



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PRISCYLA MARIA MEDEIROS BELARMINO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO  
NAS ÓTICAS D' LUCAS.**

**PATOS-PB  
2016**

**PRISCYLA MARIA MEDEIROS BELARMINO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO  
NAS ÓTICAS D' LUCAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.  
Área de Concentração: Recursos Humanos

Orientador: Prof. Esp. Joácio de Oliveira Costa.

**PATOS-PB  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

Belarmino, Priscyla Maria Medeiros

Treinamento e desenvolvimento de pessoas [manuscrito] : um estudo de caso nas Óticas D'Lucas / Priscyla Maria Medeiros  
Belarmino. - 2016.

22 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.

\*Orientação: Prof. Esp. João de Oliveira Costa, CCEA\*.

1. Recursos humanos. 2. Desenvolvimento organizacional.  
3. Gestão de pessoas. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

**PRISCYLA MARIA MEDEIROS BELARMINO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO  
NAS ÓTICAS D' LUCAS.**

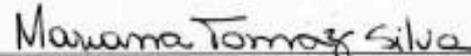
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

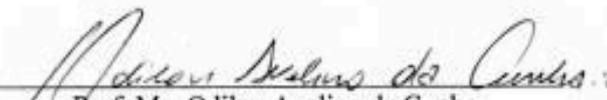
Área de Concentração: Recursos Humanos

Aprovada em: 25/10/2016.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Esp. Joácio de Oliveira Costa. (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Ma. Mariana Tomaz Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Odilon Avelino da Cunha  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	6
2.1 RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO .....	6
2.2 TREINAMENTO .....	7
2.3 DESENVOLVIMENTO.....	8
2.4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	9
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	10
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	12
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	12
4.2 ATUAÇÃO NA ÓTICA.....	13
4.3 TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES .....	16
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	18
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	20
<b>APÊNDICE A</b> – Questionário aos colaboradores das Óticas D’Lucas.....	23

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NAS ÓTICAS D' LUCAS.

Priscyla Maria Medeiros Belarmino<sup>1</sup>  
Joácio Oliveira Costa<sup>2</sup>

### RESUMO

Considerando o exercício do treinamento como um processo necessário e estratégico, e sua contribuição para a preparação e o contínuo desenvolvimento dos profissionais, este artigo abordou tais aspectos em uma rede de óticas que atua em cidades da Paraíba e do Rio Grande do Norte. A metodologia foi baseada na pesquisa bibliográfica para buscar conceitos e estudos já desenvolvidos pelos autores da área e, posteriormente, foi feita uma pesquisa de campo, de caráter quantitativa utilizando um questionário baseado em Bassotto (2008) que foi disponibilizado no *Google form*, onde a autora elaborou perguntas sobre treinamento, desenvolvimento e educação à funcionários de uma rede de hotéis. O resultado traz uma reflexão sobre a qualificação destes profissionais e o real aproveitamento dos treinamentos para as atividades desenvolvidas. Fica evidente a importância e necessidade de as empresas investirem em seus funcionários para que haja vantagem competitiva no ramo em que atuam.

**Palavras – chaves:** Recursos humanos, desenvolvimento organizacional, pesquisa.

### 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos as pessoas e os processos relacionados a elas passaram por uma progressiva e contínua mudança, segundo Chiavenato (1999), o novo papel da gestão de pessoas passou de operacional e burocrático para uma atuação mais estratégica. Deixando um caráter de curto prazo para focar ações de longo prazo. Superando a atuação meramente administrativa assumindo uma orientação do tipo consultiva, o que exigiu ao invés de foco na função uma maior preocupação na influência que os colaboradores têm no processo de agregar valor.

A área de Recursos Humanos tem se tornado cada vez mais estratégica, tal particularidade a têm distinguido das demais áreas funcionais, não só pelo papel que as pessoas exercem no alcance dos objetivos organizacionais, mas também por manter atualmente seu escopo “na criação de ambientes de geração de conhecimento, através de treinamento inicial e contínuo” (QUADRADO, 2011, p.1) que favoreçam o crescimento e desenvolvimento de pessoas e competências.

Na perspectiva de atender as necessidades suscitadas pelo mercado as organizações buscam treinar e desenvolver seus colaboradores, de maneira organizada e sistemática com o objetivo de proporcionar aos colaboradores novos conhecimentos, habilidades e atitudes em

consonância com o nível de competitividade do setor em que a empresa está atuando (CHIAVENATO, 2005).

Estes treinamentos além de nivelar a equipe segundo os critérios exigidos pelo mercado, em muitas organizações são também pressupostos para que o mesmo seja considerado capacitado a ascender novos cargos e posições nas organizações (HANASHIRO *et al*, 2007).

O treinamento é capaz de fazer com que as pessoas sejam mais eficientes, evitem erros, melhorem atitudes e alcancem maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos (REGINATTO, 2004).

A D'Lucas é uma rede de óticas fundada em junho de 2009 com a matriz em Santa Luzia - PB e hoje conta com treze unidades espalhadas por diversas cidades do Rio Grande do Norte/RN e da Paraíba/PB. Os serviços oferecidos aos clientes são os mais variados como vendas, ajustes de óculos nivelando as hastes e apertando parafusos, manutenção dos óculos é feita a higienização do produto para que não acumule bactérias e garanta uma saúde visual, e orientação adequada do produto mostrando como deve usar corretamente os seus óculos.

Considerando o treinamento, como aspectos necessários e estratégicos, e sua contribuição para a preparação e o continuo desenvolvimento dos profissionais, tornou-se oportuno a presente pesquisa que traz como eixo central o seguinte questionamento: como são realizados os processos de treinamento e desenvolvimento direcionado aos colaboradores das Óticas D Lucas?

Sendo assim, têm-se como principal objetivo analisar o processo de treinamento e desenvolvimento direcionado aos colaboradores das Óticas D'Lucas. Ainda, têm-se como objetivos específicos a realização de um levantamento das ações atuais das Óticas D' Lucas direcionadas ao treinamento de seus colaboradores, apresentação da percepção dos funcionários sobre as ações da empresa em treinamento e desenvolvimento e, com isso, propor melhorias ao setor nos processos relacionados ao treinamento;

A presente pesquisa além de proporcionar um confronto entre teoria e prática tem o objetivo de contribuir através de uma análise crítica a cerca das ações de treinamento e desenvolvimento implementados pela rede de ótica em questão, o que poderá ocasionar sugestões de melhorias que favoreçam a atuação competitiva da organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para possibilitar o alcance do objetivo proposto pela autora, a pesquisa foi fundamentada a partir dos temas: Recursos Humanos na Administração, Treinamento, Desenvolvimento e Desenvolvimento Organizacional organizados em tópicos.

