATIONAL LEARNING: TRAINING AS A COMPETITIVE ADVANTAGE AT THE GAZIN
MAZE COMPANY OF JUARA-MT**

Tainara Hellen Dos Reis, Sirlene Aparecida Takeda Bresciani e Raquel Dalvit Flores

RESUMO

O atual cenário brasileiro vive um momento de incertezas, a capacidade de aprender mais rápido e melhor que os concorrentes são fatores de vantagem competitiva. Logo, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar se o treinamento contribui para a aprendizagem organizacional como vantagem competitiva na empresa Gazin, filial de Juara-MT. A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, com objetivo descritivo, pesquisa bibliográfica e de campo, com aplicação de um questionário com 24 (vinte e cinco) questões objetivas e abertas, aplicadas em 10 (dez) colaboradores. Também foi utilizada a técnica de observação e de análise de conteúdo. O resultado da pesquisa apontou que os colaboradores, aprendem de maneira formal e informal, inicialmente através de treinamento oferecido pela empresa. Ainda, foi possível identificar que a aprendizagem ocorre de maneira continuada, pois a empresa oferece outras formas e ferramentas para o colaborador se qualificar e aprender. Como limitações e sugestões de estudos futuros, sugere-se investigar como ocorre a avaliação de desempenho na empresa, a partir de um levantamento de dados de documentos da organização e participação dos gestores de recursos humanos e gestores gerais.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Aprendizagem Organizacional, Treinamento, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The current Brazilian scenario is experiencing a moment of uncertainty, the ability to learn faster and better than competitors are competitive advantage factors. Therefore, the general objective of this research was to analyze whether the training contributes to organizational learning as a competitive advantage in the company Gazin, subsidiary of Juara-MT. The methodology used was a qualitative approach, with descriptive objective, bibliographical and field research, with application of a questionnaire with 24 (twenty five) objective and open questions, applied in 10 (ten) collaborators. The technique of observation and content analysis was also used. The research results showed that employees learn in a formal and informal way, initially through training offered by the company. Also, it was possible to identify that learning occurs continuously, as the company offers other ways and tools for the employee to qualify and learn. As limitations and suggestions of future studies, it is suggested to investigate how performance evaluation occurs in the company, from a data collection of documents of the organization and participation of managers of human resources and general managers.

Keywords: People Management, Organizational Learning, Training, Competitive Advantage.

Estratégia – Gestão Estratégica de Pessoas

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O TREINAMENTO NA MOVEIS GAZIN DE JUARA-MT A PARTIR DO OLHAR DOS COLABORADORES

ORGANIZATIONAL LEARNING: TRAINING AS A COMPETITIVE ADVANTAGE AT THE GAZIN MAZE COMPANY OF JUARA-MT

RESUMO

O atual cenário brasileiro vive um momento de incertezas, a capacidade de aprender mais rápido e melhor que os concorrentes são fatores de vantagem competitiva. Logo, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar se o treinamento contribui para a aprendizagem organizacional como vantagem competitiva na empresa Gazin, filial de Juara-MT. A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, com objetivo descritivo, pesquisa bibliográfica e de campo, com aplicação de um questionário com 24 (vinte e cinco) questões objetivas e abertas, aplicadas em 10 (dez) colaboradores. Também foi utilizada a técnica de observação e de análise de conteúdo. O resultado da pesquisa apontou que os colaboradores, aprendem de maneira formal e informal, inicialmente através de treinamento oferecido pela empresa. Ainda, foi possível identificar que a aprendizagem ocorre de maneira continuada, pois a empresa oferece outras formas e ferramentas para o colaborador se qualificar e aprender. Como limitações e sugestões de estudos futuros, sugere-se investigar como ocorre a avaliação de desempenho na empresa, a partir de um levantamento de dados de documentos da organização e participação dos gestores de recursos humanos e gestores gerais.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Aprendizagem Organizacional, Treinamento, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The current Brazilian scenario is experiencing a moment of uncertainty, the ability to learn faster and better than competitors are competitive advantage factors. Therefore, the general objective of this research was to analyze whether the training contributes to organizational learning as a competitive advantage in the company Gazin, subsidiary of Juara-MT. The methodology used was a qualitative approach, with descriptive objective, bibliographical and field research, with application of a questionnaire with 24 (twenty five) objective and open questions, applied in 10 (ten) collaborators. The technique of observation and content analysis was also used. The research results showed that employees learn in a formal and informal way, initially through training offered by the company. Also, it was possible to identify that learning occurs continuously, as the company offers other ways and tools for the employee to qualify and learn. As limitations and suggestions of future studies, it is suggested to investigate how performance evaluation occurs in the company, from a data collection of documents of the organization and participation of managers of human resources and general managers

Key-Words: People Management, Organizational Learning, Training, Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto organizacional. Nesse sentido, é a área responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de desempenho (GIL, 2014) e mais recentemente, é responsável nas estratégias de qualidade de vida no trabalho e cuidado de saúde do trabalhador.

Considerando que o desempenho humano é uma peça chave para alavancar o desempenho organizacional, necessita-se que os trabalhadores estejam alocados e com o correto desenvolvimento de habilidades, refletindo assim, diretamente em eficiência e eficácia para a empresa, contribuindo para a melhoria dos resultados esperados pelos acionistas. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional (AO), tem sido vista como uma ferramenta estratégica de competitividade mercadológica para desenvolver talentos, para capacitar e para alcançar o diferencial competitivo.

Sabe-se que o conhecimento é o resultado da aprendizagem e por isso, podem contribuir para evitar o desperdício de tempo e de recursos, sejam de insumos, de pessoas, de estrutura ou financeiros, ou ainda, contribuir para diminuir as decisões equivocadas, geradas principalmente pela falta de experiência do gestor ou da organização. Em relação à aprendizagem, os adultos geralmente se interessam por situações práticas e que sejam aplicáveis rapidamente na resolução de problemas cotidianos. Dessa forma, o treinamento pode ser compreendido como um dos componentes de AO, pois é por meio do treinamento que o colaborador desenvolve habilidades para assim atender ao planejamento e para alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, compreende-se que o treinamento pode contribuir para a vantagem competitiva organizacional.

