



Congrega
Urcamp 2016

13ª Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa

REVISTA DA JORNADA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA ISSN:1982-2960

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DO AGRONEGÓCIO DE DOM PEDRITO

THE TRAINING IMPORTANCE FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: A STUDY IN AGRIBUSINESS ORGANIZATIONS DOM PEDRITO

FABIO Josende PAZ¹, PEDRO SEVERO MACHADO²

RESUMO

O agronegócio atualmente é uma das grandes fontes responsáveis pelo crescimento da economia do Brasil. A modernização e o aumento das pressões competitivas obrigaram as empresas deste setor a redefinirem suas estratégias para continuarem no mercado, e assim se adequarem as inovações relacionadas ao setor de Recursos Humanos. A aprendizagem no trabalho vem sendo cada vez mais relevante, e assim o investimento em treinamento passa a ser determinante para o desenvolvimento organizacional, visto como um instrumento capaz de programar o conhecimento das pessoas, visando a maior produtividade do trabalho e a agilidade das respostas às mudanças. Portanto esta pesquisa tem como objetivo avaliar a importância do treinamento dos colaboradores junto a empresas do agronegócio do município de Dom Pedrito - RS, identificando as principais técnicas utilizadas para o desenvolvimento organizacional neste setor. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa e exploratória e foi realizada a partir de uma análise bibliográfica, que permitiu a necessária base teórica para sua construção. Procedeu-se, ainda, à coleta de dados através de pesquisa de campo com aplicação de questionários a 23 colaboradores e 3 gestores de empresas que atuam no ramo do agronegócio em Dom Pedrito – RS, além, de um roteiro de entrevistas realizados somente com os cargos de chefia de cada empresa participante deste estudo, conforme autorização das mesmas. Conclui-se que as organizações pesquisadas, reconhecem a importância do treinamento para o desenvolvimento profissional dos funcionários e os impactos positivos causados em relação aos resultados organizacionais, apesar de não considerar essencial a realização de treinamentos por mais vezes durante o ano, mesmo estando previsto no cronograma anual de duas das três empresas analisadas como uma necessidade de aperfeiçoamento contínuo.

Palavras Chave: Agronegócio. Desenvolvimento Organizacional, Treinamento.

ABSTRACT

Agribusiness is currently a major source responsible for the growth of Brazil's economy. The modernization and increased competitive pressures have forced companies in this sector to redefine their strategies to stay in business, and thus fit the innovations related to the Human Resources department. Learning at work is increasingly relevant and, so the investment in training becomes crucial for organizational development, seen as a tool to program the knowledge of people, aiming to higher labor productivity and agility of responses to changes. So this research is to evaluate the importance of training employees with the agribusiness companies in the city of Dom Pedrito - RS, identifying the main techniques used for organizational development in this sector. The research is characterized as exploratory and quantitative and was made from a literature review, which allowed the necessary theoretical basis for its construction. The procedure was also to collect data through field research with questionnaires to 23 collaborators and 3 managers of companies operating in the agribusiness sector in Dom Pedrito - RS, in addition, a script conducted interviews only with the positions of management of each undertaking this study, as authorized them. We conclude that the surveyed organizations recognize the importance of training for the professional development of employees and the positive impacts in relation to organizational results, although not consider essential to conducting training

for more times during the year, even when provided for in annual schedule of two of the three companies analyzed as a need for continuous improvement.

Keywords: Agribusiness. Training. Organizational Development.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico por meio do agronegócio vem trazendo resultados positivos para a economia brasileira. A modernização e o aumento das pressões competitivas obrigaram as empresas a redefinirem suas estratégias para continuarem nesse mercado, e assim se adequarem as inovações relacionadas ao setor de Recursos Humanos.

A gestão de pessoas no agronegócio é responsável por gerenciar todas as pessoas que o integram, para que respondam as demandas de qualificação, compromisso e resultados (CALADO, 2011). Assim, chegamos ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional, surgindo um novo modelo para a melhor gestão do quadro funcional, pois afinal vivemos em uma nova realidade, temos acesso ilimitado à informação e com esta uma nova visão sobre aspectos que envolvem a atual administração.

Com base no exposto, ressalta-se a importância do capital humano no crescimento econômico e no desenvolvimento da sociedade, bem como a responsabilidade dos processos educacionais como um todo, na formação de profissionais competentes que venham a atender às demandas deste campo de conhecimento tão complexo e interdisciplinar como o agronegócio.