### 2.1 RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO

A administração de recursos humanos, segundo Chiavenato (1999), passou a ser evidenciada nas últimas décadas, quando as empresas começaram a dar valor ao capital intelectual, necessitando de práticas de retenção de pessoal. Até então as empresas eram focadas no exercício burocrático de contratar, desligar, controlar o ponto, fazer a folha de pagamento, realizado pelos departamentos de pessoal, sem preocupar-se com a administração das pessoas que as integram.

Ao longo dos tempos, houve a necessidade de fazer ajustamentos do trabalhador com a organização, deixando de ser um mero recurso produtivo, assumindo um papel mais preponderante e humanizado nas organizações de modo a aproveitar todo o seu potencial inovador e demais competências (TEIXEIRA, 2010).

A Teoria das Relações Humanas (denominada Escola Humanística da Administração) surgiu nos Estados Unidos, como consequência imediata das conclusões da experiência de *Hawthorne*, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores, entre 1927 e 1932, na fábrica do Western Electric Company, situada em Chicago, mais especificamente num bairro chamado de Hawthorne (PAULINO; BEZERRA, 2005).

Inicialmente as pesquisas foram realizadas pela Academia Nacional de Ciências, e tinha como foco verificar a influência da iluminação sobre a produtividade no ambiente de trabalho. Os estudos estavam baseados no pressuposto da Escola da Administração Científica de que, a eficiência e a produtividade dos operários poderiam ser estimuladas cientificamente e tecnicamente. Segundo Paulino e Bezerra (2005), tais experiências aconteceram em função da necessidade de analisar a relação da produtividade no local de trabalho, visto que o homem poderia ser influenciado por movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho, seguidos por fadiga e deficiências do ambiente físico.

Foi um movimento de reação à Teoria Clássica da administração, que pregava a teoria de que o homem é indolente, preguiçoso e precisava ser vigiado o tempo todo, através de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter (PAULINO; BEZERRA, 2005).

A finalidade era estudar a relação entre efeitos físicos (variações na luminosidade) na produção de funcionários, que acabou desviando seu foco para o comportamento social dos mesmos. A partir daí, foi deixada de lado a antiga preocupação com as estruturas e processos, para dar espaço à preocupação com as pessoas.

As organizações que almejam competitividade devem tratar seus colaboradores como pessoas e não como recursos, priorizando a satisfação do mesmo e evitando ressentimentos. Dessa forma, será possível obter maior dedicação deste em prol do crescimento da empresa.

As atividades de gestão dos recursos humanos têm um impacto no desempenho coletivo e individual e, em consequência, na produtividade e eficácia das organizações em geral (WIMA, 2013).

A gestão de pessoas adota grande importância dentro das organizações, sendo determinante no sucesso ou fracasso das organizações. Dessa forma, Tachizawa (2006) acredita que o investimento no crescimento das pessoas que executam o trabalho nas organizações acaba tornando-se um investimento na qualidade dos produtos e serviços, que dessa forma, resulta em um melhor atendimento aos consumidores e em um aumento das vendas.

Dentre as várias atribuições da gestão de pessoas, está a de manter um quadro de colaboradores que possuam as competências necessárias (ligação entre as competências individuais e as competências organizacionais) para a obtenção de vantagens competitivas (LANA; FERREIRA, 2007).

Na perspectiva de Chiavenato (1999), a formação é o processo de ensinar aos novos funcionários as habilidades necessárias para o desempenho excelente dos seus cargos/funções. Assim, um dos seus objetivos é o de aumentar a produtividade, influenciando os seus comportamentos, ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos resultados pretendidos.

Compreende-se a Administração de Recursos Humanos - ARH, segundo Chiavenato (2003), como sendo o planejamento, a organização, o desenvolvimento, a coordenação e o controle de técnicas capazes de viabilizar a eficiência no desempenho pessoal e também a possibilidade dos colaboradores alcançarem seus objetivos.

## 2.2 TREINAMENTO

O treinamento pode ser entendido como uma ação (VOLPE, 2009) de curto ou médio prazo (CHIAVENATO, 2009), para promover habilidades, resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função

(MILKOVICH; BOURDREAU, 2010), a fim de torná-lo apto a alcançar os objetivos da organização (FERREIRA, 1989).

Treinamento, no sentido usado em administração, envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e também chegando a desenvolver as habilidades das pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Robbins (2002), o treinamento pode ser efetuado no trabalho ou fora do trabalho. O primeiro consiste no rodízio de cargo envolvendo funções laterais e na orientação.

Para Robbins (2006) os programas de treinamento podem afetar o comportamento no trabalho, através do aperfeiçoamento das habilidades necessárias para que o funcionário realize suas tarefas com sucesso e dessa forma aumentando o potencial humano de desempenho de alto nível. Deste modo as pessoas aumentam suas potencialidades e se sentem mais motivadas.

A ordem de execução do treinamento é feita de acordo com as etapas seguintes: (a) diagnóstico – que leva em consideração o levantamento das necessidades de treinamento a serem cumpridos a longo e médio prazo; (b) programação do treinamento – diz respeito a elaboração do programa que poderá atender as necessidades diagnosticadas; (c) implementação – condução e aplicação do programa de treinamento; e (d) avaliação – fazer uma verificação dos resultados obtidos com o treinamento (CHIAVENATO 2010).

Portanto, o treinamento trata-se de uma ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional, e para que seja mais eficiente, eficaz e efetivo é preciso que se tenha um planejamento bem elaborado.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de pessoas é mais complexo e mais profundo que o treinamento, e conforme Dutra (2009) faz parte da preparação dos colaboradores para cenários mais exigentes, que requerem maior nível de comprometimento e apresentam maiores níveis de dificuldade. Segundo o mesmo autor, é preciso agregar os conceitos de competência e carreira, para dar direção e foco ao desenvolvimento para que o colaborador possa assumir cargos de maiores dentro da empresa.

O desenvolvimento representa um processo que intervém positivamente nas capacidades dos colaboradores (MILKOVICH; BOURDREAU, 2010), visando mudanças de comportamentos e atitudes, bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano,

melhorando os resultados e, conseqüentemente, gerando um bom clima organizacional (BOHLANDER *et al*, 2003).