Nas organizações, a AO e o treinamento vêm se interligando e fortalecendo os laços entre o colaborador e a organização, baseando-se no pressuposto de que são importantes para ambos. Por outro lado, algumas empresas ainda vêem o treinamento somente como custo, esquecendo-se que o treinamento enquanto ferramenta de aprendizagem e de desenvolvimento tem muito a oferecer para a mesma. Essa afirmação é corroborada conforme estudo realizado por Abbad *et al* (2001), quando citam que o treinamento é essencial para a o desempenho organizacional, mas por outro lado, ressaltam que somente ele não garante a aprendizagem, mas contribui quando é visto como parte de uma combinação de variáveis dentro da empresa.

De acordo com Gil (2014, p.121,) o sistema de treinamento e desenvolvimento vem servindo “[...] para ressaltar o papel das pessoas como principal patrimônio das organizações”. O autor ainda pontua que o objetivo último de qualquer treinamento é proporcionar o aprendizado dos treinados demonstrando que os dois assuntos estão ligados de forma direta.

Kolb (1997, p. 321) afirma que “é surpreendente o fato de que essa capacidade de aprender, tão amplamente considerada importante, receba tão pouca atenção explícita por parte dos gerentes e suas organizações”.

Neste sentido, compreende-se que o treinamento traz resultados positivos para as organizações, pois os trabalhadores acabam sendo portadores de conhecimentos e habilidades para o desempenho das atividades a serem exercidas dentro da organização, e se adéquem cada vez mais ao capital humano da empresa. Assim, nesse estudo, delimitou-se o tema para somente utilizar uma variável da AO, que é o treinamento. Dessa forma, a organização estudada foi a Loja Gazin da cidade de Juara-MT. O grupo Gazin está no ramo de atividade há mais de 49 (quarenta e nove) anos, se enquadra no modelo de empresa familiar e possui filiais distribuídas em vários estados do Brasil.

Diante desse contexto, esse estudo teve como objetivo analisar se o treinamento contribui para a aprendizagem organizacional, tornando-se vantagem competitiva na empresa Gazin de Juara-MT. Peter Drucker (1994) pontua que quando se fala em competitividade é possível que a organização pretende ter uma performance de posicionamento de mercado crescente, onde fazer as coisas bem é fazer as coisas certas.

Como estrutura de trabalho tem-se esse capítulo de introdução. O segundo, elaborado com a revisão teórica sobre a temática abordada, abordando os conceitos de aprendizagem organizacional e em seguida, aborda o treinamento e os principais tipos. O terceiro capítulo descreve o caminho metodológico percorrido, enquanto o quarto descreve e discute os resultados encontrados a partir da coleta de dados. Por fim, apresentam-se as considerações finais, as limitações e sugestões para outros estudos.

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para Ribeiro (2005, p.33) aprender “[...] diz respeito à aquisição de novos hábitos, atitudes e comportamentos, após um treinamento específico ou novas experiências. Na realidade, aprender é adquirir novas formas de conduta ou modificar formas de condutas anteriores”. Diante disso, pode afirmar que aprender seria: estímulo, organismo, resposta.

As autoras Antonello e Godoy (2011, p.32) afirmam que a aprendizagem organizacional “[...] tem uma linhagem muito distinta nos estudos de administração. Na realidade, é quase assustador tentar revisar a literatura devido à amplitude de ideias que podem ser consideradas relevantes”. O que as autoras buscaram enfatizar é que a abordagem de AO a partir dos primeiros estudos publicados nas décadas de 50 e 60, “ramificou-se para incluir *insights* da psicologia, sociologia, ciência da computação e economia”. Dessa forma, afirmam que “cada vez mais as publicações orientadas para administradores encorajam as organizações a tornarem-se organizações que aprendem”.

De acordo com Moreira (1999) o conhecimento não é adquirido quando o indivíduo nasce, mas, vem se desenvolvendo com o registro de percepções e informações, que são resultados das ações e interações do sujeito no ambiente em que vive. Ainda, para o autor, o conhecimento começa a partir da infância, por meio de interações do sujeito com os objetos que procura conhecer, sejam eles, físicos ou culturais, assim, o conhecimento é o resultado da inter-relação do sujeito que conhece com objeto a ser conhecido.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. A importância e a confiança agregam à informação, pois definem, em amplo objeto, o que o entendedor assiste, absorve e finaliza a partir das suas observações.

Limongi-França (2014) explica que a aprendizagem é sustentada por dois modelos, sendo o modelo behaviorista e modelo cognitivo. O behaviorista analisa o comportamento, partindo do princípio que podem ser analisado e mensurado, vale ressaltar que o objetivo é definir o processo como um todo. Já, o modelo cognitivo é mais abrangente comparado ao behaviorista, pois explica melhor os fenômenos da aprendizagem. Pois busca utilizar dados mais objetivos do comportamento, levando em consideração a cultura e a percepção do indivíduo.

No estudo de Skinner (1974) sobre o comportamento, ele pontua que a aprendizagem se concentra na capacidade de estimular ou reprimir comportamentos, desejáveis ou indesejáveis. O autor afirma que o behaviorismo não é a ciência do comportamento humano, mas, sim, a filosofia dessa ciência. É interessante ressaltar que os estudos desse pesquisador pautam-se no condicionamento, ou seja, afirma que o sujeito aprende a partir da repetição de uma mesma ação, e para isso, podem receber recompensa ou punição.

Para Delors (1998) o indivíduo deve aprender a conhecer, isto é, adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente, aprender a ser, via essencial que integra as três precedentes.

Para Campos (2011) a aprendizagem não consiste numa simples aquisição de reações mecânicas, numa mera formação de reflexos condicionados ou no simples resultado de tentativa e erro, mais sim em um processo ativo, inteligente e global. Sendo assim, a partir desse desenvolvimento se constitui uma aquisição de conhecimentos que auxilia o indivíduo no discernimento e compreensão da situação.

“A aprendizagem individual é compreendida como a mola propulsora que faz com que a organização aprenda e se modifique”. Ainda, conforme as autoras, “a aprendizagem deve ser entendida, então, como um processo ativo de interação entre indivíduo e ambiente que ocorre ao longo da vida, em todos os momentos da experiência humana” (TRAVERSO e GODOY, 2003, p. 429).

