



Percepção de Executivos e Acadêmicos de Bento Gonçalves sobre Treinamento e Desenvolvimento de Profissionais para o Comércio Internacional

Simone Fonseca de Andrade Klein, Lucélia Cássia Borges

RESUMO

A competitividade do mercado internacional exige das empresas a busca constante por diferenciais e, dentro disso, os recursos humanos tem papel primordial. Considerando especificamente os profissionais de Comércio Internacional, este estudo teve por objetivo analisar a percepção de executivos e acadêmicos de Bento Gonçalves sobre treinamento e desenvolvimento para essa área de atuação. Assim, os públicos-alvo desse estudo foram executivos de comércio internacional e acadêmicos do curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, campus de Bento Gonçalves. Em termos metodológicos, realizou-se pesquisa qualitativa exploratória, a partir de entrevistas com 6 executivos de diferentes empresas, bem como foi realizada pesquisa quantitativa descritiva, por meio de questionário estruturado, recebidos de 39 acadêmicos do referido curso. A partir da análise e comparação das respostas obtidas, se pode observar semelhanças entre as competências identificadas como necessárias ao profissional de comércio internacional e os treinamentos elencados como essências por ambos os grupos participantes do estudo.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Comércio Internacional.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças geradas pela globalização fizeram com que as organizações mudassem suas concepções e eliminasse velhos paradigmas. A esse respeito, Carletto, Francisco e Kolesviski (2005) identificaram que, por meio das mudanças, foram desenvolvidas e incorporadas novas técnicas de aperfeiçoamento humano, as quais, as organizações consideram como um diferencial competitivo.

Consequentemente, o profissional que atua em mercados internacionais deve desenvolver constantemente suas competências técnicas e humanas, almejando crescimento, aperfeiçoamento e eficácia nos resultados. (CARLETTO; FRANCISCO; KOLESVISKI, 2005). Assim, para Cruz, Oliveira e Souza (2010), as companhias precisam destacar-se em novos mercados para se tornarem competitivas e, para tanto, é necessário investir nos colaboradores, pois esses contribuem de forma direta para crescimento das empresas.

Há alguns anos, as empresas vêm empregando treinamento e desenvolvimento- T&D em suas estruturas organizacionais, e a forma como esse é aplicado sofre contínuas modificações principalmente em organizações que atuam no exterior.

Neste recorte temático, o presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção de executivos e acadêmicos de Bento Gonçalves sobre treinamento desenvolvimento para profissionais de comércio internacional, identificando as habilidades, competências e atitudes que devem ser desenvolvidas para atuação desse profissional no mercado externo.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com vistas a alcançar o objetivo do estudo, neste referencial teórico, serão abordados e contextualizados conceitos relativos a treinamento e desenvolvimento, comércio internacional e o profissional de comércio internacional e suas competências.

2.1 RECURSOS HUMANOS NO MERCADO GLOBALIZADO

A administração de recursos humanos passou por diversas mudanças ao longo dos anos. Segundo Barduchini et al. (2010, p.32), as associações de trabalho na era contemporânea passaram a ser chamadas, de conhecimento e informação, e as habilidade manuais deram lugar às novas tecnologias.

Nesse contexto, a globalização gerou um processo de transformação nos mercados mundiais, tornando-os mais exigentes. Snell e Bohlander (2010) explicam que as empresas que buscam “tornar-se globais” precisam avaliar um conjunto complexo de pontos relacionados à localização geográfica, cultura, leis e práticas empresariais, dentre outros. Cabe observar que os recursos humanos influenciam e são influenciados por cada um desses pontos.

Nesse sentido, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p.427), abordam que os conhecimentos alinhados, com as habilidades e experiências fazem com que os colaboradores se diferenciem e contribuam de forma a oferecer vantagens nos negócios mundiais das organizações.

Nesse ensejo, Gil (2012) considera que o profissional de negócios, além de entender de aspectos operacionais, precisa ter capacidade de elaborar e checar diferentes estratégias globais, o que prescinde de habilidades interpessoais e culturais. O profissional que atua no mercado internacional precisa, portanto, desenvolver-se constantemente. A esse respeito, Lacombe (2012) aponta que o mercado muda velocemente, e os profissionais eficientes tendem a apreender e evoluir. Esse mesmo autor complementa que os profissionais competentes procuram empresas que invistam em seu treinamento e desenvolvimento.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

As mudanças econômicas, políticas e sociais influenciaram o posicionamento mercadológico das companhias modernas, e elevaram a necessidade do desenvolvimento de programas que auxiliem a sobrevivência e competitividade organizacional (MENESES; ZERBINE; ABBAD, 2011).

Nesse sentido, Frota e Rebelo (2011) consideram que a gestão competitiva das organizações está cada vez mais centrada no conceito de capital intelectual e conhecimento, uma vez que esses são a chave para as inovações e criações de novas vantagens para as empresas.

São esses conceitos que fazem com as organizações utilizem o treinamento e desenvolvimento - T&D para obtenção de resultados. De acordo Meneses, Zerbine e Abbad (2011), as organizações adotam ações de treinamento e desenvolvimento, pois consideram esses como uma estratégia para alcance dos objetivos da companhia.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2011) relatam que as empresas, que treinam seus colaboradores têm como principal objetivo desenvolver habilidades, tais como a comunicação e o trabalho em grupo. Marcosué, Malcolm e Gillespie (2013) destacam que a aplicação de T&D nas organizações auxilia os profissionais a desenvolver as habilidades existentes ou obterem novas.



Há que se distinguir, contudo, as diferenças entre treinar e desenvolver:

Treinamento é um processo sistemático para promover as habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.338).

Relacionado as diferenças entre treinamento e desenvolvimento, é possível identificar que o treinar auxilia o colaborador a adquirir habilidades e atitudes que lhe propiciem desenvolver suas atividades em um curto prazo, enquanto que o desenvolvimento busca aperfeiçoar as competências de um profissional a longo prazo.