Algumas características da pessoa em treinamento, por exemplo: capacidade de autodesenvolvimento, experiência, percepção, vivência são de extremamente importantes para obtenção dos resultados esperados (PACHECO *et al*, 2005).

Assim, o desenvolvimento é como um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho (BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006), ou seja, todo o processo de desenvolvimento está centrado nas pessoas e não nos processos.

Desenvolver pessoas é uma das atividades mais onerosas para a Gestão de Recursos humanos, pois é preciso ensinar as novas habilidades, melhorar as que já existem, pois isso tem impacto na mudança e na busca constante da qualidade e excelência (NASCIMENTO, 2012). Desenvolver não é apenas desenvolver habilidades é o desenvolver a capacidade e o poder de adaptação (WIMA, 2013).

Dito isso, Pacheco *et al*, (2005) concluem que o desenvolvimento poderá ser mais rápido e vantajoso caso o colaborador exerça um cargo que ele goste e seja apto a fazê-lo.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os consumidores e ampliar vendas (TACHIZAWA *et al*, 2006).

Dessa forma, o processo de desenvolvimento de pessoas vai muito além da compreensão e do autodesenvolvimento, processo que é intrínseco a cada indivíduo.

#### 2.4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2010), a partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO)”.  
O desenvolvimento organizacional faz parte do campo de estudo do comportamento organizacional. É uma atividade com início e fim definido; um programa ou projeto desenvolvido nas organizações. Consiste num processo de mudança organizacional, de forma planejada, abrangendo toda a organização, e que tem como meta levá-la de um estágio de menor para outro de maior eficácia (GOMES, 1978).

Afirma Beckhard (1969) que DO não é um conceito de fácil definição, sendo um termo usado para definir intervenções gerenciais com vistas a promover mudança planejada pautada em valores humanos e democráticos e com foco na eficácia organizacional.

São várias as abordagens para realização do desenvolvimento organizacional, porém segundo Gomes (1978) abordagem mais desenvolvida ultimamente é a humanística. Ela tem nas pessoas o seu foco de ação, sendo por elas que se obtém a mudança organizacional: mudam-se as pessoas (conhecimento, atitudes e comportamento) e elas mudam, ou facilitam a mudança das demais variáveis organizacionais.

Nesse sentido, o DO valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos de colaboração, participação e o espírito de investigação, em que os valores que embasam esse conceito são o respeito pelas pessoas, confiança e apoio, equalização do poder, confrontação e participação (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

A diversidade de pesquisas e estudos realizados sobre desenvolvimento organizacional demonstra que o campo sofreu influências múltiplas e que se desmembrou do treinamento, campo de estudos da área de gestão de pessoas, apesar de serem complementares (FARIA; LEAL, 2007).

Visto isso, o treinamento pode levar ao desenvolvimento organizacional, e é necessário que o planejamento seja bem elaborado e garanta que os objetivos sejam alcançados de forma eficaz.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa assumiu o propósito de analisar o processo de treinamento e desenvolvimento direcionado aos colaboradores das Óticas D'Lucas e para tanto a metodologia utilizada para realização deste estudo foi um levantamento e interpretação bibliográfica sobre o treinamento enquanto um processo estratégico que proporciona alto desempenho e contribui também para o desenvolvimento dos colaboradores frente as exigências competitivas do mercado.

Trata-se ainda de um estudo de caso descritivo, que segundo Fachin (2002), é caracterizado por um estudo intensivo, onde é levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado.

A D'Lucas é uma rede de óticas fundada em junho de 2009 na cidade de Santa Luzia – PB, local ao qual esta instalada a loja matriz. Em 2010 as primeiras filiais são inauguradas, a primeira em Taperoá - PB e a segunda em Picuí – PB. O ano de 2011 também foi promissor

e possibilitou a chegada da varejista em óculos em Cuité – PB, a filial de Remígio – PB foi inaugurada em 2012 e no ano seguinte inauguram-se mais duas Óticas uma em Araruna – PB e outra Jucurutu – RN. A expansão deu sequência em 2014 chegando a Capital do Sertão, assim denominada pelos municípios de Patos – PB. Neste mesmo ano outra loja no estado do Rio Grande do Norte, trata-se da filial em Parelhas – RN.

Neste ano de 2016 o processo de expansão foi ainda superior aos demais, uma vez que a empresa decidiu-se por até o presente momento abrir as filiais de Pombal – PB, Itaporanga – PB, Conceição – PB, e Santana do Matos – RN. Assim hoje se contam treze unidades espalhadas pelas cidades do Rio Grande do Norte/RN e da Paraíba/PB. Em relação a quantidade de colaboradores esta possui no 26 colaboradores espalhados nas unidades de negócios supracitadas.

Com o intento analisar o processo de treinamento e desenvolvimento optou-se pela aplicação de um questionário estruturado junto aos colaboradores das Óticas, elaboração deste foi baseada na pesquisa de Bassotto (2008), tendo por base a pesquisa realizada pela autora sobre treinamento, desenvolvimento e educação a funcionários de uma rede de hotéis, fizeram-se as adaptações necessárias e evidenciou-se a importância desses processos como suporte para o enfrentamento das situações diárias no ambiente de trabalho.

A aplicação do mesmo nas 13 lojas das Óticas D’Lucas para os colaboradores se deu mediante a utilização da ferramenta do *Google Docs*, chamada *Google Forms*, Ao total o questionário propunha 17 perguntas objetivas, tendo como referência os objetivos deste estudo investigativo. As respostas, com questões fechadas de múltipla escolha e seleção de alternativas, foram coletadas automaticamente, possibilitando a realização de uma pesquisa quantitativa.

Produzir um estudo de caso como esse exige que o pesquisador seja entusiástico em relação à investigação e deseje transmitir amplamente os resultados obtidos. (YIN, 2005, p. 197).

A pesquisa foi aplicada em todas as unidades das Óticas D’Lucas, através de um link online. As análises e os gráficos foram feitos com auxílio do *Google forms*, demonstrando as quantidades e os percentuais obtidos para as respostas em cada questão.