O presente artigo objetiva identificar a importância do treinamento dos colaboradores junto a empresas do agronegócio do município de Dom Pedrito - RS, identificando as principais técnicas utilizadas para o desenvolvimento organizacional neste setor.

A principal transformação que deve ocorrer nas organizações é a capacidade de visualizar a importância do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) que trata da respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conhecimento, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

1.1 AGRONEGÓCIO EM DOM PEDRITO

De acordo com Araújo (2007) o termo agricultura foi usado até pouco tempo para entender a produção agropecuária em toda a sua amplitude, ou seja, desde o abastecimento de insumos necessários à produção, até a industrialização e a distribuição dos produtos obtidos.

Segundo Davis e Goldberg (1957) com o passar do tempo, as transformações ocorridas foram tão grandes que o entendimento sobre este setor da economia passou a ser muito mais abrangente e complexo. Assim, evoluiu-se a um novo conceito para o termo agricultura, denominado *Agrobusiness*.

Os autores ainda destacam que o conceito de agronegócio, definido aqui como a tradução para *Agrobusiness*, envolve o conjunto de todas as operações de produção, movimentação, estocagem, transformação e comercialização de produtos e matérias primas vindas do campo, mostrando por meio de uma visão sistêmica, todas as atividades econômicas relacionadas com o meio agrícola e com as empresas agroalimentares.

Conforme informações da Prefeitura Municipal, Dom Pedrito situa-se na metade sul do Rio Grande do Sul, segundo o Sindicato Rural de Dom Pedrito (2014) será explanado a seguir alguns fatores que movem a economia do município da região da campanha, objeto deste estudo. A riqueza da cidade está concentrada no agronegócio e quando se fala em qualidade genética, o nome de Dom Pedrito é referência nacional. Com um rebanho municipal de aproximadamente 420 mil cabeças de bovinos e 150 mil de ovinos, o município é um importante polo produtor de genética, onde se destacam as raças Angus, Hereford e Braford, além de cavalos Crioulos e Ovinos.

Acidade está inserida dentro da região que obteve certificado de Denominação de Origem “Pampa Gaúcho” (da Campanha Meridional), sendo a única do Brasil neste segmento. Em relação à agricultura Dom Pedrito plantou aproximadamente 70.000 hectares de soja na safra 2012/2013, sendo uma cultura que vem crescendo em importância no município, entrando na rotação com o arroz.

O Arroz é o principal produto do município ocupando normalmente uma área de 50 mil hectares, e obtendo uma produtividade média de 8.300 kg/ha (quilograma por hectare), sendo uma das mais altas do país. A área média das lavouras do município é de aproximadamente 240 hectares, e cerca de 80% da água utilizada para irrigação provém de reservatórios particulares, toda esta produção possui licença ambiental emitida por órgãos de fiscalização do governo. O município pode expandir, em breve, a sua área de produção de arroz e outras culturas em 20% devido à construção da barragem do rio Taquarembó.

Dentre as espécies frutíferas que vem sendo implantadas destaca-se: Uvas viníferas com aproximadamente 80 ha de área já implantados ou em implantação, clima diferenciado para a atividade, especialmente pelos verões secos e invernos rigorosos, alguns produtores já produzem vinhos finos de excelente qualidade, apreciados pelos consumidores e com o aval de qualidade, através das principais entidades de pesquisa na área de vinhos finos do Brasil. A vitivinicultura de Dom Pedrito veio para ficar e certamente pela qualidade dos vinhos e potencial da atividade na região, será em breve uma das principais fontes de emprego e renda do município.

1.2 GESTÃO DE PESSOAS

Na gestão de pessoas é importante saber a diferença entre pessoas como recursos e pessoas como

colaboradores, afinal são estes parceiros os grandes responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento da organização no mercado. Chiavenato (1999) diz a este respeito: todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

Chiavenato ainda ressalta que cada administrador independente do cargo hierárquico que ocupa dentro da empresa, deve realizar em seu ambiente de trabalho funções administrativas através do planejamento, organização, direção, e controle de políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho humano, tais como: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

1.3 TREINAMENTO E SUA IMPORTÂNCIA

Chiavenato (1999) ainda define treinamento como a finalidade de melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano, além de ser o processo que visa à preparação e o aprimoramento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma empresa.