A utilização dessas atividades incentiva a renovação e o desenvolvimento, ampliando dos conhecimentos individuais, de modo que esses respondam de maneira adequada às exigências apresentadas pelas empresas (FROTA; REBELO, 2011).

Meneses, Zerbine e Abbad (2011) argumentam que há necessidade de alinhar o desempenho humano aos resultados, por consequência, é necessário um novo posicionamento dos modelos de gestão das organizações. Logo, o modelo de sistemático desenvolvido por Snell e Bohalander (2010) para o treinamento e desenvolvimento retrata que todas as organizações devem fazer uma ligação entre a gestão estratégica da empresa e os programas de treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido, o quadro 01 demonstra modelo de sistema de treinamento desenvolvido pelos referidos autores:

Quadro 01 - Modelo de sistema de treinamento e desenvolvimento

| |
|---|
| LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE Análise da empresa, da tarefa e do colaborador. |
| PROJETO Objetivos instrucionais, princípios da aprendizagem. |
| IMPLEMENTAÇÃO Métodos dentro e fora do local de trabalho e desenvolvimento gerencial. |
| AVALIAÇÃO Reações, aprendizado, comportamento e resultados. |

Fonte: Elaborado pela Autora (2016), a partir do modelo de gestão dos autores Snell e Bohalander (2010).

A partir do quadro 1, constata-se que a empresa, antes de iniciar o processo de treinamento e desenvolvimento, deve verificar a necessidade de treinar e desenvolver seus profissionais, e em seguida, avaliar os objetivos e os princípios que serão repassados durante o treinamento e desenvolvimento, são fatores decisivos para início do processo de treinamento e desenvolvimento - T&D na organização é a autorização da gerência. Após, será preciso avaliar as reações e a eficácia do aprendizado.

Levando-se em consideração todos os aspectos abordados, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento são considerados fatores significativos para o progresso da organização e dos colaboradores. Nesse sentido, Leite e Lott (2013) salientam que a utilização do treinamento e desenvolvimento nas organizações deve ser contínuo. Ainda de acordo com as referidas autoras, os projetos de capacitação executados de maneira esporádica não demonstram bons resultados quanto ao desenvolvimento dos recursos humanos e, conseqüentemente, da organização.



2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UM CONTEXTO GLOBAL

A redução das barreiras geográficas e econômicas possibilitou que as empresas desenvolvessem negócios em qualquer país do mundo (KAUZAQUI, 2007). Ainda de acordo com Kuazaqui (2007), as empresas devem desenvolver suas competências para atender às diferentes demandas internacionais. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) ressaltam que, para concorrer em mercados estrangeiros, os treinamentos são cruciais. Os referidos autores ainda destacam que “treinamento é o processo de modificar as atitudes do empregado e seu conhecimento de forma a aumentar a probabilidade de atingir as metas organizacionais” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, P. 432).

A despeito disso, França (2013), destaca que as mudanças macroeconômicas, e a competição por novos mercados cresce, e ao mesmo tempo em que a competição aumenta, os profissionais buscam desenvolver sua carreira. Outro aspecto abordado por França (2013), é que há um consenso entre empresários e colaboradores que treinamento e desenvolvimento é algo fundamental para as organizações que querem perpetuar-se nos mercados interno e externo.

Nessas condições, a exigência quanto à contratação de novos empregados aumenta continuamente (OLIVEIRA et. al. 2015, p.40). Ainda de acordo com os referidos autores, os valores que antes as empresas conferiam às máquinas e equipamentos agora são encontrados em meios intangíveis como conhecimento e aperfeiçoamento.

A implicação disso, segundo Lacombe (2012), é que treinar e desenvolver profissionais é uma obrigação da organização, pois os profissionais quando admitidos possuem qualificações genéricas e todas as organizações possuem particularidades.

As organizações que utilizam o treinamento e desenvolvimento como estratégia, incentivam seus colaboradores a aprenderem novos conhecimentos e habilidades (BATISTA, 2008). Ainda de acordo com a referida autora, as companhias que aplicam o T&D, desenvolvem as competências de seus colaboradores, tornando-os mais produtivos, criativos e inovadores. Batista (2008) ainda complementa que as empresas que aplicam o T&D como estratégia agregam valor às pessoas e enriquecem o capital intelectual da organização.

Sebben e Dourado Filho (2010) indicam que o aprendizado é favorável para as organizações internacionais, pois através desse as companhias impulsionam os profissionais a se desenvolverem. Barreto, Delgado e Nogueira (2013) evidenciam que há necessidade de elaborar uma estratégia global de treinamento e desenvolvimento, pois cada vez mais haverá profissionais ocupando cargos em mercados internacionais que são, essencialmente, ambientes interculturais.

Nesse sentido, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) apresentaram uma estratégia de como os programas de treinamento e desenvolvimento intercultural devem ser gradualmente desenvolvidos em empresas com foco nos mercados internacionais:

- a) primeiramente é necessário um estudo do país (dados históricos, econômicos e culturais);
- b) em um segundo momento é preciso transmitir ao profissional informações práticas (como habilidades e competências necessárias para se trabalhar no país escolhido);
- c) por fim, é necessária consciência cultural (práticas linguísticas, comunicação transcultural, e habilidades de negociação).

Sebben e Dourado Filho (2010) explicam que o treinamento intercultural auxilia a aprendizagem específica de uma cultura e, posteriormente, a aplicação desse conhecimento pode contribuir para resolução de possíveis conflitos, ou reações geradas por diferenças culturais.

Dado o exposto, percebe-se que a utilização do treinamento e desenvolvimento é de suma importância para as empresas que buscam atuar em mercados internacionais, o que



também reforça a afirmação de Sebben e Dourado Filho (2010), de que o aprendizado é vantajoso para as organizações que atuam internacionalmente.