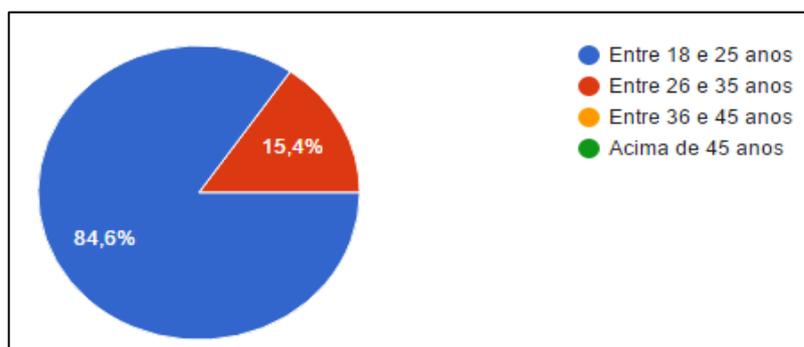
Assim, buscou-se compreender como são realizados os processos de treinamento e desenvolvimento nas Óticas D’Lucas, na perspectiva de verificar se os aspectos associados ao tema precisam serem revistas pela organização ou se o método utilizado esta realmente alcançando os seus colaboradores e favorecendo não apenas o treinamento para a função mas o desenvolvimento do individuo enquanto parte da organização.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O link da pesquisa ficou disponível durante 30 dias e, dentro desse período, todos os 26 colaboradores das Óticas D'Lucas responderam o questionário. Os resultados são apresentados em forma de gráficos e divididos em três seções.

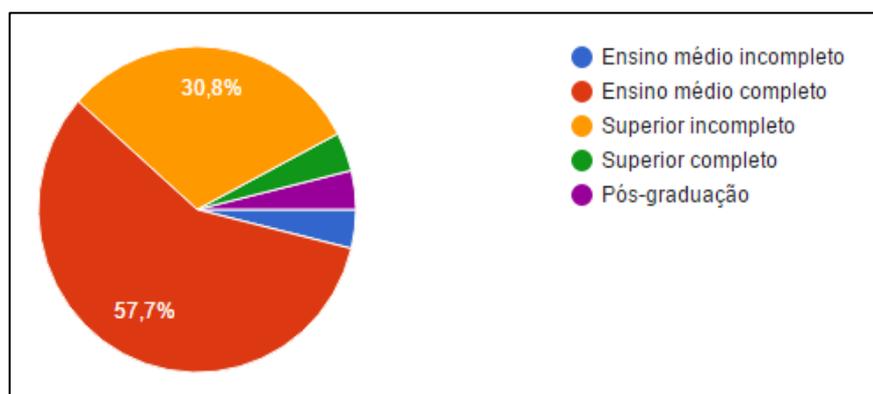
##### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

De acordo com a pesquisa, 22 respondentes, até a data de coleta das respostas, tinham idade entre 18 e 25 anos (Gráfico 1), o que representou 84,6% de toda a amostra. Apenas 4 pessoas tinham idades entre 26 e 35 anos. Nenhum dos respondentes possuía mais do que 35 anos. De toda a amostra, 93% dos respondentes foram do sexo feminino e apenas 7% do sexo masculino, confirmando as conclusões de Guimarães (2009, p.08) quando o mesmo afirma que existe uma crescente participação feminina no mercado.



**Gráfico 1: Idade dos respondentes**  
**Fonte: dados da pesquisa, 2016.**

Sobre o grau de escolaridade dos colaboradores (Gráfico 2), mais da metade (57,7%) possuem apenas o ensino médio completo, sendo essa parcela representado por 15 respondentes. Apenas 2 colaboradores declararam ter ensino superior completo e destes, apenas 1 possui pós-graduação.

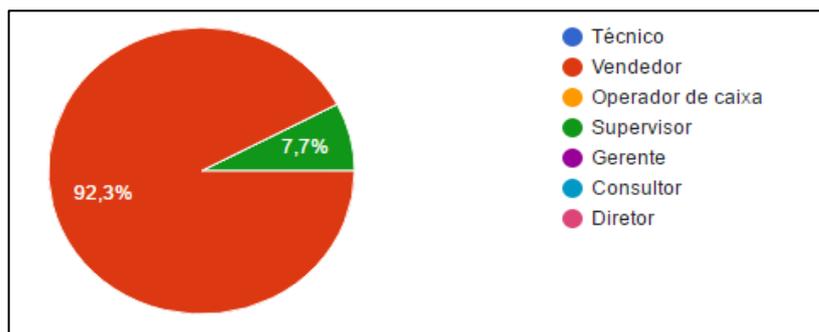


**Gráfico 2: Grau de escolaridade**  
**Fonte: dados da pesquisa, 2016.**

Como se pode observar nos gráficos acima, a maior parte dos colaboradores das Óticas D'Lucas são mulheres com idade entre 18 e 25 anos e que possuem o ensino médio completo.

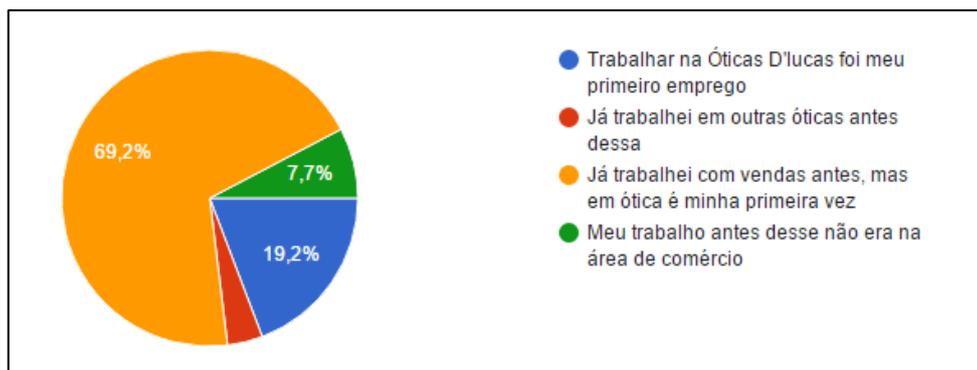
#### 4.2 ATUAÇÃO NA ÓTICA

O número de níveis hierárquicos dentro de uma empresa só deve ser maior quando o processo de vendas for complexo (INGRAN *et al*, 2002). Nesse sentido, e como mostrado no gráfico 3, sobre o nível hierárquico, a empresa atende a essa especificação do autor supracitado, ao apresentar apenas duas categorias de colaboradores: vendedores, sendo representado por 92,3% dos respondentes; e supervisores, sendo representado por 7,7 % da amostra (Gráfico 3). Nenhum dos respondentes se classificou como técnico, operador de caixa, gerente, consultor ou diretor da empresa.