Assim sendo, o treinamento anteriormente relacionava-se somente com a preparação do funcionário ao seu cargo, ou seja, adequar aquela pessoa somente com a função que iria exercer dentro da empresa. Por outro lado, hoje em dia considera-se o treinamento uma ferramenta de desenvolvimento tanto do profissional para que se aperfeiçoem suas habilidades e assim tornem-se aptos para exercer funções de liderança e até mesmo futuras promoções com um enfoque de carreira dentro da própria empresa. Além de aliar esta ferramenta com o desenvolvimento organizacional, tratando-se da imagem da organização em meio ao mercado, com a concorrência e o aprimoramento de técnicas que fará a diferença para que a empresa realize seus objetivos e mantenha-se competitiva no cenário de atuação.

A esse respeito, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) ainda relatam que o treinamento deve ser “priorizado quando uma nova realidade se apresentar a organização e deve preparar as pessoas para o enfrentamento e execução imediata das diversas tarefas peculiares, dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo que ocupam naquele momento, mas também em outros que o colaborador possa vir a exercer”.

Conforme Fontes (1971) a preocupação com o rendimento e a eficiência dos recursos humanos parece ser uma constante no decorrer da história do pensamento administrativo e organizacional. Através disso identifica-se uma preocupação com o chamado binômio empresarial homem-trabalho. Abordagens contemporâneas concebem a organização como um sistema social, tratando homem-trabalho a um esquema conceitual mais amplo, relacionado a outros sistemas da organização e extra organizacionais.

De acordo com Chiavenato (1999) “O treinamento é imprescindível porque permite aos colaboradores terem a capacidade de desenvolver seu trabalho com eficácia, reduzindo obstáculos,

solucionando problemas com eficiência e assim beneficiando a organização como um todo”. O quadro funcional é uma “peça fundamental” em meio à engrenagem empresarial, logo, esta peça funcionando corretamente, a organização também funcionará.

A esse respeito, Robbins (2002) analisa que a eficiência de uma companhia depende do desempenho de seu pessoal, o que significa que nenhuma empresa pode ser melhor do que as pessoas que para ela trabalham. Em outras palavras, a empresa vale pelo capital intelectual que possui. Já é fato constatado que a maioria dos insucessos das organizações é decorrente do baixo nível dos seus funcionários, embora disponham elas de bons equipamentos, boas instalações, estrutura orgânica bem definida e excelentes normas de administração.

Diante destes fatos, uma empresa moderna que deseja obter vantagem em meio à concorrência, deve colocar as pessoas como primeiro plano, investindo nesse recurso. Não esquecendo que a empresa deve encarar o treinamento como uma fonte de lucratividade, permitindo que o capital humano tenha a capacidade de gerar riqueza, mas para que isso aconteça é preciso que a organização atraia, retenha e desenvolva esse capital da melhor maneira possível.

Através disso, para qualquer empresa que pretenda obter resultados satisfatórios nesse atual mercado competitivo, o investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores representa um dos caminhos ao alcance do sucesso. O primeiro passo é compreender que todo ser humano é dotado de potencial produtivo. O que varia é o grau com que o potencial de cada um é utilizado ou aproveitado. Então, o treinamento bem aplicado trará benefícios para a instituição, e para um bom treinamento é preciso seguir algumas etapas fundamentais, às quais serão descritas a seguir.

1.3.1 Etapas do Treinamento

Funcionários qualificados representam um fator determinante para que as empresas mantenham um alto nível de produtividade, tendo em vista que os recursos humanos influenciam significativamente no desenvolvimento de todos os setores da organização. Segundo CHIAVENATO (2008) as etapas do treinamento são divididas em:

A primeira etapa está relacionada ao levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o diagnóstico de necessidades de treinamento precisa englobar três níveis de análise complementares: Análise Organizacional que trata do estudo da empresa como um todo, seus objetivos, recursos e como esses recursos são distribuídos para atingir os objetivos sociais, econômicos e tecnológicos no qual a empresa está inserida, Análise das Operações e Tarefas tendo como alvo os requisitos para um melhor desempenho de cada cargo definindo as habilidades, conhecimentos,

atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos e Análise Individual e por Equipes referindo-se à verificação da adequação das pessoas às necessidades organizacionais. Após a análise da organização e dos cargos é feito o diagnóstico do potencial de crescimento de cada indivíduo e cada equipe, com o propósito de identificar os possíveis problemas de desempenho que possam ser solucionados pelo treinamento.