2.4 O PROFISSIONAL DE COMÉRCIO INTERNACIONAL E SUAS COMPETÊNCIAS

De acordo com Fleury e Fleury (2004) as competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o desempenho, na medida em que há o pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na sapiência e na personalidade dos indivíduos. Através dessa abordagem, considera-se competência como um estoque de recursos que os profissionais detêm.

As competências profissionais podem ser divididas em três dimensões independentes (conhecimento, habilidade e atitude) para Carletto, Francisco e Kolesviski (2005), o conhecimento é uma série de informações compreendidas e estruturadas pelo indivíduo, que o auxiliam a entender o mundo; por outro lado, a habilidade é o saber fazer algo, tendo sempre a intenção de atingir uma meta ou objetivo; já a atitude corresponde a aspectos sociais e efeitos relacionados ao trabalho.

No que se refere à conexão entre CHA e a área de treinamento e desenvolvimento - T&D, tema principal dessa pesquisa, Snell e Bohlander explicam que treinamento e desenvolvimento são:

Discrepâncias entre conhecimentos, habilidades e aptidões – muitas vezes referidas como CHA (ou KSA*, do inglês *knowledge, skills e abilities*) – do ocupante do cargo e os requisitos descritos e especificados para o cargo fornecem pistas para o levantamento das necessidades e treinamento. (2010, p.127).

Nesse aspecto se pode considerar que alguns profissionais possuem conhecimentos, habilidades e aptidões necessárias para desempenho de suas funções, entretanto outros carecem de treinamento intensivo para contribuir de forma positiva com as organizações (SNELL; BOHLANDER, 2010).

E, por isso entre os profissionais que atuam no contexto global das empresas e que devem estar em constante desenvolvimento de competências está o internacionalista, como é chamado o profissional de Comércio Internacional. Relacionado a isso, Deschamps, Lima e Mainardes (2007) argumentam que o mercado internacional demanda profissionais capazes de negociar, planejar e analisar estrategicamente. Para Oliveira et al. (2015, p.40), o mercado de trabalho procura profissionais, criativos, experientes, com novas habilidades, formação acadêmica e conhecimentos técnicos.

Além dos atributos citados, o profissional de comércio internacional deve ser proativo, comunicativo e ético. Para Tanure e Duarte (2006), os profissionais que atuam internacionalmente devem apresentar algumas competências essenciais como: resiliência, sensibilidade, flexibilidade para adaptação e habilidade para lidar com situações em diferentes culturas.

Os profissionais que possuem formação acadêmica na área de comércio internacional devem possuir algumas habilidades específicas como: compreensão das relações sociais, políticas econômicas e culturais internacionais; não o bastante, esses necessitam estar sempre atentos as mudanças advindas da internacionalização econômica e avanços tecnológicos e científicos (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL-UCS, 2014).

Ainda segundo o projeto pedagógico (2014), o especialista nessa área deve ter conhecimento para planejar, desenvolver e implementar ações pertinentes ao comércio internacional, compreendendo a diversidade global e constituindo relações múltiplas



internamente ou externamente de forma ética.

Ademais, o profissional de comércio deve saber analisar, diagnosticar e operar os programas pertencentes à sua área de atuação, identificando as variáveis e os problemas que constituem as relações internacionais, por isso, a liderança é uma competência necessária para esse profissional que deve saber conduzir os processos de mudanças e possibilidades (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL- UCS, 2014). Consonante a isso, a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (2016) complementa que o profissional dessa área tende a ser polivalente, uma vez que podem atuar em diversas áreas da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos empregados nesse estudo possuem as naturezas qualitativas e quantitativas. De acordo com Malheiros (2011), o método quantitativo busca transformar a realidade em dados, enquanto que o qualitativo se empenha em compreender os fenômenos pela ótica do sujeito. Neste sentido, o axioma da pesquisa qualitativa é que nem tudo é quantificável e que a relação que a pessoa estabelece com o meio é única e, portanto, há necessidade de uma análise profunda e individualizada (MALHEIROS, 2011).

Face a isso, a pesquisa qualitativa aplicada a 06 gestores de empresas exportadoras e importadoras da cidade de Bento Gonçalves que atuam internacionalmente foi de nível exploratório e genérico, enquanto que a quantitativa destinada 39 alunos acadêmicos últimos anos e/ou que atuassem na área de comércio internacional foi baseada no método de coleta de dados e análise do questionário estruturado.

O método exploratório para Marconi e Lakatos (2010), auxilia o pesquisador a desenvolver hipóteses, por isso a aplicação da pesquisa aos gestores foi realizada em um primeiro momento e, posteriormente a pesquisa quantitativa com os alunos aumentando a familiaridade com ambiente, fato ou fenômeno.

Por outro lado, Matias-Pereira (2012) aborda que o método de pesquisa descritivo busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis e fatos.

Com relação a associação dos dois métodos os autores Marconi e Lakatos (2010), afirmam que os estudos exploratório-descritivos combinados buscam descrever de forma completa determinados fenômenos. Ainda de acordo com os autores as descrições quantitativas e qualitativas acumulam informações detalhadas.

Com o intuito de alcançar o objetivo desse estudo que foi o de identificar e analisar qual a percepção de executivos e acadêmicos de comércio internacional sobre treinamento e desenvolvimento, a pesquisa foi realizada com duas naturezas, a qualitativa e quantitativa, os participantes do estudo pertencem a grupos distintos, uma vez que Matias-Pereira (2012) argumenta que os participantes das pesquisas estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo com o estudo. Através disso, o objetivo geral foi buscado por intermédio dos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o interesse das indústrias de Bento Gonçalves quando ao treinamento e desenvolvimento dos profissionais de comércio internacional;
- b) avaliar a opinião de acadêmicos sobre T&D, bem como referente às competências conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas para o exercício da profissão;
- c) analisar e comparar os dados obtidos com as pesquisas entre acadêmicos e executivos da indústria;
- d) elencar as principais áreas para treinamento e desenvolvimento para os profissionais de comércio internacional.



