



**Treinar funcionários “encurta caminhos”? O caso do funcionamento
logístico de uma distribuidora de medicamentos**

Ana Cristina Marques de Carvalho

Faculdades Promove

e-mail: anapromove@gmail.com

Eliza Damaris Luz Miguel

Faculdade Nova de Contagem

Felipe Augusto Terra Costa

Faculdade Nova de Contagem

Lorrane Neves De Aguiar

Faculdade Nova de Contagem

Vanessa Silva De Leo

Faculdade Nova de Contagem

Marcelo Costa de Souza

Senac Minas

Resumo

Conceitualmente, o treinamento dos colaboradores é um processo indispensável para uma maior profissionalização das atividades empresariais, as quais têm função de acrescentar valor a uma organização, sobretudo no que diz respeito a seu funcionamento e a imagem externa do negócio. Isto posto, foi realizada uma investigação a fim de identificar possíveis necessidades de treinamento voltadas à eficiência do processo logístico em uma distribuidora de medicamentos. A metodologia da pesquisa teve caráter aplicado, descritivo, qualitativo, utilizando-se o método de pesquisa de campo. Os dados foram coletados junto ao gestor e funcionários da área de logística. Os resultados indicaram a ausência e a necessidade de treinamento comportamental, bem como necessidade de rever os métodos e os responsáveis pelo treinamento com os funcionários, o que tem acarretado perdas para o empreendimento.

Palavras-chave: Necessidade de treinamento; Logística; Distribuidora de Medicamentos.

Abstract

Conceptually, employee training is an indispensable process for a greater professionalization of business activities, which have the function of adding value to an organization, especially with regard to its functioning and the external image of the business. That said, an investigation was carried out in order to identify possible training needs aimed at the efficiency of the logistical process in a drug distributor. The research methodology had an applied, descriptive, qualitative character, using the field research method. Data were collected from the manager and employees of the logistics area. The results indicated the absence and need for behavioral training, as well as the need to review methods and those responsible for training employees, which has led to losses for the enterprise.

Keywords: Training needed; Logistics; Drug Distributor.

1. Introdução.

O mundo atual tem sido caracterizado por especialistas como “frágil, ansioso, não linear e incompreensível” (CASCIO, 2021). Diante disso, são exigidos colaboradores cada vez mais capacitados e engajados com os objetivos da empresa. Por estarem diretamente ligados com a execução de tarefas, são eles os responsáveis pela imagem da empresa diante do mercado. Sendo assim, a forma mais eficaz de se obter resultados é investindo na capacitação de tais colaboradores, o que pode ocorrer por meio de treinamentos.

Considera-se o treinamento como o processo de educação e mudança de comportamento que faz com que as pessoas adquiram novas habilidades, conhecimentos e mudem as suas atitudes (MANHÃES, 2016). Ressalta-se que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento, já que o primeiro “é uma ação de Recursos Humanos, pontual e o desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador dentro da organização” (MANHÃES, 2016, p.95).

O conhecimento proporcionado pelo treinamento, torna o indivíduo (e a equipe) mais preparado para analisar os procedimentos de trabalho e fornecer conselhos valiosos, gerando resultados positivos e otimização de tempo.

Um treinamento inteligente deve ser planejado junto aos gestores da empresa, garantindo os objetivos desejados e proporcionando o crescimento dos colaboradores. O processo de treinamento segue, normalmente, quatro etapas principais: (a) diagnóstico: definição das necessidades da organização; (b) planejamento: definição de ações e metas; (c) implementação: execução; (d) avaliação: mensuração de resultados (CHIAVENATO, 2014).

Para Carvalho (2006), o processo de treinamento proporciona inúmeras vantagens quando é implantado corretamente, tais como: (a) possibilita o estudo e análise das necessidades de

treinamento de toda a organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa; (b) define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização; (c) caracteriza os vários tipos e formas de treinamentos a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins; (d) elabora planos de capacitação profissional de curto, médio e longos prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Esta pesquisa foi desenvolvida na área de logística da Distribuidora de Medicamentos X, uma empresa de grande porte, localizada no município de Belo Horizonte - MG. Tal área é responsável pelo recebimento, separação e entrega dos medicamentos ao cliente, tendo sido escolhida por se constituir em um setor muito importante na cadeia produtiva da empresa. Ressalta-se que a empresa objeto de estudo foi denominada como "X" visando garantir a confidencialidade de dados.

A questão problema levantada no estudo foi: que tipos de treinamento são necessários para melhoria dos processos da área de logística da Distribuidora de Medicamentos X?

Neste sentido, esta pesquisa de campo teve como objetivo principal: analisar quais são as modalidades de treinamento necessárias para a melhoria dos processos da área de logística da Distribuidora de Medicamentos X.

Foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar as habilidades e competências requeridas para os colaboradores envolvidos nos processos da área de logística; (b) levantar os tipos de treinamento, atualmente, realizados para os colaboradores da área de logística, bem como os métodos utilizados; (c) identificar que tipos de treinamento e métodos poderiam ser utilizados para a melhoria dos processos da área de logística.

Esta pesquisa se mostra importante para a Distribuidora de Medicamentos X, uma vez que permitirá a ela, conhecer as necessidades de treinamento da área de logística e assim, avaliar a possibilidade de sua realização. Desta forma, espera-se contribuir para a melhoria do processo e a redução de desperdícios. Para os futuros administradores, tal pesquisa poderá colaborar para o desenvolvimento da análise crítica, enriquecimento intelectual, além de estimular novas produções acadêmicas. Para as demais empresas, em termos gerenciais, o presente trabalho será uma oportunidade de conhecimento, na prática, de como ocorre o processo de levantamento de necessidades de treinamento em organizações.

Segundo dados do Sindusfarma (2020), em 2019, o mercado farmacêutico brasileiro ocupou a sétima posição em termos de faturamento no *ranking* das vinte maiores economias. Em moeda local, cresceu 10,74% em relação ao ano anterior (VIEIRA; SANTOS, 2020). Isto posto, ressalta-se que a logística é um setor estratégico dentro da cadeia de produção de medicamentos, visto que, falhas no acondicionamento do transporte dos produtos podem ocasionar a perda da qualidade do princípio ativo dos medicamentos, fazendo com que o remédio embora intacto, visualmente, não surta os efeitos esperados nos pacientes.

2. Referencial Teórico.

2.1 Processo: conceito e nível de detalhamento.

Processos são atividades técnicas e gerenciais para a finalização das entregas de produtos ou serviços que, idealizadas por pessoas e executadas de forma ordenada, inter-relacionadas e orientadas, geram resultados de entrada, transformação e saída, para gerar produtos e serviços requeridos pelos clientes (KIPPER, et al., 2011).