**Gráfico 3: Respondentes quanto a função**  
**Fonte: dados da pesquisa, 2016.**

Foi perguntado aos colaboradores sobre a trajetória profissional de cada um desde antes de atuarem em uma das unidades das Óticas D'Lucas (Gráfico 4). Considerando o total de entrevistados, 69,2 % deles já trabalharam com vendas, mas em outros segmentos e 19,2 % tiveram a oportunidade de trabalho na Ótica D'Lucas como sua primeira atuação no mercado de trabalho. Apenas 1 colaborador já havia trabalhado no segmento de óticas e outros 2 afirmaram nunca ter trabalhado com vendas antes.



**Gráfico 4: Trajetória Profissional dos Colaboradores da Óticas D'Lucas**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Tendo os dados apresentados percebe-se que os colaboradores que formam a Ótica D'Lucas já trouxeram algumas experiências em relação ao processo de vendas, mas não tinham conhecimento específico acerca do segmento de serviços e produtos óticos. Com isso surge a necessidade da realização de treinamentos e também o apontamento de habilidades a serem desenvolvidas, sobretudo para aqueles colaboradores que, embora já conheçam a prática de vendas, não possuem tanta experiência no segmento da referida empresa. Pode-se perceber que a empresa pesquisada adota como um critério em sua atuação a contratação de pessoas jovens, candidatas ao primeiro emprego e sem experiência.

Dentro desse contexto, Costa (2013) afirma que os jovens sem experiências são capazes de contribuir para a transformação da sociedade e que também podem aprender a desenvolver as habilidades para a vaga ofertada realizando com empenho, dedicação e capacidade a função que lhes for atribuída.

Ainda dentro desse mesmo contexto foi perguntado como o colaborador considera que foi sua primeira experiência trabalhando na rede de óticas e 50% afirmam ter sido ótima e outros 50% boa. Isso demonstra que desde o primeiro momento os colaboradores se sentiram bem e/ou satisfeitos com o desempenho de suas funções na empresa. Também foi perguntado se os colaboradores já passaram por outras funções antes da atual e apenas 6 respondentes, representados por 23,1%, afirmaram que sim. Considerando tais experiências deste pequeno grupo, pode-se apontar a possibilidade de aproveitamento de tais habilidades já desenvolvidas em outras funções nas organizações pelas quais passaram para que favoreça uma possível mudança de posição dentro da empresa no futuro (CAMPOS *et al.*, 2004).

No âmbito da capacidade de relacionamento interpessoal, há uma unanimidade entre os autores contemporâneos. Ao tratarem sobre o assunto os mesmo afirmam que um bom ambiente de trabalho, em que os colaboradores se respeitam, cooperam entre si e onde há uma troca de informações favorecem o desenvolvimento das equipes (OLIVEIRA, 2008). O

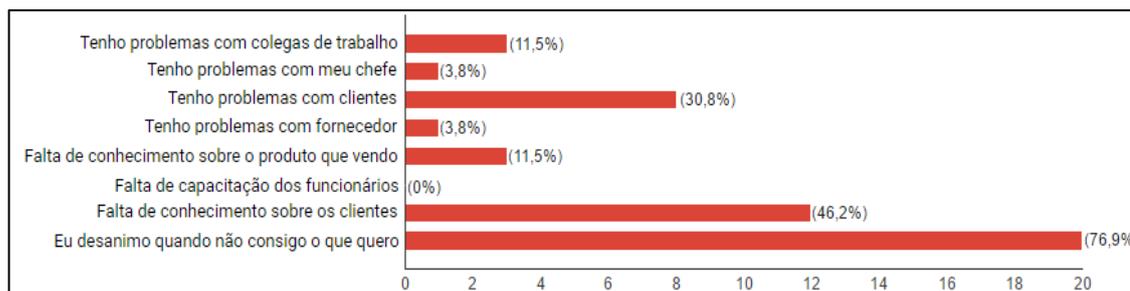
Gráfico 5 mostra possíveis problemas no dia-a-dia enfrentados pelos colaboradores das Óticas D'Lucas. Uma parcela dos respondentes (11,5%) afirma ter algum tipo de problema com colegas de trabalho e 3,8% com chefes. Isso demonstra que a equipe não está na sua totalidade unida, ou seja, deve-se efetuar um trabalho com treinamentos interpessoal para que esta dificuldade seja superada (TAKADA, 2006).

Problemas com clientes somam 30,8%. Esse número pode significar, entre outras possibilidades, que os clientes deixaram a loja sem comprar e isso mostra que o atendimento pode não está sendo realizado de forma adequada para todos. Desta forma, a empresa deverá buscar formas para qualificar os funcionários, afim de não permitir que consumidores entrem e saiam sem comprar. Problemas com fornecedores são apenas 3,8%. A qualidade de um serviço está diretamente relacionada com a “qualidade” dos produtos e serviços dos fornecedores, sejam eles de matéria-prima, ou serviços prestados de terceiros (CARMO & PONTES, 1999). Assim, é importante ressaltar que embora com baixo índice de problemas com fornecedores, esses ainda podem potencializar os problemas com os clientes.

Dos 26 colaboradores, 11,5% afirmaram não ter conhecimento total sobre o produto que vendem e, apesar disso, nenhum afirmou que os problemas enfrentados diariamente são pela falta de capacitação e treinamento. Entretanto é de se questionar, uma vez que o treinamento também é o momento oportuno para a empresa desenvolver habilidades como as relacionadas ao domínio dos atributos, qualidades e benefícios que um produto possui bem como a cerca das opções de serviços que uma organização disponibiliza aos seus clientes.

Para 46,2% dos respondentes atualmente existe certa carência de conhecimento sobre os clientes. Dentro desse contexto, Dominguez (2000) afirma que é muito difícil construir ou manter uma empresa sadia sem gerenciar o perfil dos clientes, ou seja, sem aprender como manter os clientes certos.

McClelland (1985), descrevendo sobre a teoria das necessidades faz compreender e enfatizar que a motivação vem de todo esforço realizado para superar os objetivos, o desejo de ser cada vez melhor, atingir os padrões, esforçando para alcançar o sucesso, e suprir suas necessidades pessoais. Ou seja, desânimo e a baixa produtividade podem influenciar diretamente no comportamento motivacional. 20 respondentes, representando 76,9% dos respondentes acreditam que um dos problemas pode ser baixo estima causado pelo desânimo de não conseguir aquilo que se almejam.



**Gráfico 5: Problemas enfrentados no dia-a-dia dentro da empresa**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Ainda foi perguntado como esses problemas são superados no ambiente de trabalho e 92,3% afirmaram que tentam resolver conversando, seja com seus colegas de trabalho, chefe, clientes ou fornecedores. 7,7% afirmaram que a melhor escolha é fingir que nada está acontecendo e não tentam resolver esses problemas. Pintor (2010) argumenta que em casos como esse o suporte afetivo que poderia existir no ambiente de trabalho dentro de uma equipe fica difícil ou muito difícil de acontecer.