No que tange à pesquisa qualitativa exploratória, essa foi aplicada com executivos da área de comércio internacional de Bento Gonçalves. A relação das empresas exportadoras e importadoras de Bento Gonçalves foi obtida, através do site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2015).

Ainda de acordo com dados do MDIC (2015), a cidade de Bento Gonçalves possui 89 empresas exportadoras e 116 importadoras. Para realizar a pesquisa qualitativa, foi optado por 06 empresas com faturamento maior ou igual a 1 milhão na exportação e/ou importação dólares devido à evidência de que são fortemente atuantes no mercado externo e, dessa forma, seus executivos têm consciência das competências, habilidades e conhecimentos necessários para tal atuação.

Assim, as entrevistas foram realizadas presencialmente ou por telefone, gravadas e transcritas com executivos de comércio internacional. Para resguardar a identidade de algumas empresas que solicitaram tal condição, optou-se por identificar as companhias através de letras do alfabeto. Com base nisso, foi desenvolvido o quadro 02 que caracteriza os respondentes da pesquisa qualitativa, considerando o setor de atuação da empresa, a idade do respondente, o tempo de atuação na área de comércio internacional e seu cargo atual.

Quadro 02 - Caracterização dos respondentes

| EMPRESA | GÊNERO | IDADE | SETOR | TEMPO DE ATUAÇÃO NA ÁREA | CARGO |
|----------------|---------------|--------------|--------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| A | Masculino | 43 anos | Moveleiro | 11 anos e meio | Supervisor de exportação |
| B | Feminino | 30 anos | Pneumático | 12 anos | Supervisor de exportação |
| C | Masculino | 33 anos | Moveleiro | 8 anos e meio | Gerente de exportação |
| D | Feminino | 29 anos | Moveleiro | 5 anos | Gerente de importação |
| E | Feminino | 31 anos | Metalúrgico | 6 anos e meio | Analista de importação |
| F | Masculino | 36 anos | Moveleiro | 16 anos | Supervisor de vendas mercado externo |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Cabe destacar que todos os executivos entrevistados têm, pelo menos, 5 anos de experiência na área e, à exceção do entrevistado da empresa E, todos ocupam cargos estratégicos em suas empresas.

Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas, envolvendo questões sobre: treinamento e desenvolvimento, conhecimento, habilidades e atitudes para o profissional de comércio internacional, dentre outras. Os autores Casarin e Casarin (2012) exemplificam que a pesquisa qualitativa envolve a descrição dos fatos, a caracterização de sua ocorrência, bem como a relação dos fatos com outros fatores.

Para a fase quantitativa descritiva, foi desenvolvido um questionário estruturado com na escala Likert de concordância/ discordância de cinco pontos que foi aplicado para acadêmicos do curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul (UCS), do Campus de Bento Gonçalves. De acordo com dados da Universidade de Caxias do Sul, o curso de Comércio Internacional, na cidade de Bento Gonçalves, dispunha de 168 acadêmicos quando da aplicação desta pesquisa.

A escolha do grupo de alunos participante seguiu amostragem não probabilística, mas esteve direcionada aos alunos últimos anos e/ou que atuassem na área de comércio internacional e baseou-se no pressuposto de obtenção de um retorno mais efetivo quanto aos questionários aplicados em termos de resultados.

Assim, o questionário estruturado essencialmente com perguntas fechadas (apenas 3



abertas) foi aplicado com: a) alunos concluintes do curso; e/ou b) com aqueles que atuam na área. O questionário quantitativo foi aplicado no período de 23 a 31 de outubro de 2016, com o auxílio da ferramenta *Google Forms* e obteve 39 retornos, esse número é decorrente do critério de seleção.

Cervo, Bervian e Da Silva (2007), alegam que perguntas fechadas são padronizadas e mais simples de serem codificadas e analisadas. Casarin e Casarin (2012) complementam que a pesquisa quantitativa tem como principal objetivo quantificar e mensurar mais de uma variável estudada.

A coleta de dados quantitativos foi realizada após a análise das entrevistas, uma vez que o retorno dos dados qualitativos serviu de base para elaboração do questionário quantitativo, aplicado aos acadêmicos do curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul na cidade de Bento Gonçalves.

A análise de dados pode ser considerada como a essência de um projeto de pesquisa, em consonância essa afirmação os autores Marconi e Lakatos (2010) argumentam que é através da análise dos dados, que o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados coletados, a fim de responder suas indagações, fazendo as relações necessárias entre as hipóteses e os questionamentos.

Com o intuito de fazer as relações necessárias, a técnica aplicada para análise dos dados, nesta pesquisa, foi o mapa de associação de ideias, visto que Vergara (2015) evidencia que esse procedimento confere visibilidade às análises, através da organização dos dados em estado bruto ou em colunas temáticas que são definidas pelo pesquisador. Ainda de acordo com a referida autora, o método é flexível, pois permite a construção de duas categorias lógicas diferentes que podem ser unidas. Os mapas permitem a criação de categorias através da transcrição das entrevistas de maneira contínua, ou seja, trechos das entrevistas podem ser transpostos. Nesse sentido, foram analisados dois aspectos de maior relevância para o alcance dos objetivos desse estudo: (1) competências necessárias para o profissional de comércio internacional e (2) treinamentos necessários para o profissional de comércio internacional.

Referente à análise dos dados quantitativos os mesmos foram tratados e analisados estatisticamente, por intermédio de estatística descritiva que é constituída por um conjunto de métodos destinados a organizar e descrever dados através de indicadores sintéticos.