A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) - Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos do Brasil, por meio do BPM CBOOK (2013, p.34), define o processo como uma composição lógica de atividades, que são, na verdade, o trabalho efetivamente realizado. Tal associação deixa claro, também, a visão de transformação e ação.

Há três tipos de processos de negócio: (a) processos primários; (b) processos secundários e (c) processos latentes. Os processos primários são aqueles que a organização tem por objetivo disponibilizar o resultado final para os clientes externos. Estão ligados diretamente à produção do produto, são de natureza interfuncional e compõem a cadeia de valor. Os processos secundários,

também chamados de processos de suporte, são todos os que suportam tanto os processos primários quanto os secundários, dando-lhes apoio para que possam existir, tais como recursos humanos e tecnologia da informação. Já os processos latentes são aqueles que só são executados quando alguma restrição especial ocorre por necessidade de produção de bens ou serviços, passada a necessidade, voltam a “dormir” até que outra situação da mesma natureza traga-os de volta à operação (CRUZ, 2003).

Os processos organizacionais abrangem alguns elementos, tais como: subprocessos, etapas, atividades e tarefas. Quando um processo necessita de mais detalhamento, faz-se necessário abri-lo em processos menores, denominados subprocessos (BARBEDO, RIBEIRO, MARCELINO, 2009). As etapas são o agrupamento lógico das tarefas que demonstram as atividades sequenciais, interdependentes e os fluxos de trabalho suficientes com um nível de detalhamento superior, que são necessários para que cada processo da empresa seja executado. Por sua vez, a atividade é composta por um conjunto de procedimentos necessários ao seu desempenho, desse modo, ela diz respeito à interação do profissional com o ambiente de trabalho, incluindo as ferramentas tecnológicas, a gestão e a organização do negócio (DE SORDI, 2014).

2.2 Área de Logística: conceito e importância.

A *Council of Logistics Management* define a logística como o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo de mercadorias, serviços de informação relativos, desde o ponto de origem até o ponto de consumo visando atender às exigências dos clientes (BALLOU, 2006).

Para Silva, Erbes e Mattes (2015), no passado a logística compreendia o transporte de alimentos e munição para as tropas no campo de combate. Atualmente, representa o controle de processos gerenciais, desde o transporte para entrada de matéria prima nas empresas até a distribuição de produtos ao consumidor final. Nesse caso, seu escopo vai além da simples movimentação de mercadorias, viabilizando que os produtos adquiridos pelos clientes sejam entregues, dentro da conformidade, garantindo a satisfação dos consumidores. Segundo Paura (2012) sua função é fundamental para o gerenciamento de estoques, redução de custos, desenvolvimento de serviços para suprir os requisitos de mercado. No que se refere à conformidade supramencionada, Ballou (2001) destaca a importância dos produtos serem entregues na qualidade acordada e no prazo previsto.

A seguir serão descritas as principais etapas da logística, sendo compostas por: (a) recebimento; (b) armazenagem; (c) expedição.

2.2.1 Recebimento.

De acordo com Rodrigues e Pizzolato (2003) o recebimento é a primeira e principal etapa para a realização das outras atividades, envolvendo o descarregamento das cargas e a conferência da quantidade e da qualidade dos produtos entregues pelos fornecedores.

2.2.2 Armazenagem.

Segundo Hong (1999, *apud* RODRIGUES e PIZZOLATO, 2003) a armazenagem é a guarda temporária de produtos para posterior distribuição. Os estoques são essenciais para o equilíbrio entre a demanda e a oferta. Entretanto é necessário manter níveis de estoque baixos, pois esses geram custos elevados.

2.2.3 Expedição.

A expedição é a última etapa a ser executada na área de logística. Consiste na verificação e no carregamento dos produtos nos veículos, envolvendo as atividades de: conferência do pedido, preparação dos documentos de expedição e pesagem da carga para determinação do custo de transporte (RODRIGUES e PIZZOLATO, 2003).

2.3 Boas práticas de armazenagem de medicamentos.

Para o armazenamento de medicamentos são necessários procedimentos técnicos e administrativos, que incluem recepção, estocagem, conservação e controle de estoque. Tais procedimentos visam garantir a otimização de recursos seguindo as boas práticas de armazenagem de medicamentos. Essas constituem um conjunto de condições de instalações físicas e procedimentos básicos que visam assegurar qualidade, eficácia e segurança dos medicamentos estocados, permitindo preservar suas condições de uso (GOMES e BATISTA, 2019).

De acordo com Gomes e Batista (2019) os medicamentos devem ser armazenados obedecendo às condições ideais de luminosidade, temperatura e umidade, visando manter as características necessárias à correta utilização. A eficácia dos medicamentos está diretamente vinculada à manutenção de sua estabilidade, que depende de armazenamento, transporte e manuseio em condições adequadas.

2.4 Treinamento: conceito e importância.

Treinamento é qualquer procedimento que visa promover e aumentar o aprendizado entre os funcionários de uma empresa (CHIAVENATO, 2014). A aprendizagem é definida por Gil (2001) como uma mudança no comportamento das pessoas, através da obtenção de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Dessa forma, as empresas utilizam-se do treinamento, com o objetivo de melhorar a capacitação de seus funcionários, para que possam desempenhar suas atividades da melhor forma possível, tornando os processos mais eficazes e de qualidade. Empresas bem-sucedidas investem fortemente em treinamento, a fim de obter maiores e melhores resultados (CHIAVENATO, 2014).

Na mesma linha dos autores acima citados, Marras (2007) entende que o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, cuja finalidade é repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente ao desempenho de tarefas ou à sua melhoria no trabalho. A FIGURA 1 apresenta os principais tipos de mudanças comportamentais proporcionadas pelos treinamentos.