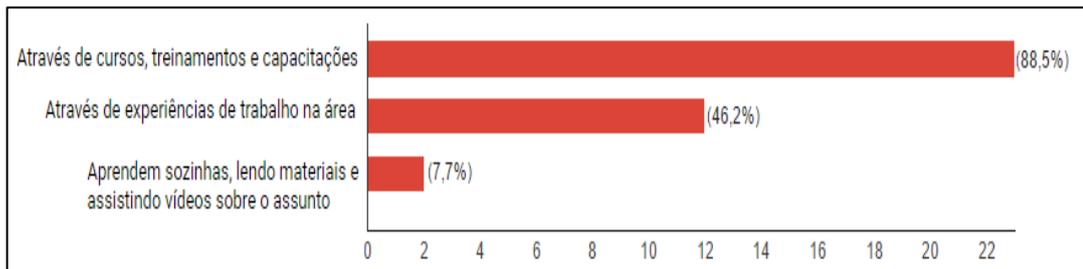
Considerando que o ambiente organizacional e o espaço físico é também o local onde os trabalhos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores das Óticas D'Lucas ocorrem, os mesmos foram questionados a cerca do ambiente físico de trabalho, demonstram-se satisfeito, uma vez que 42,3% classificaram como ótimo e 57,7% avaliaram enquanto um bom ambiente de trabalho. Lacaz (2000) afirma que não se pode falar em qualidade de serviço sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria muito auxiliado pela popularização das relações sociais nos locais de trabalho. Além de contribuir para a saúde física do colaborador, um ambiente de trabalho no qual ele possa se sentir seguro e confortável contribui para a sua motivação e pode oferecer também qualidade de vida no trabalho.

Ainda sobre o convívio no trabalho, foi perguntado se a interação com outros colaboradores trouxe novas percepções ou influenciou as ações e atitudes no desenvolvimento de seu trabalho dentro da empresa e 84,6% responderam que sim e outros 15,4% responderam que não. Resultado muito parecido com os encontrados por Santos (2011) que, numa amostra de 27 colaboradores de uma loja do ramo de vestuário, apontou que 66,6% concordam que o convívio colegas de trabalho melhora o desempenho de suas funções.

#### 4.3 TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES

Foi perguntado aos colaboradores como eles acreditam que as pessoas adquirem habilidades para o desempenho de suas funções (Gráfico 6) e 88,5% afirmam que a melhor

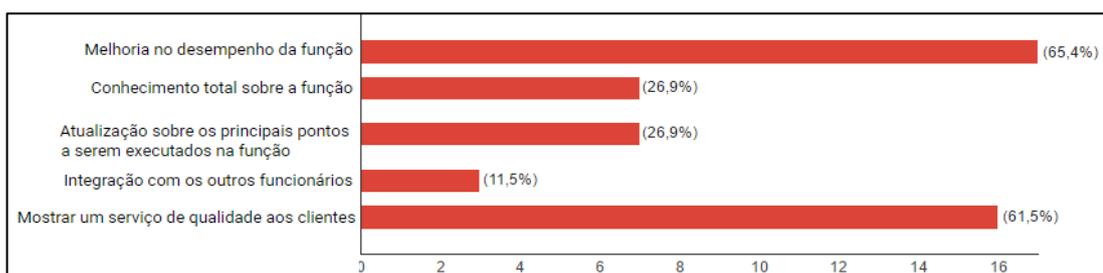
forma é através de treinamentos e capacitações. Outros 46,2% acreditam que as habilidades são adquiridas por experiências dentro do próprio ambiente de trabalho e 7,7% acreditam que as pessoas também podem ser autodidatas e aprenderem sozinhas.



**Gráfico 6: Opinião dos colaboradores quanto realização de treinamentos e ao processo de aprendizagem.**  
**Fonte: dados da pesquisa, 2016.**

Também foi perguntado quais oportunidades as Óticas D'Lucas já lhes proporcionou e 84,6% responderam que as oportunidades vêm em forma de capacitação e treinamento dentro da própria empresa. Os restantes afirmam que existem incentivos a cursos externos com um adicional no salário. Bagatini (2014), em entrevista feita com colaboradores de uma empresa do ramo de calçados, disserta que cursos externos podem ser oferecidos para funcionários sempre que a empresa julgar que o mesmo será motivador e que possam agregar valor às atividades desenvolvidas.

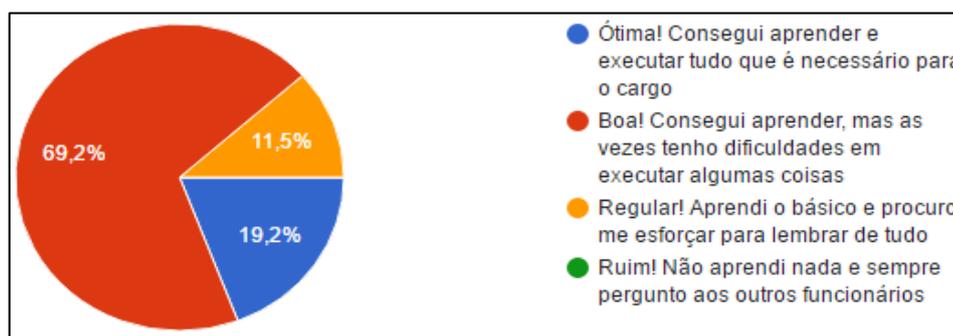
Nesse mesmo contexto, foi perguntado o que os colaboradores acham sobre a importância do treinamento para o desempenho de suas funções dentro da empresa (Gráfico 7). Apenas 11,5% afirmaram que o treinamento aumenta a interação com colegas de trabalho, confirmando o questionamento da questão sobre o convívio na empresa. Outros 61,5% apontam que o treinamento pode melhorar os serviços prestados aos clientes, confirmando a discussão do gráfico 5. 65,4% ainda afirmam que o treinamento está diretamente ligado à melhoria no desempenho da função dentro da empresa. Para Hamblin (1978), o treinamento causa um impacto positivo no trabalho, ou seja, a melhoria no desempenho das tarefas e as transferências de conhecimento. Dos respondentes, 25 afirmam ter recebido treinamento assim desde que entraram na empresa e apenas um afirma não ter recebido nenhum tipo de treinamento.