De acordo com McClave, Benson e Sincich (2009), a natureza descritiva utiliza métodos numéricos e gráficos para detectar padrões de um conjunto de dados, e através dessa detecção, a informação é resumida e apresentada de forma simples. No que tange à análise de variabilidade, Werkema (1996) alega que a variabilidade é o resultado das alterações nas condições as quais as observações são realizadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e interpretados os resultados da presente investigação em duas etapas: a) a primeira delas, diz respeito às entrevistas realizadas com gestores e profissionais atuantes no Comércio Internacional, em empresas de Bento Gonçalves; b) já a segunda, corresponde aos dados coletados através de questionário de perguntas abertas e fechadas, aplicados aos alunos do curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul.

4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Para a análise dos dados qualitativos, coletados através de entrevistas individuais, foi realizada a codificação do conteúdo das mesmas em 02 categorias de análise, considerando o



posicionamento de gestores e profissionais da área de comércio internacional de Bento Gonçalves. Para tanto, os dados foram analisados, e comparados entre eles próprios, bem como os referenciais teóricos, sempre tendo em vista o objetivo geral dessa pesquisa que é a análise da percepção de executivos e acadêmicos de Bento Gonçalves sobre treinamento desenvolvido para comércio internacional. Dessa forma, na sequência, são apresentados e discutidos os principais resultados dessa análise, conforme as categorias que os representam.

4.1.1 Competências necessárias para o profissional de comércio internacional

Conforme os referenciais teóricos apresentados neste estudo, empresas investem em T&D para dispor de colaboradores dotados das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que julgam necessárias para a correta atuação profissional. Assim, esta pesquisa procurou levantar a compreensão dos entrevistados quanto à relação entre T&D e CHA, ao mesmo tempo em que identificou e apresenta, no quadro 03, as competências, habilidades e atitudes mencionadas pelos participantes do estudo como sendo indispensáveis para atuação do profissional de comércio internacional nos mercados globais.

Quadro 03- Competências do profissional de COMINT

| COMPETÊNCIAS, HABILIDADE E ATITUDES DO PROFISSIONAL COMINT | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| A | B | C | D | E | F |
| “O profissional de comércio deve possuir a habilidade de adaptar a diferentes culturas”. | “No momento da contratação, é necessário que esse profissional possua algumas habilidades e conhecimentos específicos, como: conhecimento em idiomas, boa comunicação e atitude durante negociação”. | “O T&D auxilia na mudança dos conhecimentos, habilidade e atitudes do profissional, esse é necessário, em razão de que se fica um grande espaço de tempo dentro da organização e muitas vezes não se busca atualização”. | “Cito meu exemplo que, após alguns treinamentos, melhorei minha habilidade de comunicação, obtive maior conhecimento na escrita e a minha fluência em idiomas melhorou significativamente”. | “O profissional dessa área deve possuir conhecimento prévio em idiomas e ter uma capacidade de adaptação a outras culturas”. | “Os treinamentos devem ser generalistas, pois as mudanças relativas às competências possuem caráter comportamental, isto é, podem ser tratadas de forma geral, não sendo necessário foco no mercado externo”. |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As empresas A e E elencaram que uma das principais habilidades que o profissional de comércio internacional deve apresentar é a de adaptação a diferentes culturas, o que encontra respaldo teórico em Tanure e Duarte (2006) ao indicar que a habilidade para lidar com diferentes situações culturais é uma das características necessárias para o profissional que atua em mercados globais.

De acordo com as empresas B, D e E, o conhecimento em idiomas é essencial para quem atua internacionalmente, e pode ser obtido através de cursos e treinamentos. A esse respeito Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) demonstram que, através das práticas linguísticas, o profissional também adquire consciência cultural.

A empresa B ainda descreve que uma das atitudes características do profissional de comércio internacional é a atitude de negociação para com outros mercados globais.

A empresa C não menciona nenhum conhecimento, habilidade e/ou atitude específica para o profissional de comércio internacional, contudo indica que através da utilização do T&D os profissionais buscam atualização de suas competências.



Diferentemente, dos outros entrevistados o gestor da empresa F informa que os treinamentos podem modificar as competências dos profissionais, no entanto, esses não precisam necessariamente ser focados na área de comércio internacional, mas sim ser generalistas. Ainda de acordo com o gestor da empresa F “as mudanças relativas as competências possuem um caráter comportamental, isto é, podem ser tratadas de forma geral, não sendo necessário um foco no mercado externo”. Com base na afirmação do gestor da empresa F se pode constatar que as ações voltadas para a mudança das competências dos profissionais de sua empresa estão voltadas quase que exclusivamente para o mercado externo.

4.1.2 Treinamentos necessários para o profissional de comércio internacional

Uma vez identificado o interesse quanto aos serviços especializados de uma empresa de treinamento para Comércio Internacional, buscou-se atingir um dos objetivos específicos desse estudo, que é o de elencar as principais áreas, a partir da percepção dos gestores entrevistados, para treinamento e desenvolvimento na área. Dessa forma, através da categoria “treinamentos necessários para área de comércio internacional” foi possível apresentar tais resultados no quadro 04.

Quadro 04 - Treinamentos necessários para área de COMINT

| TREINAMENTOS NECESSÁRIOS PARA ÁREA DE COMINT | | | | | |
|--|--|---|---|--|---------------------|
| A | B | C | D | E | F |
| “Considero treinamentos multiculturais como de extrema importância, pois contribuem com os profissionais que viajam em busca de novos mercados”. | “ Na minha opinião os cursos ou treinamentos mais necessários são os com enfoque em Siscoserv e modalidades de pagamento”. | “Se faz necessário treinamentos que evidenciem e/ou ensinem como proceder com as diferentes modalidades de pagamento, assim como cursos que façam o profissional compreender a cultura de negociação de diversos países”. | “Treinamentos na área logística e direito internacional”. | “Treinamentos/cursos específicos como: regimes especiais, ex-tarifários, logística, classificação fiscal e drawback são importantes para o profissional que atua na importação”. | Não soube informar. |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

De acordo com o quadro 02, os gestores das empresas A e C evidenciam que é necessária a realização de treinamentos multiculturais, com foco nas técnicas de negociação empregadas por outros países. Em consonância com esse resultado, Sebben e Dourado Filho (2010) argumentam que os treinamentos interculturais e multiculturais auxiliam na aprendizagem específica das culturas e, posteriormente a aplicação desse conhecimento contribui para resolução de possíveis conflitos, ou reações geradas por diferenças culturais.