A aprendizagem individual pode ser analisada de vários modelos, sendo eles distintos, que foram desenvolvidos ao longo dos anos para assim tentar explicar o processo de aprendizagem. Embora existam vários modelos sobre a aprendizagem, uma das mais relevantes é aprendizagem formal e não formal (ANTONELLO e GODOY 2011, p. 225). “[...] há elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de informalidade em situações formais; ambas estão indissoluvelmente inter-relacionadas”.

A aprendizagem formal ocorre na escola com o objetivo específico de aprender, com as competências oficialmente reconhecidas em um documento de certificado. Já, a aprendizagem informal ocorre em situações não estruturadas e não é intencional, tornando-se relevante às necessidades, profissionais e pessoais dos colaboradores e com aplicabilidade imediata (COELHO e ANDRADE, 2010).

Antonello e Godoy (2011) explicam que a aprendizagem é dividida em fases: a primeira fase é a identificação, onde sua intenção é facilitar para o indivíduo a identificação interna e externa do conhecimento, ou seja, tornando o conhecimento interno visível. Já, a segunda fase é criação de conhecimento e seu objetivo está a cerca da competitividade da organização, auxiliando no desenvolvimento de novas ideias e inovação. A terceira, a difusão, visa realizar uma troca e distribuição de conhecimentos, colaborando no surgimento de novas ideias e no processo de aprendizagem. A quarta fase é a integração, é de suma importância, pois ela é o conhecimento mantido, que algum dia foi armazenado dentro da organização, quando mais tarde ela é alterada, modificada e renovada; finalizando a quinta fase com a ação, são as consequências da aprendizagem.

Limongi-França (2014) explica que aprendizagem organizacional está relacionada com a cultura de aprimoramento das pessoas que predominam nas organizações bem sucedidas, pois ela acaba facilitando na compreensão no que está ocorrendo no ambiente interno e externo da empresa.

Organizações que aprendem são aquelas, em que as pessoas expandem consecutivamente sua disposição de inventar modernos padrões de pensamento, que aprendam a trabalhar juntos, em equipe. Nesse sentido, a aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão. No diálogo, há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda atenção ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. Na discussão, por outro lado, diferentes visões são apresentadas e defendidas no intuito de buscar a melhor, e que sustente as decisões que precisam ser tomadas (SENGE, 2002).

Assim, o objetivo principal da aprendizagem dentro das organizações é alcançar a eficácia e a eficiência, a melhoria dos resultados produtivos e aumentar a vantagem competitiva. Vale ressaltar que a aprendizagem se relaciona com o aprender, com isso

pressupõe que as trocas de experiências promovem uma variação entre o ensinar e o aprender podendo assim, assimilar o conhecimento como forma de melhoria tanto para o trabalhador quanto para a organização.

2.1 CONCEITOS E TIPOS DE TREINAMENTO

Para Antonello (2006) o desenvolvimento de recursos humanos está ligado com a preocupação da organização em estabelecer fortes ligações entre as metas organizacionais e as iniciativas de treinamento, desenvolvimento e educação dos indivíduos. Para alcançar essa meta percebe-se que o foco está sendo na adoção de perspectivas de aprendizagem organizacional, incentivando os indivíduos a desenvolverem sua capacidade de aprender a aprender.

O treinamento é uma ferramenta comum e usada por inúmeras organizações, pois é a partir do treinamento que se aprende o que fazer e como fazer dentro da empresa, ou seja, é uma forma de adquirir conhecimento da técnica, a partir da experiência. Nesse sentido, serve como processo de aprendizagem profissional e pessoal, onde o indivíduo agrega valor em seu currículo, principalmente em relação à prática e experiência.

Gil (2014) pontua que o desenvolvimento de treinamento pessoal é resultado da influencia dos programas da escola clássica de administração no início do século XX, os quais tinham como objetivo preparar os indivíduos para alcançar o mais alto grau de produtividade. O autor ainda explica que naquela época, conforme o pensamento de Taylor, o homem era visto como um ser que só trabalhava para obter dinheiro em troca, e que o treinamento era somente para aspectos mecânicos de trabalho.

Contudo, no decorrer da década de 40 e 60, a forma que o treinamento era feito foi mudando, passou a abranger os aspectos psicossociais do indivíduo, neste sentido, os programas de treinamento passaram a capacitar os colaboradores para seu desempenho nas tarefas e integração a organização, e a partir daquele momento começaram a ser desenvolvidos programas para a capacitação e preparação de chefes e supervisores (GIL, 2014).

Na concepção de Limongi-França (2014, p. 88) o treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”

O planejamento para um bom treinamento está relacionando aos procedimentos de identificar quais competências que cada cargo abrangido pelo plano da empresa exige. Para isso, estão ligadas a três tipos de qualificação, o primeiro é o conhecimento: a pessoa deve saber de tudo sobre a organização; o segundo é a habilidade: é tudo aquilo que o indivíduo tem que saber fazer dentro da empresa; já o terceiro é comportamento: é a maneira de como a pessoa se comporta. Essas competências estão interligadas e voltadas para processos e tecnologias para a interação e ao relacionamento dentro da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2014).

Para melhor entender a elaboração de um treinamento eficaz, Noe (2015) apresenta os processos de elaboração do treinamento, que se refere a uma abordagem sistemática do desenvolvimento de programas de treinamento, onde o autor primeiramente demonstra que é necessário iniciar o processo pela avaliação geral das necessidades e em seguida verificar se os trabalhadores estão motivados e se conseguem absorver o conteúdo oferecido pelo treinamento.

Para alcançar os resultados esperados, é necessário criar um ambiente de aprendizado que disponibilize os recursos necessários. Também é necessário averiguar se o trabalhador conseguiu assimilar o conteúdo do treinamento e se ele conseguirá aplicar em seu fazer

cotidiano. Nessa etapa é importante que o indivíduo conte com o apoio dos colegas e dos gestores. Posteriormente, pode-se elaborar um plano de avaliação, com o objetivo identificar os resultados alcançados. Escolher um modelo de avaliação e planejar uma demonstração como o resultado final, auxiliará na definição da necessidade de repetir o treinamento ou inserir outros tipos de treinamento. Por último, é necessário que o gestor de recursos humanos e outros gestores da organização, façam uma avaliação do programa de treinamento utilizado.