**Gráfico 7: Importância do treinamento para o desempenho da função dentro da empresa.**  
**Fonte: dados da pesquisa, 2016.**

Sabendo da importância dos treinamentos e capacitações, foi perguntado quais eram as dificuldades para que houvesse essa prática entre os colaboradores, 69,2% afirmaram que os cursos que existem na área em que atuam ficam em outras cidades. Um dos respondentes afirmou que não se capacita porque têm a pretensão de trocar de emprego futuramente e os restantes apontam que os cursos disponíveis para treinamento e capacitação são caros ou não existem.

Por fim, o gráfico 8 ilustra os resultados de como os colaboradores caracterizaram sua aprendizagem no cargo em que atuam e 19,2% afirmam que é ótima e que conseguem desempenhar bem suas funções dentro das Óticas D'Lucas. Outros 69,2% afirmam ter alguma dificuldade e apenas 11,5% afirmam se esforçar, pois só aprenderam o básico para estarem aptos às suas funções.



**Gráfico 8: Caracterização da aprendizagem no cargo atual**  
**Fonte: dados da pesquisa, 2016.**

Antonello (2005) afirma que as experiências práticas podem se tornar oportunidades de aprendizagem mais globais e sistêmicas, na medida em que os colaboradores são desafiados por novas situações. Dessa forma, e concordando com o autor, podemos observar que todos aprenderam por meio de experiências práticas durante a atuação nas Óticas D'Lucas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo estabeleceu-se como objetivo verificar o processo de treinamento e desenvolvimento direcionado aos colaboradores das Óticas D' Lucas. Após a análise destes fatores e de todos os conceitos abordados no embasamento teórico. Os resultados desta investigação foram apresentados e discutidos sob o ponto de vista dos colaboradores da rede

de óticas, que permitem apontar algumas conclusões gerais, que estão aqui elaboradas diante o questionário respondido.

A pesquisa foi embasada em temas sobre Recursos Humanos na Administração, Treinamento, Desenvolvimento e Desenvolvimento Organizacional. Após a aplicação dos questionários com os 26 colaboradores no qual maioria deles é do sexo feminino de 18 a 25 anos, com ensino médio completo, onde os mesmos afirmam que a experiência adquirida com o tempo de trabalho é boa. E que só existem dois tipos de níveis hierárquicos dentro da empresa, nos quais se classificaram como vendedores e supervisores.

Identificou-se que nesta organização apresenta uma falha na aplicação de treinamentos com seus vendedores sobre a linha de produtos oferecida e as táticas de relacionamento com os clientes, pois, pode-se afirmar que os vendedores bem treinados, passam a conhecer toda a empresa, todos os produtos e suas finalidades, seus clientes e suas necessidades, aprendem a administrar o tempo de trabalho, e a se relacionar com a equipe.

Todos os fatores mencionados acima foram citados durante o questionário elaborado aos colaboradores das Óticas D'Lucas. A aplicação das ações apontadas poderá trazer a rede de óticas em questão um aumento nas vendas e aperfeiçoará sua imagem perante os clientes.

Diante do exposto, fica evidente a importância e necessidade de as empresas investirem em seus funcionários para que haja vantagem competitiva no ramo em que atuam e que o treinamento contribui para aumentar a integração e união de um grupo, melhorar o relacionamento entre colegas e promover a aprendizagem de novas habilidades.

Vale destacar que o grupo de pessoas analisado neste trabalho se mostrou bastante solícito em sua participação e interessado nos resultados, o que demonstra uma preocupação com o desenvolvimento de tais aspectos relativos a treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Espera-se que as contribuições deste estudo possam ser de utilidade para outros pesquisadores que desejem compreender melhor ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro de empresas privadas dos mais diversos ramos.

Recomendam-se outros estudos nesse sentido para aprofundar mais sobre o assunto para que se possa conhecer se o que foi encontrado pela pesquisa é uma realidade também em outras empresas.

## **TRAINING AND DEVELOPMENT OF PEOPLE: A CASE STUDY IN OPTICS D' LUCAS.**

### **ABSTRACT**

Considering the training exercise as a necessary and strategic process, and its contribution to the preparation and the continuous development of professionals, this article has addressed such issues in a network of optics which operates in cities of Paraíba and Rio Grande do Norte. The methodology was based on the literature search to find concepts and studies already developed by the authors of the area and was later made a field research, quantitative character using a questionnaire based on Bassotto (2008) which was made available on Google form, where author elaborated questions on training, development and education to employees of a hotel chain. The result reflects about the qualifications of these professionals and the actual use of training for the activities. It is evident the importance and need for companies to invest in their employees so there is competitive advantage in the industry in which they operate.

**Keywords:** Human resources, Organizational development, research.

### **REFERÊNCIAS**

- ANTONELLO, C. S.. **Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais**. Alcande, Itajaí - SC, v.12, n.2, p183-209, 2005.
- BASSOTTO, R. N.. O processo de treinamento, desenvolvimento e educação: um estudo junto aos funcionários de recepção de hotéis de rede em Porto Alegre. **Trabalho de conclusão de curso** (Ciências Administrativas). 153 f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.
- BAGATINI, D. Alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais: estudo em uma empresa do comércio varejista. **Trabalho de conclusão de curso** (Administração de Empresas). 59f. Centro Universitário Univates, Lajeado, 2014.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BOHLANDER, George W; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Pioneira, 2003.
- CAMPOS, K. C. L.; JANKOVIC, A. L. ; Marques, D.G. ; RAMOS, K. P. ; SANTOS, L. A. D. ; BECKER, T. J. . **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. Psicologia: Reflexão e Crítica** (UFRGS. Impresso), v. 17, p. 435-446, 2004.
- CARMO, V. B.; PONTES, C. C. C.. **Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas** Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 1, p. 49-58, jan./abr. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, V. S.. Uma breve abordagem sobre as dificuldades e perspectivas dos jovens ao tentar se inserir no mercado de trabalho. **Revista Acadêmica Gueto**. 3ª Edição. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Formação de Professores, 2013.

DOMINGUEZ, S. V.. **O valor percebido como elemento estratégico para obter lealdade dos clientes**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.07, N°4, outubro/dezembro 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, J. H.; LEAL, A. P. **Do treinamento à universidade corporativa: ideologia, dominação e controle**. In: FARIA, J. H. (org.). Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007. p. 167-189.

FERREIRA, E. M. **Manual de levantamento de necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989.