Por sua vez, a empresa B indica que são necessários treinamentos com foco na aquisição de conhecimentos sobre o Siscoserv - sistema informatizado que auxilia nas importações/exportações e modalidades de pagamento. Relacionado a isso, a empresa C reiterou a necessidade de treinamentos sobre modalidades de pagamento.

As empresas D e E descrevem que treinamentos com base na logística internacional são de suma importância para os profissionais que atuam no mercado global. Apesar de possuírem uma opinião semelhante, essas empresas expuseram a necessidade de outros



treinamentos, tais como sobre direito internacional (empresa D), e sobre regimes especiais que concedem benefícios fiscais as importações e exportações, ex-tarifários (reduções temporárias de importação para bens de capital), classificação fiscal ou nomenclatura da mercadoria importada/exportada e o *drawback* que suspende ou elimina impostos referentes a uma exportação (empresa E).

O supervisor da empresa F não soube informar quais são os treinamentos necessários para a o setor de comércio internacional de sua organização.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

A partir dos dados coletados, através da pesquisa aplicada há 39 alunos concluintes do curso de comércio internacional ou com aqueles que atuam na área foram desenvolvidos cálculos de porcentagens e médias, além da geração de gráficos que serão retratados e analisados, considerando as perguntas do questionário. Para tal análise, os dados foram comparados entre si e com os referenciais teóricos e, ao final, também se realizou uma comparação entre os resultados obtidos junto à pesquisa qualitativa, sempre tendo em vista o objetivo geral dessa pesquisa que é a análise da percepção de executivos e acadêmicos de Bento Gonçalves sobre treinamento desenvolvimento para comércio internacional. Dessa forma, na sequência, são apresentados e discutidos os principais resultados da análise quantitativa.

A partir do quadro 05, se pode visualizar quais são as competências elencadas pelos participantes do estudo como sendo necessárias no desenvolvimento do profissional de comércio internacional. A ilustração traz ainda as expressões que foram mencionadas referente a cada competência.

Quadro 05- CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o profissional de COMINT deve desenvolver

| CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) | Total de ocorrências | Expressões mencionadas |
|--|----------------------|--|
| Atitudes/ comportamento | 20 | Atualização constante, proatividade, criatividade, curiosidade, agilidade, liderança, desinibição, adaptação, agressividade, tolerância e abertura para o aprendizado. |
| Habilidades estratégicas | 12 | Saber liderar, negociar, vender, empreender e avaliar quais são melhores mercados externos para se negociar. |
| Habilidades linguísticas | 10 | Falar mais de um idioma e ter boa comunicação. |
| Conhecimentos técnicos | 6 | Prática profissional, conhecimentos matemáticos, conhecer de legislação, processos da empresa e suas particularidades. |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As competências elencadas pelos acadêmicos que obtiveram o maior número de ocorrências foram respectivamente nesta ordem: atitudes/comportamento (20), (12) habilidades estratégicas, (10) habilidades linguísticas, e (6) conhecimentos técnicos.

No que tange às atitudes, os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) consideram que a utilização do treinamento e desenvolvimento pode modificar as atitudes dos profissionais. Por outro lado, as atitudes estão relacionadas ao comportamento de cada indivíduo. Dessa forma, o profissional pode se desenvolver e procurar moldar suas atitudes para alcançar o sucesso profissional ou continuar exercendo suas funções da mesma forma, correndo o risco de ficar estagnado.



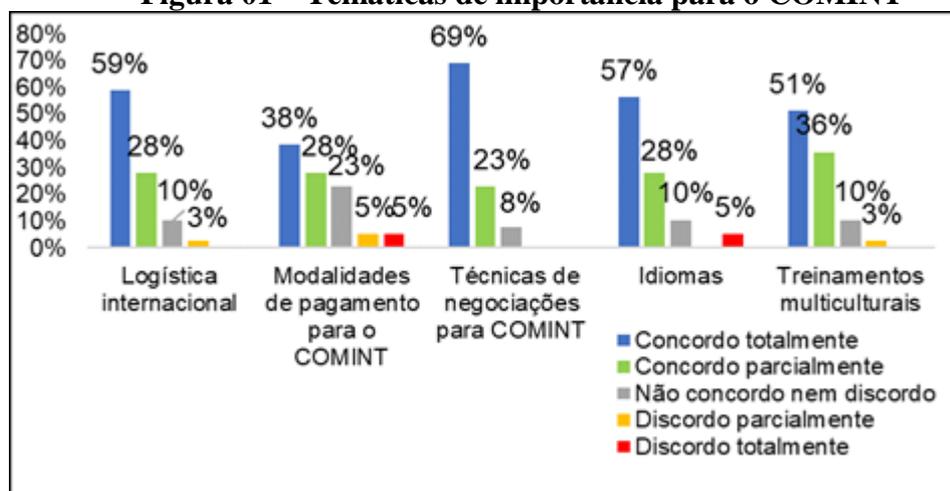
No que se refere às habilidades estratégicas, segundo item com maior número de ocorrências, Deschamps, Lima e Mainardes (2007) reforçam que o mercado internacional demanda de profissionais que saibam planejar e analisar estrategicamente. Desse modo, as habilidades estratégicas elencadas pelos acadêmicos são essenciais para as organizações, uma vez que saber liderar, negociar, vender, empreender e avaliar os melhores mercados para se negociar são estratégias que contribuem para a sua continuidade nos mercados externos e internos. Desta forma, Boog (2013) evidencia que, o crescimento das empresas é caracterizado pelas habilidades das pessoas que nela trabalham, logo, esse fator é resultante, entre outros fatores das ações estratégicas promovidas pelas pessoas que estão inseridas nas organizações.