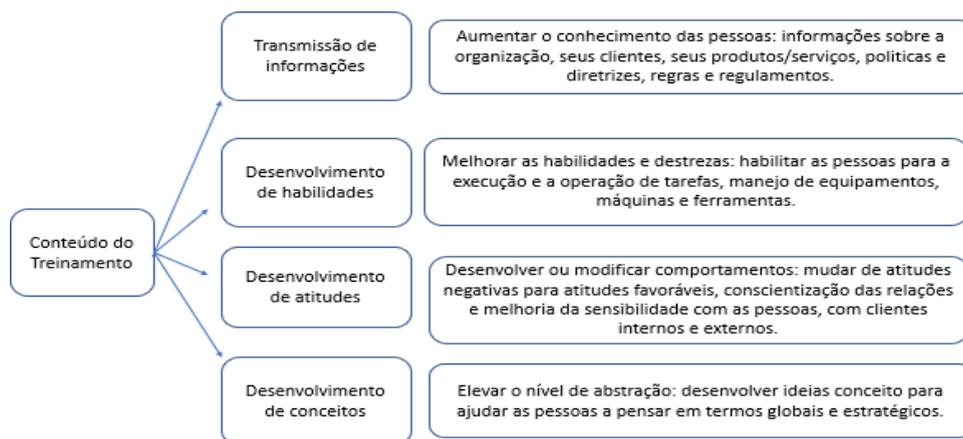


Figura 1 – Tipos de mudanças comportamentais através do treinamento.

Fonte: Chiavenato, 2008, p.295.

Implantar o processo de treinamento e desenvolvimento em uma organização não é tarefa fácil. Tais ações devem ser constantes, alinhadas às estratégias da organização, e destinadas a todos os setores, enfocando suas reais necessidades. Outro aspecto é que tais ações não devem ser percebidas como custo e, sim, como investimento (SILVA, MARANHÃO e FERNANDES, 2015).

Diferentemente do treinamento, o desenvolvimento de pessoas é um processo de longo prazo em que é aperfeiçoada a capacidade, objetivando tornar os membros valiosos para a organização. O desenvolvimento é voltado para o crescimento da pessoa em nível de conhecimentos, habilidades e atitudes e o treinamento direciona para o condicionamento do colaborador na execução de tarefas. “O desenvolvimento, portanto, focaliza mais o crescimento pessoal do empregado” (DECENZO; ROBBINS, 2001, p. 137).

2.4.1 Etapas do processo de realização de treinamento.

Segundo Chiavenato (2014) e Spector (2006) algumas etapas são fundamentais para que o treinamento atinja seu objetivo central e agregue valor à organização: (a) diagnóstico para levantamento das necessidades de treinamento (determinar quem precisa de treinamento e de que tipo); (b) desenho (elaboração do programa de treinamento para atender cada uma das necessidades elencadas); (c) implementação (aplicação do programa de treinamento); e (d) avaliação (verificação dos resultados esperados com o desenho do programa).

Ainda de acordo com os autores supracitados, o treinamento segue um processo cíclico em que as demandas de desenvolvimento de competências são inicialmente investigadas, dando origem ao planejamento e implementação de ações educacionais, as quais serão posteriormente avaliadas, de tal sorte que essa avaliação retroalimenta os processos de análise de necessidades de capacitação e também de planejamento instrucional.

O foco deste trabalho foi na etapa de levantamento de necessidades de treinamento. Nessa fase são levantadas carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz (CHIAVENATO, 2014). Caso tais análises não sejam realizadas, elevam-se as probabilidades de insucesso das ações educacionais.

2.4.1.1 Instrumentos utilizados para levantamento das necessidades de treinamento.

Para o diagnóstico de levantamento das necessidades de treinamento, podem ser utilizados alguns instrumentos. O QUADRO 1 apresenta alguns desses instrumentos e sua aplicação:

Quadro 1 – Meios para o levantamento das necessidades de treinamento.

Instrumentos	Descrição
Mapeamento de competências	Define <i>gaps</i> (lacunas) entre as necessidades atuais e as almeçadas. É peça-chave para definir a necessidade de treinamento.
Questionários	Os questionários podem ser aplicados tanto aos ocupantes de cada cargo quanto aos seus superiores.
Entrevistas	Podem ter um formato semelhante aos dos questionários, mas como se trata de um método mais demorado e custoso, geralmente elas só são aplicadas a pessoas-chave da organização.
Avaliações de desempenho	Os indicadores de desempenho (incluindo avaliações 360 graus) são uma ótima maneira de levantar os pontos em que cada funcionário ainda pode melhorar.
Documentação do processo seletivo	As entrevistas e outras técnicas aplicadas durante a seleção, geralmente, revelam aspectos nos quais o perfil dos funcionários recém-contratados ainda não coincide com o perfil do cargo, fornecendo, assim, subsídios úteis ao levantamento das necessidades de treinamento.
Entrevista de desligamento	É uma boa oportunidade para verificar problemas no cargo que a pessoa ocupava, ou no setor ao qual pertencia.
Pesquisa de clima organizacional	A Pesquisa de clima organizacional é uma excelente ferramenta para o planejamento de RH, pois permite identificar, entre inúmeras outras coisas, as necessidades de treinamento.

Fonte: Pearson, 2010

2.4.2 Métodos de treinamento.

Há várias formas de classificar os métodos de treinamento. As principais são segundo quem os ministra; o local em que são realizados; a técnica (PEARSON, 2010). O QUADRO 2 apresenta tal classificação.

Quadro 2– Classificação dos métodos de treinamento.

Métodos	Descrição
Quem ministra	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Profissionais da empresa (não RH)</i> - é um dos modelos mais comuns quando o foco está nas habilidades. Nesse caso, o líder da área ou um colega mais experiente ensina o conteúdo aos demais. • <i>Profissionais da empresa (RH)</i> - não é um modelo comum, pois geralmente o RH interno atua como um mediador entre a área requisitante e o prestador de serviços externos. • <i>Especialista externo</i> - esses especialistas podem ser consultores (palestrantes, especialistas em dinâmicas de grupo) ou professores de uma instituição de ensino. Em ambos os casos o programa de treinamento pode ser: (a) de prateleira (solução que já existe e é oferecida ao mercado como um todo), ou (b) customizado – (desenhada sob medida para a organização).

Local de realização	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>On the job</i> - são aqueles realizados para instruir os colaboradores de todas as áreas sobre suas atividades, procedimentos e operações, e sobre o processo produtivo. São realizados com os novos colaboradores e também com os colaboradores que mudam de função, pelo líder responsável ou pelos próprios colaboradores do setor que já estão familiarizados com as funções. ● <i>Sala de aula ou auditório</i> - abrange tanto as aulas tradicionais ministradas na própria empresa ou em instituição de ensino, quanto palestras e técnicas vivenciais <i>indoor</i>, como dinâmicas de grupo ou jogos. ● <i>Outdoor (ao ar livre)</i> - incluem atividades de arvorismo, iatismo, trilhas com jeeps, <i>off-road</i>, <i>rafting</i> (descida de corredeira em bote), etc.
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Expositivo</i> - aulas, palestras e conferências por exemplo. ● <i>Prático</i> - encaixam-se nesta categoria <i>workshops</i>, simulações de voo, aulas práticas de direção de um veículo, etc. ● <i>Vivencial</i> - dinâmicas de grupo, jogos, dramatização ou <i>role-playing</i> e atividades com música e dança. ● <i>À distância</i> - filmes e vídeos corporativos, transmissões em tempo real via satélite e principalmente o <i>e-learning</i> (educação mediada por computador).