Neste sentido existe uma variedade de formas de treinamento, sendo que cada uma dessas tem suas particularidades específicas. Assim, o gestor de recursos humanos tem a responsabilidade de escolher o tipo de treinamento mais adequado para abranger todas as necessidades dos trabalhadores, com foco nos objetivos e metas organizacionais. Na tabela 1, apresenta-se alguns tipos de treinamentos.

Tabela 1 - Tipos de treinamento

TIPO	ESPECIFICIDADES
Treinamento Presencial	É realizado com a presença física do instrutor e do treinando.
Treinamento a Distância	Caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando.
Treinamento em Serviço (TES)	Realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas.
Rodízio	Remanejamento do posto de trabalho do funcionário, visando prepará-lo para uma nova função e obter uma visão global do trabalho a ser realizado num determinado setor.
Estágio	É feito a execução de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência direta e realizada no ambiente de trabalho.
Visita Técnica	São visitas realizadas a outros setores – dentro da própria empresa ou em outra.
Reuniões Informativas	São realizadas periódicas – ou esporadicamente – conforme a necessidade.
Encontros de Disseminação de Treinamento	Divulgação do conhecimento adquirido por funcionários que participaram de treinamento, suplementados por materiais impressos (manuais, apostilas, prospectos, etc.).
Palestras	São realizadas através de apresentação de um assunto específico, seguido de questionamentos e comentários por parte do público.
Assinatura de Jornais e Revistas	Sendo de interesse do trabalho presente e futuro.
Workshop	Uma prévia apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas e/ou vivenciais com o objetivo de divulgar uma proposta de trabalho.
Seminário	Evento que reúne especialistas – de uma ou mais áreas de conhecimento – com o objetivo de promover (ou ampliar) o debate sobre um tema específico.
Congresso / Conferência	Reunião promovida por entidades associativas, visando debater assuntos que interessam a um determinado ramo profissional.

Fonte: Santos (2011) *apud* Carlos, Bazon e Oliveira (2012).

De acordo com Limongi-França (2014) para que um treinamento possa ser considerado efetivo, deverá impactar, ou seja, é necessário gerar uma ação e uma reação. Assim, após o treinamento deverá ser realizado um *feedback* para quantificar o aprendizado obtido. Analisar a relação dos impactos causados pelo treinamento como a mudança do comportamento dos participantes também necessita ser feita.

Diante das considerações, afirma-se que o treinamento é uma das variáveis observáveis que pode ser utilizado como forma de aprendizagem organizacional. Dessa forma, traz-se aqui novamente a citação de Antonello e Godoy (2011) que afirmam que no

ambiente organizacional a aprendizagem formal recorre às atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e normalmente consideradas pertencentes ao domínio de desenvolvimento de recursos humanos, onde apresenta, em algumas situações, caráter “experiential”. Contudo as ações de desenvolvimento formal também relacionam-se com educação continuada, ou seja, buscando treinamento e educação básica, cursos de graduação, de especialização, mestrado e/ou doutorado profissional, seminários, *workshop*, oficinas e outros.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos deste estudo, a pesquisa foi de natureza qualitativa com objetivo descritivo. Segundo Zanella (2012, p. 73) a pesquisa qualitativa tem “[...] o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave: os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural”.

Zanella (2012) pontua que a pesquisa descritiva se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Para Gil (2008, p. 28), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a “[...] descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Como delineamento de pesquisa, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Em seguida, foi realizada a pesquisa de campo. Zanella (2012, p. 83) explica que os estudos de campo “[...] pesquisam situações reais. A palavra campo quer dizer que o estudo é realizado num ambiente real”. Para Gil (2008) os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas segundo determinadas variáveis.

A pesquisa foi realizada na loja Gazin, filial de Juara-MT, pertencente ao grupo Gazin. Esse grupo, que é uma *holding*, iniciou suas atividades no ano de 1966, no município de Douradina no interior do Paraná, atua no comércio varejista de móveis e eletrodomésticos. Nos dias atuais a empresa integra em seu grupo 243 lojas de varejo em 7 estados, além de 5 indústrias de colchões e estofados, uma indústria de molas e 13 centros de distribuição de mercadorias no Brasil. A loja Gazin, filial de Juara teve sua inauguração no município no ano de 1997, conta com 10 colaboradores em regime CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

Dessa forma, a pesquisa buscou a participação de todos os colaboradores da filial, para isso a coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado, elaborado pelas pesquisadoras, com 25 questões objetivas e com múltipla escolha e questões abertas. Na concepção de Lakatos e Marconi (2003, p.201) questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Primeiramente, foi realizado um teste com uma colega externa para ver se o texto estava compreensível. Após, foram distribuídos no mês início do mês de junho de 2017, para 10 colaboradores da empresa. Foi combinado que após 7 dias a pesquisadora retornaria para recolher os questionários, destes, todos devolveram. Além do uso desse instrumento, foram realizadas algumas visitas e conversas informais com o gestor da empresa, afim de que os dados coletados fossem melhor aproveitados durante a análise e para que as pesquisadoras se familiarizassem com o ambiente. Ou seja, foi realizada a técnica de observação, que segundo o autor Zanella (2012, p. 119) “[...] é uma técnica científica que utiliza o sentido visual para obter informações da realidade”.