GUIMARÃES, S. M. K. **Trabalho, emprego e relações laborais em setores intensivos em conhecimento: Brasil, México e Canadá**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009. p.7-20.

GOMES, J.F. Administração de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional. **Revista Administração Empresarial**. Rio de Janeiro, 18(4): 25-35, 1978

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARRELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

INGRAN, T. N.; LAFORGE, R. W.; LEIGH, T. W.. **Vendendo no novo milênio: uma agenda conjunta**. Industrial Marketing Management, Vol. 31, pg. 559-567, 2002.

LACAZ, F. A. C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde / doença**. Ciência & Saúde Coletiva - n. 05, vol. 01, 2000.

LANA, M. e FERREIRA, V. (2007). **Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas**. Estação Científica Online, Juiz de Fora, n. 04, abr./mai.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr., 2010.

McClelland, D. C. (1985). **Motivação Humana**. New York: Cambridge University Press.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

- NASCIMENTO, E. (2012). **Treinamento e desenvolvimento de pessoas como chave para excelência nas organizações**. Congresso Internacional de Administração, 24 a 28 de setembro 2012, Brasil.
- OLIVEIRA, I. J.. Definição das competências individuais dos vendedores da empresa Malhas e Tramas. **Trabalho de conclusão de curso** (Ciências Administrativas). 78f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008
- PACHECO, L.. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PAULINO, A. T.; BEZERRA, R. M. C. A Importância do Clima Organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. **Revista da FARN**, Natal, v.4, n. 1/2, p. 31-48, jul. 2004/dez. 2005.
- PINTOR, E. A. S.. Sofrimento mental em vendedores na Grande São Paulo: a destituição do ser pela organização do trabalho. **Revista. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, 35 (122): 277-288, 2010.
- QUADRADO, E. B. **O novo papel estratégico de RH nas empresas**. Disponível em <<https://ticket.com.br/portal/ticketgestao/gestao-e-carreira/recursos-humanos/o-novo-papel-estrategico-do-rh-nas-empresas.htm>> Acesso em 02 abr 2016.
- REGINATTO, A. P.. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, A. P.. A remuneração baseada em desempenho como ferramenta estratégica empresarial. **Trabalho de conclusão de curso** (Administração). 57 f. Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TAKADA, Y. **Capacitação de pessoal como estratégia de incremento em vendas: o caso da Etc e tal**. Projeto de estágio supervisionado (Administração de Empresas) 66 f. Universidade Estadual De Santa Cruz, Bahia, Ilhéus, 2006.
- TEIXEIRA, S. (2010). **Gestão das Organizações**. 2º ed. Lisboa: Verlag Dashöfer.
- VOLPE, R. A. & LORUSSO, C. B.. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt). 1-8 p.
- WIMA, A. R. C. Estratégias de Formação Orientadas para o Desenvolvimento do Capital Humano. Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores nas Empresas Públicas da Província de Benguela. **Dissertação de Mestrado**. UFP, p.138, 2013.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman,2005.

## APÊNDICE A – Questionário aos colaboradores das Óticas D’Lucas

### TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Entrevista para funcionários das Óticas D’Lucas - PRISCYLA MARIA MEDEIROS BELARMINO

\*Obrigatório

Qual a sua idade? \*

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Acima de 45 anos

Sexo \*

- Feminino
- Masculino

Grau de escolaridade \*

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

Qual o seu cargo na Ótica D’Lucas? \*

- Técnico
- Vendedor
- Operador de caixa
- Supervisor
- Gerente
- Consultor
- Diretor

Como foi sua primeira experiência na Ótica D’Lucas? \*

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

No seu dia-a-dia, quais os tipos de problemas você enfrenta? \*

- Tenho problemas com colegas de trabalho
- Tenho problemas com meu chefe
- Tenho problemas com clientes
- Tenho problemas com fornecedor
- Falta de conhecimento sobre o produto que vendo
- Falta de capacitação dos funcionários
- Falta de conhecimento sobre os clientes
- Eu desanimo quando não consigo o que quero

Como você acredita que as pessoas aprendem? \*

- Através de cursos, treinamentos e capacitações
- Através de experiências de trabalho na área
- Aprendem sozinhas, lendo materiais e assistindo vídeos sobre o assunto
- Nascem com uma habilidade no assunto
- Nunca aprendem completamente

De uma forma geral como você caracteriza sua aprendizagem no atual cargo? \*

- Ótima! Consegui aprender e executar tudo que é necessário para o cargo
- Boa! Consegui aprender, mas as vezes tenho dificuldades em executar algumas coisas
- Regular! Aprendi o básico e procuro me esforçar para lembrar de tudo
- Ruim! Não aprendi nada e sempre pergunto aos outros funcionários o que devo fazer

Na sua opinião, a interação com outros membros da empresa no dia-a-dia trouxe novas percepções ou influenciou suas ações e atitudes no desenvolvimento de seu trabalho? \*

- Sim
- Não

Como foi sua trajetória até chegar na Ótica D’Lucas? \*

- Trabalhar na Óticas D’Lucas foi meu primeiro emprego
- Já trabalhei em outras óticas antes dessa
- Já trabalhei com vendas antes, mas em ótica é minha primeira vez
- Meu trabalho antes desse não era na área de comércio

Já passou por outras funções dentro da ótica? \*

- Sim
- Não

Como você enfrenta as dificuldades do seu dia-a-dia? \*

- Tento conversar com as pessoas até resolver meus problemas
- Finjo que nada está acontecendo

Como você classifica o seu ambiente de trabalho? \*

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

Que fatores dificultaram sua aprendizagem? \*

- Futuramente quero trocar de emprego e não quero aprender mais nada
- Me distraio facilmente com redes sociais (facebook, instagram etc.)
- Não existe treinamento na minha área
- Os treinamentos e capacitações que existem são caros
- Os treinamentos e capacitações que existem são em outras cidades

Qual a importância do treinamento para o desempenho da sua função? \*

- Melhoria no desempenho da função
- Conhecimento total sobre a função
- Atualização sobre os principais pontos a serem executados na função
- Integração com os outros funcionários
- Mostrar um serviço de qualidade aos clientes

Em que situações você passou por um treinamento? \*

- Quando entrei na empresa
- Para trocar de função na empresa
- Para não perder meu emprego
- Não passei por treinamentos.

Quais as oportunidades de aprendizado que a Ótica D’Lucas tem lhe dado? \*

- Capacitação e treinamentos oferecidos dentro da própria empresa
- Adicional ao salário referente a incentivo em cursos externos
- Não dá oportunidades