Fonte: Pearson, 2010, Dos Santos Pereira, 2022

Em relação aos métodos de treinamento cabem ainda algumas considerações:

(a) citar a variedade de formas e conteúdos para se treinar pessoas, não diz nada a respeito sobre sua eficácia, frente à complexidade e peculiaridades de cada organização e de cada indivíduo que se submetem aos mais variados tipos de treinamentos existentes (MACENA NETO, 2016).

(b) A modalidade presencial trás um contato mais próximo entre o treinando e o instrutor, facilitando a comunicação e interação entre eles. Já o modelo virtual, causa um distanciamento, trazendo uma sensação de impessoalidade, apesar das diversas ferramentas hoje existentes para minimizar essa sensação (MACENA NETO, 2016). Outro aspecto é que treinamentos em modalidade à distância requerem muito mais esforço do próprio indivíduo do que dos recursos instrucionais em si (ZERBINI E ABBAD, 2005).

2.4.3 Tipos de treinamento.

Milkovich (2000) considera que existem 4 tipos principais de treinamento: (a) de integração; (b) técnico-operacional; (c) gerencial; (d) comportamental.

O treinamento de integração, também chamado de *onboarding* (socialização organizacional, em português) é o primeiro treinamento pelo qual todos os colaboradores, independente da área, passam, logo após ingressar na empresa (DOS SANTOS PEREIRA, 2022). Visam adaptar as pessoas à organização (MILKOVICH, 2000). Ocorre, normalmente, em duas etapas. Na primeira delas, realizada pelo responsável pela contratação do setor de Recursos Humanos, é feita uma contextualização da empresa, apresentando sua história, segmento de atuação e clientes. Na segunda etapa, são apresentadas as seguintes informações:

(a) normas da empresa; (b) benefícios e remuneração; (c) diretrizes básicas de segurança do trabalho, pelo técnico de segurança (DOS SANTOS PEREIRA, 2022).

O treinamento técnico-operacional visa capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas que irá realizar em seu dia a dia na organização (MILKOVICH, 2000). São voltados à transmissão de informações sobre o trabalho e a organização, desenvolvimento de habilidades técnicas e orientações básicas sobre as tarefas e operações relacionadas aos cargos da empresa (CHIAVENATO, 2020).

O treinamento gerencial busca desenvolver a competência técnica, administrativa e

comportamental (MILKOVICH, 2000).

Por fim, o treinamento comportamental “é aquele que visa mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas, para atitudes proativas e inovadoras, para assim, melhorar o seu espírito de equipe e sua criatividade” (VOLPE e LORUSSO, 2009, p.3).

2.5 Competências: conhecimento, habilidades e atitudes.

Segundo Meister (1999, *apud* CARVALHO E ABBAD, 2006), o mundo do trabalho sofreu diversas alterações nas últimas décadas, devido às constantes exigências de aperfeiçoamento técnico e político, para garantir a empregabilidade e a atualização das competências. Essas últimas são formadas por três elementos: conhecimentos (C); habilidades (H) e, atitudes (A), resumidos na sigla CHA.

Para Rabaglio (2001) conhecimento é o saber adquirido no decorrer da vida. É a transformação das informações recebidas, conduzindo às práticas e normas organizacionais, a fim da tomada de decisão e o desenvolvimento de estratégias que criem condições positivas e vantagem competitiva no mercado (CHIAVENATO, 2014).

Já a habilidade é caracterizada por Rabaglio (2001) como o saber fazer, ou seja, a capacidade de realizar determinada tarefa. É a transformação do conhecimento na capacidade de produção de resultados e de resolução de situações e conflitos (CHIAVENATO, 2014).

Por fim, a atitude é o querer fazer ou fazer acontecer levando a ação para a realização de um ato, influenciado pelo comportamento do profissional (RABAGLIO, 2001 e CHIAVENATO, 2014). O QUADRO 3 detalha os principais tipos de competências e suas respectivas descrições.

Quadro 3 – Tipos de competências.

Tipos de Competências	Descrição
Comprometimento	Capacidade de comprometer-se com tudo o que faz, ou seja, estar disposto a colaborar.
Conhecimentos específicos do cargo	Habilidade de entender a metodologia do trabalho.
Postura profissional	Ação que regula a ética no trabalho, levando o profissional a respeitar o próximo no exercício de sua profissão.
Proatividade	É a capacidade que uma pessoa tem de antecipar-se aos acontecimentos, identificando necessidade e prevenindo problemas.
Responsabilidade	Capacidade de comunicar-se e relacionar-se com os outros positivamente.
Visão sistêmica	Habilidade de analisar as situações considerando o impacto que vai causar no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaboração e adaptação pelos autores com base em Bienert e Schneider (2010).

Segundo Ferreira *et al.* (2019) os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são capazes de atribuir vantagem competitiva às empresas, agregando valor humano, conquistando liderança de mercado e gerando novas oportunidades, contribuindo assim, para a sobrevivência e diferenciação das empresas.

3. Metodologia.

Esta pesquisa adotou o método de abordagem dedutivo, que tem como ponto de partida as teorias e leis, que na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (LAKATOS e MARCONI, 2013). Tal método “inicia-se com a formulação de um problema e com a sua descrição clara e precisa, a fim de facilitar a obtenção de um modelo simplificado e a identificação de outros conhecimentos e instrumentos” (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Para Severino (2014, p. 107) a pesquisa exploratória “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim, um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. Foi realizada neste estudo, uma revisão de literatura nas plataformas Google Acadêmico e Scielo. Essa foi fundamental para construção do referencial teórico que serviu de embasamento para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados. De acordo com Vergara (2009, p. 42) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Tal estudo pretendeu descrever as necessidades de treinamento da área de logística da empresa em análise.

Quanto à sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como aplicada. Segundo Andrade (2017), a pesquisa aplicada visa às aplicações práticas com o objetivo de atender às exigências da vida moderna, buscando soluções para problemas concretos.

Segundo os procedimentos técnicos, essa pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo. É por meio dela que se pode compreender a sua complexidade e solucionar problemas.