Para o tratamento dos dados coletados, foi realizado um processo de categorizar, ordenar, manipular e interpretar os dados obtidos com o questionário, bem como correlacionar as respostas das questões entre si, para conseguir responder os objetivos e a problemática da pesquisa. Para isso, os colaboradores são identificados a partir de letras do

alfabeto brasileiro, a fim de resguardar sua identidade. Ainda, para auxiliar nas análises, buscou-se documentos no *website* da empresa e após, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2011, p. 44) explica que a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise nas comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para a autora há dois tipos de documentos que podem ser submetidos à análise, ou seja, pode-se utilizar as respostas de questionários de inquéritos e criar as categorias para melhor análise dos dados e pode-se utilizar documentos naturais como sinais, grafismo, imagens, filmes, reportagens etc.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como política global da organização, a política de capacitação envolve pagamento integral de bolsas de formação em qualquer nível formativo, e para todos os níveis de cargos da empresa. Também mantém uma pousada na sede para receber novos colaboradores para o processo de capacitação inicial para as atividades que irá desempenhar em qualquer unidade do grupo. Além disso, o grupo mantém uma universidade corporativa em sua sede. Segundo o site da organização, o objetivo da Universidade Corporativa Gazin – UNIGAZIN é promover um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores no desenvolvimento das competências, alinhadas com as metas e objetivos da organização.

O setor de RH encontra-se localizado na matriz, no estado do Paraná. A partir dos documentos analisados, a organização demonstra preocupação em treinar e capacitar seus colaboradores. Nesse sentido, o colaborador recém contratado recebe um treinamento inicial na matriz, para somente depois iniciar suas atividades na unidade a qual foi contratado. A empresa também mantém um ciclo de treinamentos programados de acordo com um calendário, disponível a todos os colaboradores. O departamento é de fácil acesso, pois mantém um espaço em rede, para contato diretamente com os colaboradores. Ainda, na política da organização, o gerente geral de qualquer filial é capacitado e está sempre disponível para sanar qualquer dúvida do colaborador.

Passando-se para análise inicial do questionário, teve o intuito de identificar o perfil do colaborador no que diz respeito, a idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço e enquadramento funcional. Do universo de 10 participantes, 4 colaboradores encontram-se entre 16 anos a 25 anos, 3 colaboradores estão entre 25 a 35 anos e 3 colaboradores tem entre 35 a 45 anos. Isso demonstra que o quadro funcional da filial tem um público considerado jovem.

Na segunda questão, buscou-se identificar o sexo dos colaboradores, 40%, ou seja, 4 (quatro) são do sexo masculino, enquanto, tem-se 6 colaboradoras, ou seja, em termos de porcentagens, 60% são do sexo feminino.

Na terceira questão perguntou-se sobre a escolaridade do colaborador, os colaboradores C e I responderam que concluíram o ensino fundamental, contudo o colaborador I especificou que possui formação técnica básica e avançada. Os colaboradores A, E e J responderam que possuem ensino médio. Já os colaboradores B, D, F e H possuem graduação, enquanto o colaborador G respondeu que possui formação técnica e especificou que é em administração. Considerando que a empresa investe em formação profissional de todos os colaboradores, subsidiando o pagamento de 100% de bolsas de graduação e pós-graduação, acredita-se que este é dado que precisa ser pesquisado futuramente para encontrar a causa relacionada a baixa formação escolar dos participantes desta pesquisa, considerando que somente 40% cursaram o ensino superior.

Na quarta questão buscou-se saber sobre o tempo de serviço dos colaboradores na empresa. Os resultados apontam que dos 10 participantes, somente 1 está a menos de 1 ano, 6

encontram-se de 1 a 5 anos na empresa, 1 está a no período de 5 anos a 10 anos, enquanto os outros 2 trabalham na empresa há mais tempo, entre 10 a 15 anos.

O objetivo da quinta questão foi identificar quais os cargos ocupados pelos colaboradores dentro da empresa. O resultado apontou que 4 ocupam o cargo de vendedor, 1 ocupa o cargo de analista financeiro, outro de analista de crédito. Ainda, 1 ocupa o cargo de operador de caixa, outro de auxiliar administrativo e 1 de zelador. Para fechar o quadro funcional, tem-se 1 gerente geral.

Após conhecer o perfil dos colaboradores, procurou-se conhecer os métodos utilizados pela empresa em relação ao treinamento desenvolvido e aplicado aos seus colaboradores. A sexta questão buscou identificar se no momento após a contratação do colaborador, a empresa ofereceu treinamento e/ou capacitação para o cargo. Dos participantes, 2 apontaram que não receberam o treinamento para iniciar as atividades na empresa. Já, os colaboradores A, G e J citaram que no início receberam treinamento específico, na filial Juara, para desenvolverem as atividades relacionadas ao cargo. Enquanto, o D, E e F apontaram que foram enviados para o treinamento na matriz, na cidade de Douradina. Em relação ao tipo de treinamento, o colaborador B citou que recebeu sobre superação e o C, sobre performance. Somente o colaborador F citou a capacitação através de cursos online.

A sétima questão procurou identificar se após o treinamento inicial referente ao cargo ocupado, houve continuidade de treinamentos. Apenas o colaborador J respondeu que não houve, assim, os demais responderam que receberam treinamento. O colaborador I não especificou o tipo e objetivo de treinamento. O colaborador A recebeu treinamento de caixa, o B de inovação, excelência em atendimento e outros, o colaborador C de alta performance, já o D pontuou que recebeu treinamento na própria filial, o colaborador E foi duas vezes na matriz e recebeu treinamento diversos, enquanto o F fez treinamento para vendedores, já o G especificou que fez de auditoria, administração, caixa, vendas, atendimento, desempenho e funções diárias e por fim, o colaborador H participou do treinamento de consórcios e garantia estendida.

O local dos treinamentos da empresa é abordado na oitava questão, onde 100% dos colaboradores responderam que o treinamento é ofertado na matriz em Douradina. Ainda, os colaboradores C, D e G afirmaram que além do treinamento na matriz também ocorre treinamento na filial de Juara, enquanto o F apontou que também ocorre treinamento nas cidades de Sinop e Vilhena. Ressalta-se que essa questão é diferente da questão 6, que buscou saber se no momento da contratação os colaboradores receberam treinamento.

O treinamento pode ocorrer dentro ou fora da empresa. Geralmente, o treinamento dentro da empresa no horário do expediente acaba oferecendo ao treinando em uma situação real de trabalho. Já o treinamento fora do horário de expediente ou fora da empresa, constitui uma modalidade mais comum de treinamento, no entanto, necessita investimento financeiro, pois exige instrutores, equipamentos e instalações preparados especialmente para esse fim (GIL, 2014), além disso, exige que o colaborador deixe seu posto de trabalho e se desloque até o local, gerando um custo de estadia que deverá ser subsidiado pela empresa.