No que diz respeito a habilidades linguísticas, terceiro item com mais ocorrências, Tanure e Duarte (2006) indicam que é requerido ao profissional de comércio internacional o domínio de mais de um idioma estrangeiro, outrossim, é relevante para quem atua em mercados dinâmicos possuir boa comunicação.

Em relação aos conhecimentos técnicos, se pode observar que os participantes do estudo os conceituam como sendo o fazer, isto é, os conhecimentos práticos que auxiliem o profissional no desempenho de suas funções diárias. A esse respeito, Oliveira et al. (2015) reforçam que o mercado de trabalho busca profissionais com conhecimentos técnicos.

Através do posicionamento dos gestores sobre treinamentos necessários para área de comércio internacional foi solicitado aos participantes do estudo qualitativo, que atribuíssem grau de importância para as seguintes temáticas: logística internacional, Modalidades de pagamento para o COMINT, técnicas de negociação para o COMINT, idiomas e treinamentos multiculturais. Os resultados de tal levantamento junto aos alunos podem ser observados na figura 01.

Figura 01 – Temáticas de importância para o COMINT



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Portanto, numa análise geral, pode-se concluir que a temática a qual os acadêmicos conferem maior nível de concordância quanto à sua importância, atingindo um somatório superior a 90%, considerando concordância total e parcial, foram técnicas específicas para negociação para COMINT. Já aqueles que somam concordância, total ou parcial, entre 80% e 90% foram: logística internacional, idiomas e treinamentos multiculturais. Abaixo desse nível, apenas ficou apenas modalidades de pagamento para COMINT.

Considerando que o maior nível de concordância foi para técnicas específicas de negociação em COMINT, se pode constatar que é relevante para os acadêmicos o conhecimento sobre técnicas de negociação, uma vez que isso pode auxiliá-los na resolução de possíveis conflitos, ou reações geradas pelas diferenças culturais.



4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A PERCEPÇÃO DE EXECUTIVOS E ACADÊMICOS

Face aos resultados obtidos, é possível identificar que as entrevistas realizadas com os executivos da área de comércio internacional da cidade de Bento Gonçalves se assemelham aos resultados auferidos com a pesquisa quantitativa, efetuada junto a acadêmicos do curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul. Com o intuito de demonstrar os principais pontos em que se observou similaridade das respostas dos executivos e dos acadêmicos, serão elencadas, na sequência, algumas das temáticas abordadas em ambas pesquisas e que demonstram a conformidade dos resultados. Para melhor visualização, também foi elaborado o quadro 06, que traz a síntese comparativa dos grupos participantes do estudo.

Quadro 04 - Síntese da análise comparativa entre a percepção dos executivos e acadêmicos

| TEMA | EXECUTIVOS | ACADÊMICOS |
|--|--|---|
| Competências necessárias ao profissional de comércio internacional | Atitudes/Comportamentos (adaptação a diferentes culturas e atualização constante), habilidade estratégica (saber negociar) e habilidades linguísticas (falar mais de um idioma e ter boa comunicação). | Atitudes/comportamentos, habilidades estratégicas, habilidades linguísticas, e conhecimentos técnicos. |
| Principais áreas de treinamento e desenvolvimento para COMINT | Temáticas multiculturais, as técnicas de negociação, as modalidades de pagamento e as de logística internacional. | Técnicas específicas para negociação na área de COMINT, logística internacional, idiomas, treinamentos multiculturais e modalidades de pagamento para COMINT. |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quando solicitado aos acadêmicos para que elencassem as competências necessárias ao profissional de comércio internacional, se obteve os seguintes resultados, por ordem de ocorrências: atitudes/comportamentos, habilidades estratégicas, habilidades linguísticas, e conhecimentos técnicos. Logo, as competências apresentadas pelos acadêmicos se assemelham às citadas pelos gestores e/ou profissionais de comércio internacional nos seguintes pontos: Atitudes/Comportamentos (adaptação a diferentes culturas e atualização constante), habilidade estratégica (saber negociar) e habilidades linguísticas (falar mais de um idioma e ter boa comunicação). Em relação aos conhecimentos técnicos, destaca-se que os executivos de comércio internacional, em linhas gerais, comentaram que estes conhecimentos podem ser desenvolvidos ao longo da vida profissional, como resultado do T&D ou ainda com prática cotidiana.

De acordo com os gestores de comércio internacional, por ordem, as principais áreas de treinamento e desenvolvimento para COMINT são: as de temáticas multiculturais, as técnicas de negociação, as modalidades de pagamento - (pagamento antecipado, remessa sem saque, carta de crédito e cobrança documentária) e as de logística internacional. Com base nas principais áreas de T&D listadas pelos executivos de comércio internacional, foi solicitado aos acadêmicos que atribuíssem nível de concordância para cada uma das temáticas. Por intermédio desse questionamento, se pode concluir que as temáticas que os acadêmicos conferem maior nível de concordância quanto à sua importância, em ordem de interesse foram: técnicas específicas para negociação na área de COMINT, logística internacional, idiomas, treinamentos multiculturais e modalidades de pagamento para COMINT. Assim, pode-se concluir que as temáticas abordadas pelos gestores/profissionais de comércio



internacional possuem alto grau de importância perante aos acadêmicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização fez com que as relações financeiras, comerciais, sociais e culturais entre os países se aproximassem. Nesse contexto, as organizações que atuam internacionalmente, constataram que cada vez mais, é necessário capacitar os profissionais para atuar em cenários globais. Consoante a isso, o presente estudo objetivou identificar e analisar qual a percepção de executivos e acadêmicos de Bento Gonçalves sobre treinamento desenvolvimento para comércio internacional.

A partir da pesquisa bibliográfica, pode-se observar a relevância desse estudo para a área de comércio internacional, e que a utilização de treinamento e desenvolvimento para os profissionais que atuam em mercados internacionais os auxilia no aperfeiçoamento contínuo.