Quanto ao método e à forma de abordar o problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Foram definidos dois universos de pesquisa: (a) Gerência da área de logística de medicamentos da Distribuidora de Medicamentos X, composto por um gestor; (b) área de logística de medicamentos, composto por 6 colaboradores, distribuídos nos seguintes setores: recebimento dos medicamentos (2 colaboradores), separação dos medicamentos (2 colaboradores) e expedição dos medicamentos (2 colaboradores). Ressalta-se que para o segundo universo, obteve-se o retorno de 100% dos questionários enviados, ou seja, todos os 6 colaboradores participaram da pesquisa.

Os dados junto ao Gerente da área de logística foram coletados por meio do envio por email, de um questionário misto, contendo 14 questões descritivas. Já os dados junto aos colaboradores foram coletados no mesmo período, por meio do envio de questionário *fechado* do Google (*Google Forms*). Tal instrumento se constituiu em uma escala nominal para qualificação (natureza não quantitativa) acrescida de uma questão aberta. Ressalta-se que, antes da aplicação dos questionários foi realizado um pré-teste.

O objetivo da coleta de dados junto ao gestor foi: (a) identificar os processos existentes na área de logística e compreender como eles ocorrem; (b) identificar os conhecimentos, habilidades e competências requeridas para os colaboradores envolvidos; (c) verificar na percepção do gestor, se a empresa está preocupada em aperfeiçoar as competências de seus colaboradores e como isso é feito; (d) identificar os treinamentos atualmente realizados, bem como, os métodos utilizados; (e) identificar o tempo médio do(s) treinamento(s) atualmente realizado(s); (f) verificar a percepção do gestor com relação ao número, método e tempo dos treinamentos atualmente realizados; (g) identificar que tipos de treinamentos e métodos poderiam ser utilizados para melhoria dos processos; (h) verificar se há na área de logística procedimentos padronizados capazes de guiar a realização das atividades pelos colaboradores; (h) identificar quais são os problemas críticos ocorridos na área de logística.

O objetivo da coleta de dados junto aos colaboradores foi: (a) conhecer o perfil dos colaboradores (faixa etária, nível de escolaridade, tempo de empresa, processo em que trabalha); (b) verificar se os colaboradores receberam treinamento de integração (*onboarding* ou socialização) quando ingressaram na empresa e quanto tempo esse durou; (c) identificar os assuntos tratados no treinamento de integração; (d) verificar se os colaboradores receberam algum tipo de treinamento para a realização de suas atividades, seu nível de satisfação e aproveitamento quanto a esse; (e) identificar se após o treinamento das atividades a serem desempenhadas os colaboradores se sentiram

seguros; (f) verificar se atualmente os colaboradores possuem necessidade de algum treinamento; (g) identificar o(s) tema(s) e método(s) que eles consideram mais eficazes para a realização do(s) treinamento(s). Após coletados, os dados foram analisados, qualitativamente, a fim de se obter, as necessidades de treinamento do setor de logística, os métodos mais indicados para a sua realização, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para os colaboradores.

4. Resultados e Discussão.

A seguir serão apresentados os resultados e a análise do levantamento realizado junto ao gerente e colaboradores da área de logística da Distribuidora de Medicamentos X.

4.1 Informações coletadas junto ao Gerente da área de logística.

(a) *perfil do gestor*: o gerente de logística possui ensino médio completo, trabalha na empresa há 3 anos e 6 meses e está no cargo de gestão há, aproximadamente, 6 meses.

(b) *Os processos desempenhados pela área de logística podem ser assim descritos*:
 (b.1) recebimento de materiais médicos e medicamentos, comprados de acordo com a demanda de cada gestor de linha. Nesse caso, os produtos são recebidos, conferidos e armazenados; (b.2) separação de medicamentos: tal separação é realizada de acordo com os pedidos de cada cliente, de forma manual, com o auxílio de um *check list* (folha de verificação). Esses são acondicionados em caixas (isopor/ papelão) para transporte, seguindo a temperatura indicada para cada produto; (b.3) expedição dos pedidos, emissão das notas fiscais de venda, identificação das caixas e despacho para cada transportadora responsável.

(c) *Cargos dos colaboradores envolvidos nos processos de logística*: há auxiliares administrativos e assistentes de logística.

(d) *Conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos colaboradores envolvidos nos processos da área de logística*.

O QUADRO 4 detalha os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para os colaboradores, segundo os processos da área de logística.

Quadro 4 – Conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para realização dos processos.

Processos	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
Recebimento de mercadorias	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos: Conferir itens/lotes e condição do produto. Relatar, caso tenha avarias ou defeitos. • Habilidades: Raciocínio lógico, capacidade de trabalhar sob pressão, proatividade e conhecimento em ERP⁶. • Atitudes: Comprometimento, responsabilidade, postura profissional e comunicação.
Separação de mercadorias	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos: Conhecer os produtos / identificar e checar os produtos dos pedidos. Acondicionar da forma correta para não danificar durante o transporte. • Habilidades: Raciocínio lógico, capacidade de trabalhar sob pressão, capacidade de adaptação e flexibilidade. • Atitudes: Comprometimento, responsabilidade, visão sistêmica e tomada de decisão.

Expedição de mercadorias	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos: Emitir a Nota Fiscal corretamente, garantir que todas as Notas Fiscais sejam emitidas no prazo correto para liberação das cargas. • Habilidades: Capacidade de trabalhar sob pressão, flexibilidade, conhecimento no ERP e visão estratégica. • Atitudes: Comprometimento, responsabilidade, relacionamento interpessoal e comunicação.
--------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

De acordo com os dados coletados junto ao gestor da área, a empresa não se preocupa em aperfeiçoar as competências acima listadas.

(e) *Treinamentos já realizados pela empresa e métodos utilizados.*

O Quadro 5 apresenta os treinamentos e métodos atualmente utilizados pela empresa.

Quadro 5 – Treinamentos e métodos atualmente utilizados.

Treinamentos realizados	Métodos utilizados
<i>Onboarding</i> (integração ou socialização)	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento ministrado por profissionais da empresa pertencentes ao setor de Recursos Humanos. • Treinamento em serviço (<i>on the job</i>) - observação de colegas e troca de informações. • Expositivo ou à distância.
Conhecendo os produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento ministrado por profissionais da empresa não pertencentes ao setor de Recursos Humanos. • Treinamento em serviço (<i>on the job</i>) observação de colegas e troca de informações. • Expositivo.
Integração de ERP:	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento em serviço (<i>on the job</i>) observação de colegas e troca de informações. • Expositivo ou à distância.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

(a) *Número de treinamentos utilizados e métodos adotados:* para o gestor da área, o número de treinamentos atualmente realizados é regular e os métodos utilizados pela empresa são parcialmente adequados.