A segunda etapa inclui o desenho de um programa de treinamento com o intuito de atender as necessidades diagnosticadas. Programar o treinamento significa definir seis componentes básicos, conforme ressalta Chiavenato (2004): “Quem deve ser treinado; Como deve ser treinado; Em que área; Por quem; Onde; Quando e para que treinar, a fim de atingir os objetivos do treinamento”.

A terceira fase trata da aplicação do programa de treinamento, que segundo Marras (2000), “a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Por último e não menos importante a quarta etapa relaciona-se a avaliação e a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Sendo que para cada objetivo, cria-se uma ferramenta específica de avaliação. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) apresentam três formas de avaliação de treinamento: Avaliação do Aprendizado trata-se de verificar o quanto foi proveitoso o processo de ensino- aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum a aplicação de provas, deverá sempre haver alguma forma de avaliar o quanto efetivamente foi assimilado. Em vez de testes, podem-se aplicar questionários ou exercícios, Avaliação de Reação objetiva conhecer a opinião do grupo sobre o treinamento nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos utilizados. Serve de *feedback* para o aprimoramento dos programas de treinamento e o grupo pode manifestar a sua opinião oralmente ou através de questionários com o intuito de deixar os participantes mais à vontade para formular críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se, e por último a Avaliação dos Resultados do Treinamento que visa uma averiguação de até que ponto o treinamento produziu os resultados desejados e se os mesmos contribuíram para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três modos: através de realização de entrevistas com os participantes e seus supervisores após a conclusão do curso; comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; e através da análise dos diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (níveis de absenteísmo, punições impostas aos colaboradores, resultados de avaliação de desempenho, etc.).

1.3.2 Treinamento e Desenvolvimento e Suas Vantagens

De acordo com os autores Milkovich e Boudreau (2000) consideram o “treinamento como um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que resultem

em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Sendo assim treinar significa oferecer condições de aprendizagem e integração das pessoas que fazem parte da organização, ou seja, o aprendizado para ser considerado válido deve ser atribuído como uma decorrência do treinamento, considerando o fator motivacional como o grande responsável pela realização do processo. Já o desenvolvimento está relacionado a melhorias constantes dos profissionais em relação à tomada de decisões, atitudes pró ativas e valores éticos de modo que possa desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade dentro do ambiente de trabalho.

Contudo, é importante que se compreenda que “não existem métodos mais eficazes ou menos eficazes, e sim técnicas mais ou menos adequadas de Treinamento e Desenvolvimento, conforme os objetivos propostos pela empresa”. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). “Hoje em dia conceitua-se uma empresa moderna aquela que deixou de considerar a disponibilidade de qualificação profissional uma despesa e passou a visualizar como um investimento em desenvolvimento empresarial. Quando a empresa investe em treinamento, está investindo nela mesma, no seu próprio crescimento”. (CARVALHO, 2001).

Segundo Chiavenato (2000), “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada (*input*) – processo – saída (*output*)– retroação (*feedback*)”. O treinamento quando aplicado ao colaborador (entrada) faz com que o mesmo aprenda e obtenha conhecimentos (processo) que conseqüentemente irá utilizar no desenvolvimento das tarefas de sua responsabilidade as quais serão realizadas com qualidade, satisfazendo o cliente (saída) e trazendo assim o retorno para a organização (retroação).

2 METODOLOGIA

A metodologia aplicada incidiu, sobre o tipo de pesquisa, a população do estudo, bem como a coleta de dados e processo para análise dos resultados obtidos. Assim, todas as maneiras e ramos de estudo necessitam do emprego de métodos para qualificar o estudo de qualquer que seja a ciência. Esta se configurou como uma pesquisa quantitativa e exploratória. Santos (2000) assegura que em uma pesquisa quantitativa destacam-se como procedimentos, a coleta e a análise quantificada dos dados, que quando processados, os resultados automaticamente aparecerem. O autor esclarece que explorar é a primeira aproximação com o tema, e tende criar certa familiaridade em relação a um fato ou fenômeno, a pesquisa exploratória é geralmente realizada com levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que atuam na área, e demais fontes de acesso a informações.

Participaram deste estudo gestores e colaboradores das empresas Marasca Comércio de Cereais Ltda, Mercaer Aviação Agrícola Ltda e Sanchotene Agronegócios, todas situadas na cidade de Dom

Pedrito - RS, através da autorização e aprovação das mesmas. O trabalho foi desenvolvido através de um estudo de campo, a partir de entrevistas com gestores das organizações envolvidas com o instrumento pesquisado, buscando assim compreensão entre as variáveis de treinamento relacionado ao desenvolvimento organizacional, sem qualquer interferência no ambiente pesquisado. Para isso foram realizados entrevistas e um questionário baseado em Oliveira (2012).