Com o intuito de atingir o objetivo geral da pesquisa, foram realizadas duas pesquisas, uma qualitativa exploratória, que empregou entrevistas semiestruturadas junto a gestores/profissionais de comércio internacional e outra, de cunho quantitativo descritivo, aplicada junto a acadêmicos da Universidade de Caxias do Sul.

Após o levantamento dos dados e das análises de ambas as pesquisas, foram adquiridos elementos que contribuíram para identificar as competências essenciais para o profissional de comércio internacional, bem como as temáticas de treinamento e desenvolvimento necessárias para aprimorar a atuação do profissional dessa área.

Finalizada a pesquisa, acredita-se que esse estudo traz contribuições teóricas para as áreas de gestão de pessoas e comércio internacional, uma vez que identificou e analisou a percepção de executivos e acadêmicos da cidade de Bento Gonçalves sobre treinamento desenvolvimento para comércio internacional.

Com relação às contribuições práticas desse estudo, foi possível analisar a utilização do T&D por empresas que atuam internacionalmente na cidade de Bento Gonçalves, bem como identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o profissional de comércio internacional. Essa pesquisa pode servir de base para os acadêmicos e futuros profissionais de comércio internacional, bem como àqueles que já estejam no mercado de trabalho, quanto às expectativas das empresas locais quanto ao perfil para os profissionais da área.

O presente estudo contribuiu ainda com o curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, uma vez que aponta para temáticas interessantes à complementação da formação acadêmica, bem como competências esperadas no mercado de trabalho para o futuro egresso do curso. Como sugestão de estudos futuros, indica-se uma pesquisa detalhada dos requisitos e condições para a viabilidade de abertura da empresa especializada em T&D para mercado internacional na cidade de Bento Gonçalves. Outra sugestão seria elaborar um novo estudo com vistas a confrontar os resultados obtidos junto aos acadêmicos de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, do campus de Bento Gonçalves, comparando-os a resultados junto ao Campus Sede ou, ainda, a outras Universidades que tenham o curso de comércio internacional. Assim, poder-se-ia levantar evidências quanto à influência sobre a percepção dos acadêmicos de variáveis geográficas ou até mesmo curriculares dentro de sua formação acadêmica-profissional.

REFERÊNCIAS

BARDUCHI, Ana Lúcia Jankovic; PICCOLI, Ana Paula Bonilha. **Empregabilidade: competências pessoais e profissionais**. São Paulo: Pearson, 2010.



BARRETO, Maria Simone P.; DELGADO, Monica Pereira; NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Gestão de Recursos Humanos no Processo de Internacionalização**, Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, São Paulo, v.8, n.1, Art.4, p. 48-67, 2013. Disponível em: < <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/150>>.

BATISTA, Késsia Lyra. **Treinamento e desenvolvimento: uma ferramenta de capacitação profissional dentro da organização**. Especialização em gestão de pessoas – Faculdade Salesiana Dom Bosco. Programa de especialização, Manaus, 2008. Disponível em: <http://unieducar.org.br/artigos/Artigo_treinamento_desenvolvimento.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.

BOOG, Gustavo G.; Boog, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CARLETTO, Balduir; FRANCISCO, Antonio Carlos de. **Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade**. XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005. Porto Alegre. **Anais...**Porto Alegre: ABEPRO, 2005. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0702_0077.pdf>. Acesso em: 20 mar.2016.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CAVUSGIL, Temer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERVO amando L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES – CBO. Disponível em: < <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>>. Acesso em: abr. a jun. de 2016.

CRUZ, Daniela Amoroso; OLIVEIRA, José Cleverton de, SOUZA, Roseane Valadão. **Gestão de pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. Revista nº 3 - Jan/Jul 2010. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/revista-n3.php>>. Aceso em: 22 abr. 2016.

DESCHAMPS, Marcelo; LIMA, Edmilson Oliveira; MAINARDES, Emerson Wagner. **A preparação do profissional de comércio exterior frente aos desafios da globalização**. CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DA IFBAE, 4., 2007. Porto Alegre. **Anais...**Porto Alegre: IFBAE,2007. Disponível em: < <http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/b210.pdf/>>. Acesso em: 30 mai. 2016.



FLEURY, Maria Tereza Leme F; FLEURY, Afonso Carlos Correa.. **Alinhando estratégias e competências.** Revista administração de empresas, v.44, n.1 - jan/mar 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

FRANÇA, Ana Limongi. **Práticas de recursos humanos- PHR:** Conceitos, ferramentas e procedimentos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FROTA, Cidecleuma de Melo; REBELO, Luiza Maria Bessa. **A gestão estratégica de recursos humanos como fator competitivo nas organizações.** XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2011. Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte: ABEPRO, 2011. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_141_891_19010.pdf>Acesso em: 11 set. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed.- 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing internacional:** desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais. São Paulo: M. Books, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEITE, Paula A. R; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXXII, Nº. 000042, 01/11/2013. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas-atuais>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica** .5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCOUSÉ, Ian; MALCOLM, SurrIDGE; GILLESPIE, Andrew. **Recursos humanos.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

McCLAVE, James T.; BENSON, P. George; SINCICH, Terry. **Estatística para Administração e Economia.** 10. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Empresas exportadoras – Faixa de valor (US\$ FOB).** Brasil, 2016 Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=603>>. Acesso em: 20 set. 2016.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Empresas importadoras – Faixa de valor (US\$ FOB)**. Brasil, 2016 Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=603>>. Acesso em: 20 set. 2016

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

PROJETO pedagógico do curso de comércio internacional. **[Perfil de egresso]**. Caxias do Sul: UCS, 2014.

SEBBEN, Andréa Simões; DOURADO FILHO, Fernando. **Os nortes da bússola**: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. 2.ed. Porto Alegre: Artes e Ofícios. 2010.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2015.