(b) *Tempo médio gasto com os treinamentos:* entre 2 e 4 horas. Tal período é considerado pelo gestor como parcialmente adequado.

(c) *Tipos de treinamento e métodos que poderiam ser utilizados para a melhoria dos processos.* O QUADRO 6 apresenta as sugestões de temas e métodos de treinamento.

⁶ ERP ('Enterprise Resource Planning') - sistema de gestão integrado, que tem a missão de amparar o gestor da empresa a melhorar suas metodologias, unindo atividades de diferentes setores, como vendas, finanças, estoque e recursos humanos.

Quadro 6 – Sugestão de temas e métodos para futuros treinamentos.

Treinamentos realizados	Métodos utilizados
<i>Onboarding</i> (integração ou socialização) Apresentação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento ministrado por consultores externos (vendedores). • Treinamento em sala de aula ou auditório. • Vivenciais (dinâmicas de grupo, jogos, dramatização). • À distância.
Experiência e simulação sistêmica para o conhecimento dos processos da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento ministrado pelo responsável do sistema. • Treinamento em sala de aula ou auditório. • Prático.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

(d) *Procedimentos Operacionais Padrão (POP 's)*: o gestor informou que existem na área de logística, POP's para nortear as atividades a serem realizadas. Esses são de responsabilidade do setor de qualidade da empresa.

(e) Principais problemas que costumam ocorrer na área de logística: sobrecarga de responsabilidades e atividades centradas em poucos funcionários, ocasionando erros que geram prejuízos; alta demanda de muitas linhas e imediatismo de todos para que o produto esteja no cliente em “tempo recorde”.

4.2 Informações coletadas junto aos colaboradores da área de logística.

(a) *Perfil dos colaboradores*: a maior parte dos colaboradores possui faixa etária entre 23 e 29 anos, ensino superior e um a dois anos de empresa, conforme QUADRO 7.

Quadro 7- Perfil dos colaboradores.

Item	Resultado
Faixa etária	66,7% (a maioria) entre 23 e 29 anos; 16,7% entre 30 e 35 anos; 16,7% entre 41 e 50 anos.
Grau de instrução	66,7% (a maioria) possui ensino superior; 16,7% pós-graduação; 16,7% concluíram o ensino médio.
Tempo de empresa	50% (a maioria) possui de 01 a 02 anos; 16,7% de 05 a 10 anos; 16,7% de 06 meses a 01 ano; 16,7% menos de 06 meses de empresa.
Setor em que trabalham	02 colaboradores no Recebimento; 02 na separação; 02 a Expedição de Medicamentos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

(b) *Participação em Treinamento de integração (onboarding ou socialização)*: 66,7% dos colaboradores receberam o treinamento de integração e 33,3% não receberam, conforme o GRÁFICO 1.

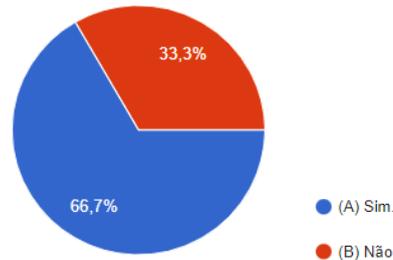


Gráfico 1 – Participação em treinamento de integração (*onboarding*).
 Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

(c) *Tempo de duração no treinamento de integração (onboarding)*: para a maioria dos respondentes (50%), o tempo de duração do treinamento de integração foi de 02 a 04 horas; entre 01 a 02 horas (para 25%) e 01 hora de treinamento (para 25%).

(d) *Assuntos tratados no atual treinamento de integração*: 100% dos colaboradores apontaram os seguintes temas: (d.1) apresentação do processo de logística e das atividades relacionadas; (d.2) apresentação da equipe de trabalho e (d.3) direitos e deveres dos colaboradores/valores da organização. Para 75% dos colaboradores, os treinamentos versaram sobre responsabilidades envolvidas no processo de logística que estavam vinculados. Já para os 25% restantes, o treinamento de integração abordou os direitos e deveres do colaborador/ valores da organização. Ressalta-se que, nenhum dos colaboradores apontou a questão da política de cargos e salários, conforme GRÁFICO 2.

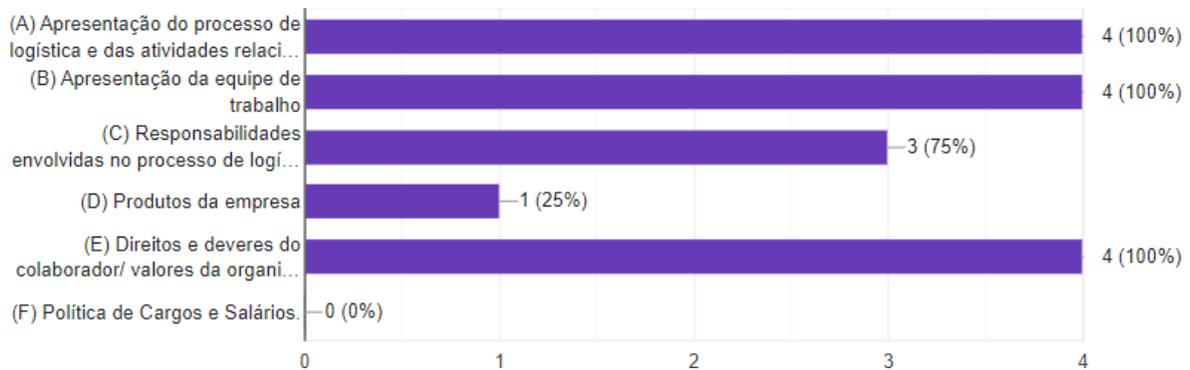


Gráfico 2 – Temas do treinamento de integração.
 Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

(e) *Forma em que o colaborador recebeu o treinamento para realização de suas atividades*: 80,3% dos colaboradores (a maior parte) informaram que receberam treinamento através de um colega de trabalho (*on the job*) e 16,7% informaram que receberam o treinamento pelo próprio chefe, conforme GRÁFICO 3.

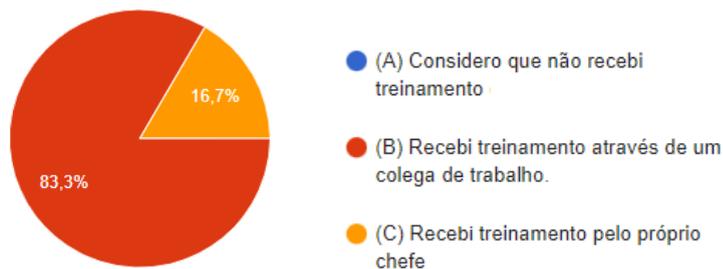


Gráfico 3 – Recebimento de treinamento para realização das atividades (técnico).
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

(f) *Grau de satisfação dos colaboradores após a realização de treinamento técnico:* 50% dos colaboradores informaram que se sentiram parcialmente satisfeitos; 16,7% satisfeitos; 16,7% totalmente satisfeitos e 16,7% totalmente insatisfeitos.