Ao serem questionados se recordavam sobre a última vez que a empresa ofertou treinamento, na nona questão, os colaboradores A, H, I e J responderam que não se recordam, já o colaborador G diz que não se recorda, contudo, justifica que foram incontáveis durante o tempo que está na empresa. Já o colaborador F citou que existe um calendário, e portanto, participou a quantidade de vezes especificado no calendário. Enquanto para o colaborador E foi por duas vezes. Ainda, o colaborador D enfatizou que são realizados vários treinamentos no decorrer do ano. O colaborador B apontou que ocorre no mínimo uma vez por ano, o colaborador C afirmou que ocorre todas as terças e quintas-feiras.

Analisando os dados percebeu-se que a periodicidade do treinamento é variável, depende do cargo, contudo, pode-se afirmar que faz parte da política de desenvolvimento da

empresa. Buscando compreensão para esse dado, na observação à campo, foi possível constatar que a periodicidade variável dos treinamentos pode ocorrer pelo fato da necessidade de se treinar alguns cargos com uma frequência maior que outros, como por exemplo os profissionais de venda, que requer treinamento constante pelo fato de lançamento de produtos, ou seja, pela necessidade de se conhecer o funcionamento, características técnicas, assistência técnica e garantia desses novos produtos e serviços ofertados pela empresa.

A décima questão abordou se a empresa realiza alguma avaliação com o intuito de saber qual a necessidade de capacitação dos colaboradores. Todos os colaboradores afirmaram que recebem um documento, que é a FAD (ficha de acompanhamento e desenvolvimento), onde são avaliados mensalmente. Os colaboradores também citaram que quando são contratados passam por uma avaliação para identificação do perfil e uma avaliação de comportamento, trabalho e atendimento.

Essa avaliação é um dos elementos importantes da gestão de pessoas, ela integra e complementa a metodologia de treinamento e formação. Nessa perspectiva, a Gazin avalia o colaborador individualmente e coletivamente. Assim, ressalta-se que para o retorno necessário para empresa, o planejamento de como utilizar estas avaliações é respaldado junto com a FAD, como uma parceria entre o colaborador e a empresa, bem como a avaliação para identificação do perfil e a avaliação de comportamento, trabalho e atendimento feito inicialmente quando os colaboradores ingressaram na empresa.

A décima primeira questão buscou identificar se a empresa incentiva os colaboradores a fazer compartilhamento do conhecimento. Os resultados demonstram que 90% dos colaboradores pontuaram que sim, ou seja, apenas 1 colaborador acredita que a organização não incentiva o compartilhamento de conhecimento.

Antonello e Godoy (2011, p. 35) explicam que “a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras”. As autoras continuam afirmando que somente haverá aprendizagem organizacional se os indivíduos que fazem parte dela, após aprenderem algo, estejam dispostos a compartilhar esse conhecimento com a organização.

A décima segunda questão buscou identificar se a empresa dispõe de algum tipo de instrumento ou métodos formais para compartilhar o conhecimento já adquiridos durante o treinamento. Os colaboradores I e J responderam negativamente, já demais afirmaram que a empresa possui. Os colaboradores C e D apontaram que são por meios de vídeos, enquanto para os colaboradores B, D e F são pelo portal Gazin. Também, a escolinha diária foi citada pelos colaboradores A e E. O colaborador A citou que é realizado uma oração diária. Percebe-se que esse colaborador, a oração também é um momento de compartilhamento de conhecimento. Por fim, o colaborador H respondeu afirmando que a empresa dispõe, porém não descreveu o que é e como. Em relação às respostas, percebeu-se que os colaboradores compartilham seu aprendizado não só com os colegas da filial, mas com os demais colaboradores de outras unidades.

A décima terceira questão buscou entender se os treinamentos são ministrados por profissionais da empresa ou por terceiros. Somente 1 colaborador afirmou que não sabia, os outros colaboradores pontuaram que são ministrados por profissionais da empresa, contudo 60% desses colaboradores citaram que além dos profissionais da empresa, também são contratados profissionais ou consultorias para desenvolver e aplicar o treinamento.

A décima terceira questão reafirma o interesse da empresa em ter um setor específico para realizar os treinamentos, quando os colaboradores pontuam que os treinamentos são ministrados por profissionais da empresa. Vale ressaltar que foi citado que também são ministrados por terceiros, com isso o desenvolvimento dos colaboradores volta a ser um objetivo da empresa, transformando o custo do treinamento em investimento.

Já, a décima quarta questão buscou identificar quais são os conteúdos abordados nos treinamentos realizados pela empresa. Os colaboradores A, B, C, D, F e G responderam que o foco é o atendimento ao cliente. Já, o colaborador J pontuou que o tema é de procedimentos de cargos. Os colaboradores H e I não responderam. Todavia a questão deixou em aberto que poderiam ser respondidos vários temas, caso fosse necessário. Assim, o colaborador E pontuou o foco é a economia, saúde financeira da empresa e do colaborador e outros temas. Também foram assinalados temas como comportamento, capacitação, oratória, normas da empresa, conhecimento técnico, serviços e metas, vendas e mudanças no sistema.

A décima quinta questão procurou saber se colaborador busca atualização profissional para melhorar o atendimento na empresa. Os colaboradores H e I responderam que sim, mas não especificaram. Já o A e B responderam que participam de cursos, enquanto, os colaboradores B e D citaram que é através de palestras. O colaborador C e E citaram vídeos, treinamentos oferecidos pela Gazin. Enquanto, o colaborador F citou as ferramentas de treinamento disponíveis para vendedores. Os colaboradores E e G pontuaram que utilizam livros. Somente o colaborador J respondeu que não se atualiza profissionalmente.

Ao serem perguntados se a empresa realiza *feedback* dos resultados de treinamento após a aplicação no cumprimento das metas, na questão décima sexta, os resultados demonstram que dos 8 colaboradores que responderam sim, 4 especificaram os métodos da empresa. Enquanto, 2 colaboradores citaram que os *feedbacks* são realizados no primeiro dia do mês, quando é apresentado o planejamento mensal. Para outro colaborador são sempre que suas metas são atingidas, enquanto 1 colaborador citou que ocorre após os treinamentos.