Inicialmente, foram realizados contatos com os gestores das empresas para aprovação no Comitê de Ética do instrumento de pesquisa. A coleta dos dados foi realizada ao longo do mês de setembro, outubro e novembro de 2014. Com a intenção de se alcançar respostas confiáveis apresentaram-se aos líderes e colaboradores os objetivos da pesquisa, a importância da aplicação deste instrumento, assim como a seriedade nas respostas dadas. O questionário foi aplicado à totalidade de funcionários presentes em um dia normal de trabalho. Antecedendo o questionário, os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As primeiras questões objetivas do instrumento de coleta procurou caracterizar o gestor e os funcionários identificando sexo, idade, cargo ou função e a quanto tempo estão trabalhando na organização. A seguir identificar a visão dos colaboradores em relação à empresa, relacionando o desenvolvimento organizacional com o desenvolvimento profissional de cada indivíduo que compõe o quadro funcional da organização.

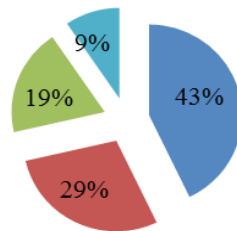
3 RESULTADOS

Das 26 pessoas entre gestores e colaboradores que contém a amostra (19%) são do sexo feminino e (81%) do sexo masculino. Com relação à idade, houve predominância de colaboradores na faixa etária acima de 31 anos, que representam (42%) da amostra, já na faixa etária de 26 a 30 anos representam (31%) e de 20 a 25 anos (27%) em relação ao todo. Através dos 26 participantes estudados de acordo com o cargo ou função exercida nas empresas, (88%) possuem papéis diversos na hierarquia empresarial, (8%) são gestores e (4%) exercem cargo de gerentes das unidades.

Também foi perguntado há quanto tempo estes funcionários trabalham na empresa, tendo o seguinte resultado: Até 1 ano (52%) fazem parte do quadro funcional da empresa, de 1 a 3 anos (32%) trabalham na empresa e (16%) do total de colaboradores estão entre 4 e 7 anos trabalhando na organização.

Gráfico 1: Quantidade de treinamento(s) realizado(s) por ano

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ Mais de 4



O gráfico 1 trata sobre a quantidade de treinamentos realizados por ano nas empresas objetos do estudo, assim quando questionados, (43%) dos colaboradores responderam que é realizado 1 treinamento durante o ano, os funcionários que assinalaram a opção que continha 2 treinamentos durante o ano como resposta corresponde a (29%) da amostra, os que responderam que se fazia até 3 treinamentos por ano (19%) e mais que 4 treinamentos anuais teve um índice de (9%) do total do quadro funcional como resposta.

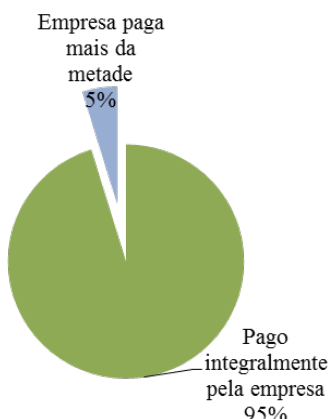
Ainda foi perguntado a média de duração destes treinamentos na maioria das vezes era de 1 dia, totalizando 12 servidores do total de 21 que responderam o questionário. Este curto tempo de treinamento, foi justificado pelos gerentes das empresas estudadas, através também de questionários e entrevistas, relacionando isto como uma forma extremamente objetiva, no qual as empresas aplicam as suas atividades de qualificação, para que o colaborador possa assim ter condições de dar um *feedback* mais preciso em relação ao conhecimento adquirido quando colocado na prática em sua rotina de trabalho.

Na mesma direção, Oliveira (2012) ressalta que o alinhamento dos programas de treinamento com o planejamento estratégico das empresas é reconhecido como fator fundamental para que estes contribuam positivamente para os resultados organizacionais. Significa dizer que a eficácia de um treinamento traduz-se pela aplicação no trabalho das competências adquiridas pelo funcionário.