(g) *Percepção de preparo após a realização do treinamento técnico:* 50% dos colaboradores se sentiram capazes; 33,3% razoavelmente capazes e 16,7% incapazes para exercer a função pela qual foram contratados, conforme GRÁFICO 4.

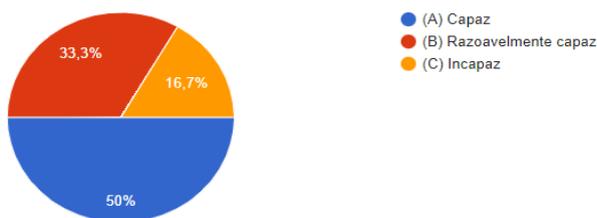


Gráfico 4 – Percepção de preparo após treinamento técnico.
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

(h) *Identificação da necessidade atual de treinamento:* 50% dos colaboradores não acreditam ser necessário outros tipos de treinamento. Os demais (50%), entendem que poderia haver treinamentos sobre: (h.1) produtos que a empresa comercializa, já que “é necessário ter o mínimo de conhecimento do que estamos trabalhando”; (h.2) atividades desenvolvidas junto aos chefes e especialistas da empresa; (h.3) sistema utilizado pela empresa.

(i) *Métodos e formatos de treinamento mais eficazes sob o ponto de vista dos colaboradores:* junto ao gestor da área (83,3%); junto aos colegas do setor (66,7%); junto ao RH (33,3%); distribuição de cartilha informativa (16,7%); treinamento *online* para atualização de assuntos ligados à área (16,7%) e treinamento comportamental (por meio de dinâmicas de grupo, jogos, etc.) (16,7%), conforme GRÁFICO 5.

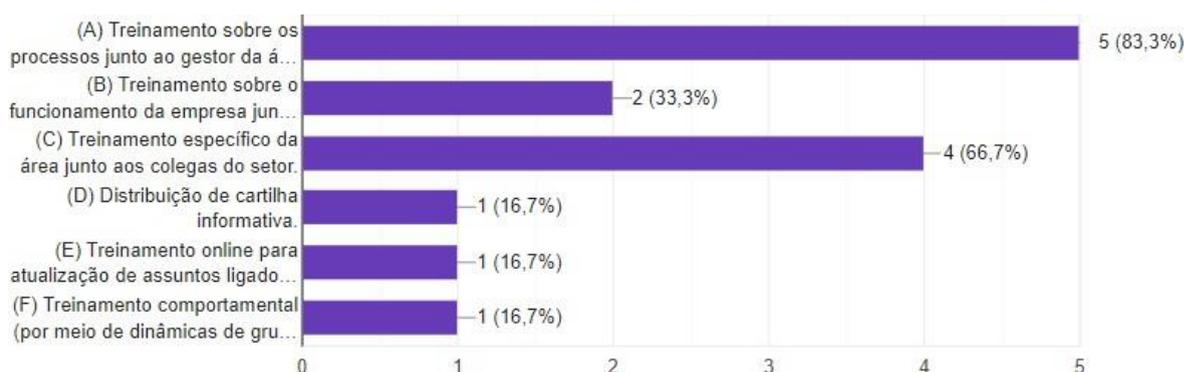


Gráfico 5 – Métodos de treinamento preferidos pelos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

4.3 Análise dos principais dados levantados.

De acordo com o gestor da empresa X, a área de logística envolve três processos principais: recebimento, separação e expedição. Conforme mencionado por Rodrigues e Pizzolato (2003) a atividade de recebimento é a primeira e principal etapa para as outras atividades, e se caracteriza pelo descarregamento das cargas e conferência da quantidade e da qualidade dos produtos entregues pelos fornecedores. No caso da empresa X, os materiais médicos e medicamentos comprados são conferidos e armazenados de acordo com a demanda de cada gestor de linha.

Para Hong (1999, *apud* RODRIGUES e PIZZOLATO, 2003) a armazenagem é a guarda temporária de produtos para posterior distribuição. Em se tratando da empresa X, esse processo é crítico devido à necessidade de manutenção da temperatura indicada de cada produto. Conforme apontado, os medicamentos são acondicionados em caixas de isopor e papelão.

Segundo (RODRIGUES e PIZZOLATO, 2003), a expedição é a última etapa a ser executada na área de logística e consiste na verificação e no carregamento dos produtos nos veículos para transporte. Na empresa X, nessa etapa ocorre a expedição dos pedidos, emissão das notas fiscais de venda, identificação das caixas e despachados para cada transportadora responsável.

Pela análise dos questionários aplicados junto ao gestor e colaboradores percebe-se que, os tipos de treinamentos realizados pela empresa estão adequados (treinamento para o conhecimento do produto, das atividades e do sistema ERP). Entretanto, os métodos de treinamento não estão adequados às necessidades dos colaboradores, conforme avaliação dos mesmos. A apresentação dos produtos é hoje realizada pelo setor de Recursos Humanos e pelos próprios colegas de trabalho, quando deveria está sendo realizada pelo consultor externo (vendedor). Já a apresentação do sistema ERP realizada, atualmente, pelos colegas de trabalho, seria mais proveitosa se ministrada pelo responsável do sistema, já que esse detém maior conhecimento técnico e específico.

Segundo Ferreira *et al* (2019) os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são capazes de atribuir vantagem competitiva às empresas. O levantamento de dados realizado comprovou que apesar do gestor apontar uma série de habilidades comportamentais necessárias para a realização dos processos, não há quaisquer treinamentos direcionados ao desenvolvimento de: comprometimento, responsabilidade, postura profissional e comunicação, visão sistêmica e tomada de decisão e, relacionamento interpessoal e comunicação.

Em relação ao tempo de treinamento, foi mencionado pelo gestor que são investidos somente 1 ou 2 horas por colaborador, o que parece insuficiente para apresentação de uma área tão importante. Esse tempo foi considerado por ele como parcialmente adequado. O fato de a empresa dispor de procedimentos operacionais minimiza esse problema, porém, não resolve, uma vez que, as questões comportamentais não são tratadas neles.