O adequado funcionamento de um sistema requer a função de realimentação. E quando se trata de um sistema em que os atores são pessoas, o *feedback* pode ser dado pela avaliação de desempenho das pessoas (GIL, 2014). O autor Giovelli (2012) complementa que através do *feedback* desenvolve-se as autocriticas construtivas, ou seja, atua de modo significativo ao comportamento e evolução do profissional. O *feedback* representa que existe comunicação entre o colaborador e a empresa, onde apresenta os resultados. É interessante ressaltar que a comunicação é uma ferramenta utilizada para a continuidade da abordagem de aprendizagem organizacional.

A questão décima sétima buscou identificar se a empresa realiza alguma atividade que estimule a aprendizagem do colaborador, diferente do treinamento. O colaborador B respondeu que realiza treinamento em forma de teatro, já o colaborador C especificou que faz treinamento pelo *tablet* disponibilizado pela empresa, o colaborador D disse que utiliza palestras e vídeos, já o colaborador E citou que é através de cursos *online* à distância. O colaborador F citou a viagem com o patrão (Mário Gazin) e as premiações. O colaborador G citou a FAD (ficha de acompanhamento e desenvolvimento), enquanto o H citou que a aprendizagem é assimilada conforme o tempo na empresa. Já, para o J foi pela escolinha. Somente os colaboradores A e I não responderam.

A décima oitava questão buscou saber se o colaborador acredita que o treinamento ofertado pela empresa auxilia na competitividade e se a partir da participação no treinamento foi possível melhorar o desempenho em equipe. Todos os colaboradores responderam sim. Ainda, alguns especificaram e complementaram suas respostas destacando seu ponto de vista, conforme se pode observar na tabela 2.

Tabela 2 – Contribuição do treinamento para a competitividade organizacional

COLABORADORES	RESPOSTA
A	Troca de informações, e sempre tem algo a ser melhorado
B	Melhora a qualidade, aumenta a competitividade e ocasiona melhor resultado
D	Treinamento como ferramenta de auxílio da equipe ao atendimento ao cliente
E	Sempre se sente renovado após ao treinamento
F	O volume de vendas e a motivação aumentam
H	Ajuda as equipes a manter o foco
J	Capacitação os colaboradores no desenvolvimento de suas funções

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Já que para todos os colaboradores existe uma relação entre o treinamento e o desempenho individual, compreendeu-se que o treinamento está ligado diretamente com desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. Mas, ao mesmo tempo, o treinamento proporciona estímulo para a competitividade e a melhoria do desempenho das equipes, tornando a organização competitiva.

O tema da décima nona questão envolve as dúvidas e dificuldades no ambiente de trabalho, e se possuem liberdade para procurar alguém para orientá-los. Todos os colaboradores responderam que sim, possuem liberdade e quando surge alguma dúvida procuram o gerente geral da empresa e também tem liberdade de procurar auxílio na matriz.

A vigésima questão buscou identificar se os colaboradores acreditam que a empresa valoriza a qualificação. Todos os colaboradores assinalaram que sim. Para Kwasnicka (2006, *apud* SOUSA JUNIOR, 2012), quando a empresa valoriza seus colaboradores, rendera frutos, pois vem a exercer uma ampla influenciam na sua produtividade, os grupos formais, ou seja, todos os colaboradores da empresa por sua vez são direcionados a atingir e realizar ações que são benéficas para a organização, almejando, alcançar seus próprios objetivos pessoais. Dessa forma, a organização atua no sentido de ser conciliadora de objetivos, onde busca a potencialização e a valorização do seu capital financeiro e acima de tudo, valoriza o humano.

A questão vigésima primeira buscou saber se a empresa auxilia no planejamento da carreira dos colaboradores. De todos os colaboradores 90% responderam que sim, apenas o colaborador J respondeu de forma diferente, sendo sua resposta de que a empresa a auxilia as vezes. Pontes (2002) explica que o planejamento de carreira é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa. Com os dados que demonstram que a empresa auxilia no planejamento da carreira dos colaboradores, percebeu-se a preocupação em manter o colaborador na organização, mas que ao mesmo tempo estejam interessados na formação continuada, para que colaborador e organização alcancem suas metas.

A vigésima segunda questão buscou identificar se a empresa divulga as oportunidades de promoções de cargos na filial, em outras filiais ou na matriz. Em percentual, 70% dos colaboradores afirmaram que a empresa divulga, e os outros 30% responderam que a empresa não divulga internamente. Vale ressaltar que os colaboradores B, C e D citaram o e-mail como o meio de comunicação entre a empresa e o colaborador quando o assunto é a promoção. Os colaboradores também citaram reuniões e convites. Outro ponto citado foi que há treinamento de formação gerencial e que quando ocorre este treinamento, é divulgado entre os colaboradores.

A vigésima terceira, perguntou se a empresa incentiva os colaboradores a buscar qualificação. Apenas um colaborador não respondeu, entre os que responderam todos afirmaram que a empresa os incentiva a buscar qualificação. O foco da questão estava em identificar quais são esses incentivos, assim, mesmo sendo uma política da organização, com instruções normativas em documentos, apenas 4 colaboradores citaram o incentivo em relação a qualificação ao curso superior e pagamento de 100%. Buscando entender esse resultado,

descobriu-se que para ter esse benefício, basta solicitar na matriz. Os outros colaboradores citaram incentivos de qualidade de vida, as promoções de cargos e também foi mencionado o treinamento.

A última questão buscou identificar se no ponto de vista do colaborador, o processo de treinamento utilizado pela empresa melhorou a aprendizagem e o desempenho individual e como isso ocorreu. O colaborador não respondeu, enquanto os colaboradores G e J responderam que sim, mas não especificaram. Para o colaborador A, melhorou pois foi orientado sobre técnicas que podem ser usadas além da empresa, no seu cotidiano, bem como resolução de conflitos, e aprendizado que podem ser usados na vida pessoal. Neste sentido, Pacheco *et al* (2009), explicam que o desenvolvimento do indivíduo vai além do treinamento, ele faz parte do desenvolvimento de pessoas, sendo assim, ele vai se auto desenvolvendo, pois esse processo é intrínseco de cada indivíduo. O colaborador B afirmou que o treinamento recebido mudou sua visão sobre negócios, auxiliou na sua vida pessoal e profissional, também auxiliou na sua capacidade de resolver conflitos. Já, os colaboradores C e D afirmaram que o treinamento auxiliou na melhoria e na qualidade do atendimento visando a satisfação do cliente. O colaborador D citou que consegue compreender melhor as necessidades dos clientes de forma individual.