Quando questionados o horário em que geralmente ocorrem os treinamentos e se a empresa dispõe de estrutura adequada para a realização do mesmo, foi unanimidade entre os entrevistados a seguinte afirmação: sim a empresa possui estrutura para que se tenham os treinamentos de acordo com as necessidades organizacionais, sendo este somente em horários de expediente. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o planejamento do programa de treinamento contempla a forma como as necessidades identificadas serão supridas e os recursos didáticos adequados. Segundo os autores, para que o programa de treinamento seja efetivo e apresente resultados eficazes deve considerar: abordar uma necessidade específica de cada vez; definir claramente o objetivo do treinamento; dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido; determinar o conteúdo do treinamento; definir o método de treinamento;

definir os recursos didáticos; definir o público-alvo, o local e a carga horária.

Gráfico 2: Custo do treinamento



O tema no que se refere à avaliação do custo do treinamento para as organizações foi composto por cinco itens, observa-se então no gráfico 2, que somente foi citado nas respostas duas opções dentre as disponíveis, com predominância de (95%) onde o custo do treinamento é pago integralmente pela empresa. Os cinco itens que compõe o resultado de pesquisa para avaliação com relação ao custo do treinamento são: “Pago integralmente pela empresa”, “Metade pela empresa e metade pelo colaborador”, “Empresa paga mais da metade”, “Colaborador paga mais da metade” ou “Colaborador paga pelo treinamento”.

Atualmente a administração moderna aplicada nas empresas discorda dos “tempos antigos” da administração de recursos humanos onde treinar seus funcionários era sinônimo de despesa, desta forma temos treinamento como investimento, ou seja, investe-se na qualificação e aperfeiçoamento do capital humano, visando um retorno maior na produtividade e logo incentivando o crescimento e aprimoramento do seu colaborador para que possa exercer cargos superiores dentro da própria empresa, com a finalidade de reter seus funcionários mantendo-os longe da concorrência.

Gráfico 3: Quanto à participação no treinamento

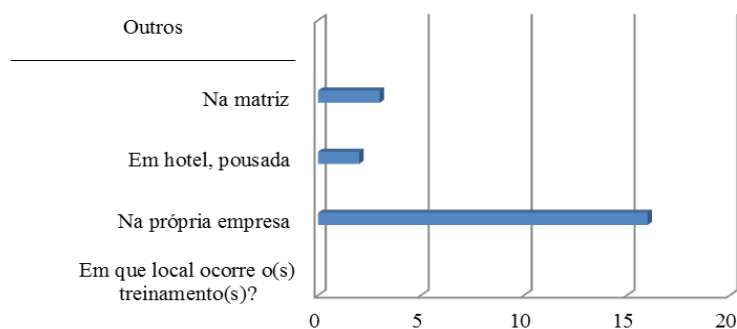


O gráfico 3 refere-se a forma pela qual os contribuintes relacionam a importância do treinamento como desenvolvimento profissional, tendo assim (95%) da amostra considerando que se faz treinamento por ser uma exigência da empresa, independentemente do quão necessário seja esse aperfeiçoamento para

sua rotina de trabalho e conseqüentemente a conquista de um cargo hierárquico de maior expressão dentro da organização.

Neste sentido, Meneses (2002) considera que funcionários qualificados representam a aquisição de vantagem competitiva pela empresa, que são eles que inserem estrategicamente o serviço ou produto da empresa no mercado. As organizações no sentido de aumentar sua produtividade devem estar alinhadas com as capacidades individuais dos seus funcionários para a melhor realização do trabalho, em função dos objetivos estabelecidos.

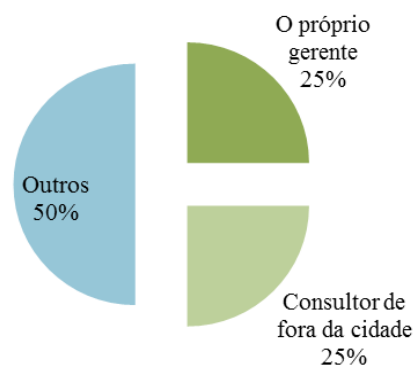
Gráfico 4: Local onde ocorre o(s) treinamento(s)



O gráfico 4 retrata o local onde acontece os treinamentos, dito isto, considera-se os questionários respondidos e entrevistas com os gestores, a forma de se avaliar e se chegar a um resultado concreto, tendo 16 participantes da totalidade apresentada, relatando que os treinamentos são aplicados na própria empresa, diminuindo os gastos, facilitando a resolução de problemas rotineiros, além de se ter a oportunidade de colocar o conhecimento em prática ao mesmo instante que se adquire.