Foram mencionados pelo gestor alguns problemas críticos no setor, tais como: sobrecarga de atividades por funcionário e erros gerados pela pressão para a realização das atividades em tempo recorde. Tais aspectos sugerem a necessidade de análise pela direção, e correspondente tomada de decisão.

Analisando os questionários aplicados junto aos colaboradores, percebe-se que, apesar da importância do treinamento de integração, mencionado por Milkovich (2000), 33,3 % dos respondentes informaram que não o receberam, o que impacta na socialização e na execução das atividades, já que dessa forma o aprendizado se dá somente pela observação dos demais colegas (*on the job*). Em relação aos tópicos abordados nesse treinamento, pode-se dizer que esses estão de acordo com o previsto.

Em relação aos treinamentos relacionados às atividades (treinamento técnico), o gestor e 83,3% dos colaboradores afirmaram que o aprendizado foi realizado *on the job*, método citado por MILKOVICH (2000). Entretanto, percebe-se que esse não tem gerado satisfação plena dos colaboradores e, nem a segurança necessária para a realização das suas funções.

5. Considerações Finais.

O objetivo do estudo foi analisar as necessidades de treinamento na área de logística de uma distribuidora de medicamentos. Foi realizada uma revisão de literatura para embasamento da pesquisa de campo, elaboração de questionários junto ao gestor e colaboradores. Após coletados, os dados foram analisados de forma qualitativa.

O propósito inicial da pesquisa foi cumprido, tendo em vista que foi realizado o levantamento das necessidades e métodos de treinamento, além da identificação dos conhecimentos, habilidades e competências comportamentais dos colaboradores, dentre outras questões.

De acordo com o gestor, são realizados atualmente três tipos de treinamento: a) treinamento de integração pelo RH (*Onboarding*); b) treinamento sobre as atividades a serem realizadas (treinamento técnico) e; c) treinamento sobre o sistema ERP. Os dois últimos são realizados *on the job*, ou seja, por meio da observação de colegas e troca de informações.

Em relação aos colaboradores foi possível identificar que, os mesmos não estão satisfeitos com esse formato de treinamento, não se sentindo totalmente seguros para a realização de seus processos. Ficou evidente que a preferência dos colaboradores é pela execução do treinamento técnico com os consultores externos (vendedores) e o treinamento do sistema ERP, pelo responsável do sistema.

Foi identificado que as principais competências comportamentais requeridas para os colaboradores são: comprometimento, responsabilidade, postura profissional, comunicação, visão sistêmica, tomada de decisão e relacionamento interpessoal. Entretanto, não são realizados, atualmente, treinamentos para esse fim.

Esse estudo buscou incentivar a utilização de uma metodologia científica para identificar as habilidades e competências requeridas para os colaboradores da área de logística, bem como, as necessidades e métodos de treinamentos. Entende-se que tal objetivo tenha sido realizado. Sugere-se que a partir deste estudo, outras pesquisas relevantes possam ser realizadas, tais como: identificação de necessidades de treinamento em outras áreas da organização e em outros ramos de atividades.

Referências.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2017.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. São Paulo: Bookman, 2001.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARBEDO, Simone Angélica Del-Ducca; RIBEIRO, Marciana Leite; MARCELINO, Silvia Castro. **Mapeamento dos processos no serviço de informação e documentação do INPE**. São Paulo: INPE 2009.

BIENERT, Adriane Caroline Bienert; SCHNEIDER Alexandre Marcelo. Avaliação de desempenho por competências na área de logística. Revista Destaques acadêmicos, ano 2, n. 1, 2010 - CGO/UNIVATES

CARVALHO, Renata Silveira; ABBAD, Gardênia. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração contemporânea**, v. 10, n. 1, 2006.

CASCIO, Jamais. A educação em um mundo cada vez mais caótico. Boletim Técnico Do Senac, v. 47, n. 1, p. 101-105, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto.: **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição compacta - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2020.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos: Administrando Organizações Por Meio De Processos De Negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. Administração de Recursos Humanos. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 2014.

DOS SANTOS PEREIRA, Nadine Traváglia et al. O processo de treinamento em uma Lavanderia Industrial: um estudo de caso. **Produto & Produção**, v. 23, n. 1, p. 34-48, 2022.

FERREIRA, Marília M.M.G, et al; Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia. **Revista Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 12, p.31950-31965 dec. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, George Sillas Silva; BATISTA, Almária Mariz. Armazenamento de medicamentos na Central de Abastecimento Farmacêutico (CAF) de um município do Rio Grande do Norte, Brasil. **Infarma - Ciências Farmacêuticas**, 2019.

HONG, Yuh C. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 1a ed. São Paulo: Atlas, 1999. 182p.

KIPPER, Liane Mahlmann et al. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório de publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Alta, 2013.

MACENA NETO, José Bezerra de. Treinamento e desenvolvimento nas organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal. 2016.

MANHÃES, Ana Claudia. Treinamento interno de equipe visando o aumento da lucratividade da empresa. **Revista Valore**, v. 1, n. 1, p. 95-110, 2016.

MARRAS, Jp. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 12.ed.** São Paulo, editora Futura, 2007.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos: treinamento.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PAURA, Glávio Leal. Fundamentos da Logística. Curitiba: e-tec Brasil. 2012.

PEARSON Education do Brasil. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

PEARSON Education do Brasil. **Administração de pessoal I.** São Paulo: 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências.** 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

RODRIGUES, Gisela Gonzaga; PIZZOLATO, Nélio Domingues. Centros de Distribuição: armazenagem estratégica. **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção–Ouro Preto**, MG, Brasil, v. 21, 2003.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez editora, 2014.

SILVA, A.M; MARANHÃO, C.M.S.A, & FERNANDES, T.A. Avaliação das necessidades de treinamento – uma metassíntese. **Rev. Ciência. Administração.**, Fortaleza, v. 21, n. 2, p. 365-388, jul./dez, 2015.

SILVA, Jesael.; ERBES, Raul; MATTES, João. Logística empresarial. São Paulo: Ed.UNISA, 2015.

SINDUSFARMA – SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS. Perfil da indústria farmacêutica e aspectos relevantes do setor. São Paulo: Sindusfarma, 2020.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** Editora Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Fabíola Sulpino; SANTOS, Maria Angélica Borges dos. O setor farmacêutico no Brasil sob as lentes da Conta-Satélite de Saúde. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada -IPEA. Brasília, nov. 2020.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **Psicologia Online**, p. 01-08, 2009

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Impacto de treinamento no trabalho via internet.** RAE electron. São Paulo, v. 4, n. 2, Dec. 2005.