A formação continuada foi pontuada pelo colaborador E pelo fato da empresa oferecer treinamento constantemente. Já o colaborador F citou que o treinamento realizado pela área de vendas o auxiliou no seu comportamento e autoconfiança e também ajudou no seu desenvolvimento. Por fim, o colaborador H citou a aprendizagem e a assimilação de novos conhecimentos, durante os processos de treinamento.

Para Ribeiro (2005, p.33) o fato de o indivíduo aprender, refere-se “[...] à aquisição de novos hábitos, atitudes e comportamentos, após um treinamento específico ou novas experiências. Na realidade, aprender é adquirir novas formas de conduta ou modificar formas de condutas anteriores”, portanto cada conhecimento adquirido pelo indivíduo o ajuda no seu cotidiano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou analisar se o processo de treinamento ofertado pela Gazin para os colaboradores da filial de Juara-MT contribui para a aprendizagem organizacional como vantagem competitiva. A base desse estudo foi a partir da autora Antonello (2006) quando afirma que a aprendizagem formal ocorre a partir da oferta de cursos na organização, de documentos e recursos disponíveis ou quando o colaborador busca formação como, por exemplo, cursos técnicos, de graduação, dessa forma, entende-se que ocorre num contexto organizado e estruturado, onde suas atividades de aprendizado são construídos de maneira intencional, e tem um objetivo a ser atingido, ou seja, apresenta situação de caráter experiencial. Ou seja, a partir desses primeiros dados pode-se afirmar que a empresa pesquisada utiliza a abordagem de aprendizagem organizacional.

Seu quadro é composto por homens e mulheres jovens, que fazem parte do quadro funcional considerado de médio a longo período e, maioria com formação abaixo e em nível médio e técnico, não tendo em seu quadro nenhum profissional pós-graduado. Ainda, os resultados apontam que empresa aplica o treinamento quando o colaborador é admitido na empresa e que após, há continuidade. A empresa possui profissionais para realizar o treinamento e o foco geralmente é o atendimento ao cliente. Outro recurso utilizado pela empresa é FAD (ficha de acompanhamento e desenvolvimento) para conhecer a necessidades de capacitação do colaborador.

Os resultados também apontam a aprendizagem ocorre de forma formal e informal e que o treinamento contribui para melhorar o desempenho individual dos colaboradores. Foi

possível constatar que os colaboradores receberam inúmeros treinamentos desde que ingressaram na empresa e que a empresa incentiva o colaborador a compartilhar o conhecimento, bem como o estímulo do desempenho individual. Por último, ressalta-se que o resultado demonstrou que o processo de treinamento pode contribuir para melhorar o desempenho da empresa, ou seja, o treinamento pode ser entendido como uma ferramenta para melhorar a competitividade organizacional. Dessa forma, ressalta-se que com todos os recursos ofertados pela empresa para criar um ambiente favorável para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, resulta em uma melhora no desempenho da empresa, desde que os colaboradores estejam comprometidos, como foi percebido nas respostas dos participantes dessa pesquisa.

Como limitações e sugestões de estudos futuros, sugere-se investigar como ocorre a avaliação de desempenho na empresa pesquisada, uma vez que o colaborador participa de treinamentos, é interessante fazer um estudo nessa área para saber se o colaborador de fato aplica o conhecimento adquirido e se o mesmo contribui para a melhoria dos resultados da empresa, melhorando a competitividade, ou seja, sugere-se realizar um levantamento a partir de dados de documentos da organização e participação dos gestores de recursos humanos e gestores gerais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. et al. **Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto avaliação de impacto do treinamento no trabalho**. Revista psicologia: Organizações e Trabalho, Santa Catarina, v. 1, n. 2, p. 129-161, jul./dez. 2001. Disponível em <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/1277>> Acessado em 10 maio 2016.

ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem na Ação Revisada e sua Relação com a Noção de competência**. Comportamento organizacional e gestão, Portugal – Lisboa, v. 1, p. 17-37, 2006.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAMPOS, D. M. S. **Psicologia da aprendizagem**. 39.ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2011.

CARLOS, C. M. G.; BAZON, S.; OLIVEIRA, W. **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras**. UNAR (ISSN 1982-4920), Araras (SP), v. 6, n. 1, p. 15-30, 2012.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações**. Paidéia (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008 Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103863X2008000200002&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 05 Junho 2016.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial** – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual – métodos e aplicações práticas. Rio de Janeiro – RJ. 5ª ed. Campus, 1998.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo/Brasília: Cortez/UNESCO/MEC, 1998.

DRUCKER, P. F. **O Advento da Nova Organização**. In. Gestão do Conhecimento: on knowledge management. Série Harward Business Review. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIOVELLI, G. R. M. **Manual de gestão de pessoas e RH**. São Paulo: DCL, 2012.

KOLB D. A. **A gestão e o processo de aprendizagem**. In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed., São Paulo: Atlas 2003.

LIMONGI FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

MOREIRA, M. A. **Teorias da aprendizagem**. São Paulo, EPU, 1999.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**, 6th Edition. AMGH, 01/2015. Vital Book file.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**/Luzia Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: 2002.

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

SENGE, P. **A Quinta disciplina: Arte e Prática da organização que aprende**. 11ª Ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SKINNER, B. F. **Sobre o Behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 1974

SOUSA JUNIOR, G. B. **A Importância da valorização do funcionário: estudo de caso em instituição de ensino**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2012.

TRAVERSO, L. D.; GODOY, A. S. **Aprendizagem individual e grupal na recepção de um hotel: um estudo de caso**. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. vol. 11, nº 2. págs. 427-442, 2013.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2ª ed. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2012.