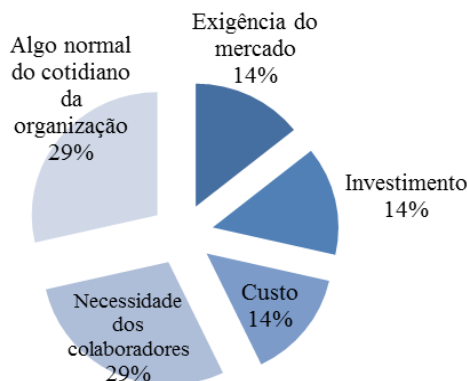
O Levantamento das Necessidades de Treinamento, tratando-se das empresas, no qual foi respondido por intermédio de seus gestores, tendo (67%) como índice de resposta a opção que diz respeito ao treinamento está inerido no planejamento anual da empresa. A mesma porcentagem foi obtida, quando se fez as seguintes perguntas: “quanto à escolha do tipo de treinamento, de que forma acontece?” e sob a “Participação dos colabores em relação ao treinamento?” Tendo como respostas respectivamente: a escolha do tipo de treinamento é uma decisão de ambos os lados, colaboradores e empresa, uma solução em conjunto sob qual setor é maior a necessidade de treinamento, onde seria mais proveitoso que se tivesse um aprimoramento de conhecimento sob o dia a dia de trabalho. Já a participação dos colaboradores em relação ao treinamento ficou entre 80 e 100 %, lembrando que foram respostas dadas por (67%) dos gestores entrevistados.

Gráfico 5: Quem ministra o treinamento?



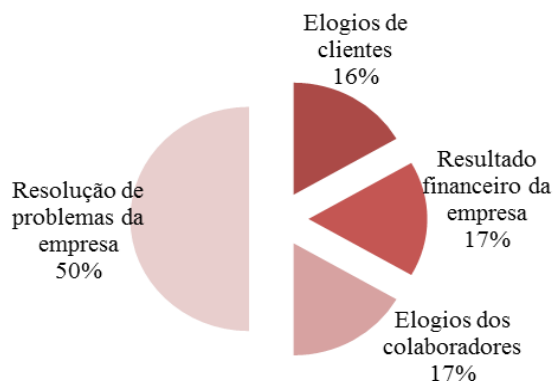
Os treinamentos como ressaltado no gráfico 5 são muitas vezes ministrados por outras pessoas, sejam elas representantes de produtos ou serviços na qual a empresa trabalha, ou até mesmo por meio de terceirização, quando assim julgado necessário pela administração da empresa. Tratando-se de um treinamento na parte de segurança, por exemplo, fator primordial em empresas do agronegócio, pelo fato de se ter contatos frequentes com materiais muitas vezes químicos que possa vir a gerar danos à saúde se não manuseados adequadamente.

Gráfico 6: A empresa considera treinamento como:



Entende-se que os investimentos feitos pelas empresas no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários reflete a necessidade de que as organizações tenham mão de obra mais qualificada, no que se refere à competitividade e qualidade do produto ou serviço oferecido aos seus consumidores. Todos estes aspectos dependem cada vez mais de colaboradores qualificados e motivados para a prática do trabalho. Sendo assim no gráfico 6 demonstra-se uma gama de fatores a serem observados pela empresa na hora de se aplicar um treinamento, em virtude do momento que a empresa está passando, o mesmo treinamento pode ser considerado “algo normal do cotidiano empresarial”, ou uma “necessidade dos profissionais que trabalham na empresa”, ou até mesmo um “custo”, mas também pode ser um “investimento” em prol de um retorno financeiro maior no futuro, além é claro de também poder ser considerado uma exigência do mercado, visto o avanço da tecnologia em meio ao setor empresarial atual.

Gráfico 7: A empresa percebe melhorias após a realização do treinamento através de?



O gráfico 7 demonstra algumas formas de se avaliar o pós-treinamento, para que se possa mensurar o quão produtivo foi e assim buscar o aperfeiçoamento contínuo das habilidades profissionais dos funcionários. A avaliação do desempenho humano poderá ser feita pela liderança imediata, por um subordinado, por um cliente interno ou externo, portanto, todos devem ser preparados para avaliar tecnicamente e para serem avaliados com técnica, com critérios bem definidos para que as ferramentas de avaliação utilizadas estejam alinhadas com os objetivos de desenvolvimento de pessoas e atingimento dos resultados, conforme Rabaglio (2004).

Como forma de finalizar a análise dos questionários referentes aos gestores participantes deste trabalho de pesquisa, foi realizada as seguintes perguntas: “Aplicação pelos colaboradores dos conhecimentos adquiridos”: obtendo como única resposta “Os profissionais aplicam os conhecimentos adquiridos ao seu cotidiano de trabalho” ao invés de “Retêm os conhecimentos adquiridos”, “O treinamento é percebido como?” escolhida como única resposta dentre as opções disponíveis: “Benéfico para ambos”, levando em consideração as demais alternativas: “Mais benéfico para a empresa” ou “Mais benéfico para o colaborador” e por último “Com relação aos colaboradores, percebe-se que a:” “Rotatividade diminui, pois cria laços com a atual empresa”, opção essa escolhida por unanimidade pelos gestores, ao invés de uma segunda alternativa, que era: “Rotatividade aumenta, pois ficam mais capacitados para conseguir trabalhar em concorrentes”.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa com colaboradores e gestores de três empresas atuantes no agronegócio em Dom Pedrito – RS, quanto à participação dos funcionários em treinamentos, (95%) dos entrevistados revelaram ser uma exigência da empresa, logo, entende-se que deve ocorrer de forma consensual com o colaborador desde a etapa do planejamento e não de forma eventual, tendo em vista que é indiscutível a sua importância para o crescimento dos negócios da empresa. Observou-se

também que todas as empresas estudadas estão cientes da importância do treinamento para o aperfeiçoamento dos seus colaboradores e desenvolvimento organizacional frente aos adversários do ramo.

Constatou-se que o levantamento das necessidades de treinamento está previsto no cronograma anual, em duas das três empresas estudadas e em uma delas este processo é visto como uma forma de rever conhecimentos, através das dificuldades e pontos de melhoria indicados pela própria equipe de funcionários.

Outro aspecto comum entre estas empresas, é que quando questionadas sobre a dificuldade de se encontrar mão de obra qualificada nessa área de atuação, a resposta foi somente uma, a confirmação de que o setor do agronegócio atualmente está em defasagem de colaboradores qualificados para as atribuições do cargo. Assim, cada vez mais o investimento em treinamento é necessário para que se possa reter o capital intelectual, aprimorando seus conhecimentos e desenvolvendo suas habilidades, de modo que estes colaboradores possam construir suas carreiras e então conquistar lugares de maior expressão na hierarquia da empresa, ao invés de procurar novas oportunidades na “porta da concorrência”.

Através disso, todo o conhecimento adquirido por meio de treinamento, promove um maior desempenho dos colaboradores e conseqüentemente um aumento na produtividade geral da empresa, impactando diretamente de forma positiva nos resultados da empresa.

Em relação aos efeitos benéficos que o treinamento causa no capital humano, atinge-se uma menor rotatividade de funcionários, criando laços de maior interação do homem com o trabalho.

Por fim, diante da importância do treinamento para os desempenhos organizacionais, recomenda-se que as empresas aqui estudadas priorizem a prática desta ferramenta de aprimoramento, implantando em seu cronograma a realização de treinamentos mais frequentes, como forma de manter seu quadro de pessoal preparado técnica e psicologicamente frente aos avanços que o mercado empresarial do agronegócio apresenta atualmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, M. A. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2007.

CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, A. V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2.ed.rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9.tir. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed.rev.atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVIS, J. H. GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Cambridge: Harvard University Press, 1957.

FONTES, L . B. **Manual do Treinamento na Empresa Moderna**, 1º Edição Julho De 1971, Editora Atlas S.A.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MENESES, P. P. M. **Auto-eficácia, locus de controle, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF, Brasil. 2002.

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

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. **Intercâmbio Comercial do Agronegócio: trinta principais parceiros comerciais**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acessado em: 25 de Novembro de 2014

OLIVEIRA, E. N. **Importância do Treinamento para o Bom Desempenho Organizacional: A Percepção dos Colaboradores da Empresa Armazém Nordeste Em Picos Pi**. Picos-PI, 2012.

RABAGLIO, O.M. **Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em competências: Avaliação, Avaliadores e Avaliados – Como Funciona essa rede**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, A. R. D. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**- 3 ed, Rio de Janeiro. DP&A editora, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001.