

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:

Um estudo no setor frente de caixa de uma rede de supermercados da região Oeste do Rio Grande do Sul.

TRAINING AND IMPROVEMENT:

A study made in the Front Office of a chain of supermarkets situated in the West region of Rio Grande do Sul, Brazil.

FORMACIÓN Y DESARROLLO:

Un estudio sobre el sector de las cajas de una cadena de supermercados en el oeste de Rio Grande do Sul región.

Cristiane Charnoski de Souza

RESUMO

A presente pesquisa relata um estudo de caso realizado em uma rede de supermercados da região Oeste do Rio Grande do Sul, que tem sua matriz em Santana do Livramento e filiais em Rosário e Quaraí, com o objetivo de investigar a necessidade de Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários do setor frente de caixa da empresa. Para a pesquisa, utilizou-se do método coleta de dados de entrevista, onde foi possível a análise das respostas acerca do tema e a sua interpretação, sendo os entrevistados, as pessoas responsáveis por gerir o setor, gerentes e supervisores de caixa. As entrevistas foram analisadas por análise de conteúdo e como principais resultados, verificou-se que não há um plano de Treinamento e Desenvolvimento voltado para a frente de caixa, porém os que compõe esse setor trabalham para manter a equipe motivada e atingir os objetivos, mesmo que não tenham o conhecimento das estratégias da empresa para alcançá-los.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento; gestão; frente de caixa; supermercados; estratégia.

ABSTRACT

The following research is about the study of a case made in a chain of supermarkets located in the West region of Rio Grande do Sul, Brazil -which has its headquarter in Santana do Livramento and subsidiaries in Rosário and Quaraí- The main objective of the investigation is to acquaint the need of training and improvement of the Front Office staff. To make it possible the interview technique was used, making the analysis and interpretation of the answers given by those who are responsible of controlling the sector -managers and supervisors-.

Interview analysis was used for data analysis. As a result, it was possible to evidence that there is no plan of training and improvement aimed at the Front Office, however, those in charge of

it work hard to keep the team motivated, as well as making them able to achieve the goals, even though they do not have the company strategies saying how to achieve them.

Key Words: *training and improvement, management, front office, supermarket, strategy.*

RESUMÉN

La presente pesquisa relata el estudio de caso echo en una red de supermercados de la región oeste del Rio Grande del Sur, que tine su sede em Sanata do Livramento e sus ramas em Rosario y Quaraí, com el objetivo de averiguar las necesidades de formación y desarrollo el personal del sector frente de caja de la empresa. Para la investigación, se utilizó el método de recogida de datos de las entrevistas, donde fue posible el análisis de las respuestas sobre el tema y su interpretación, siendo entrevistado, las personas responsables de la gestión del sector, gerentes y supervisores de caja. Y el análisis de los datos fue el análisis de contenido. Como resultado de ello, parece que no existe un plan de formación y desarrollo frente a la caja delantera, pero los que componen este sector trabajan para mantener al equipo motivado y alcanzar las metas, incluso sin el conocimiento de las estrategias de la compañía para alcanzarlos.

Palabras clave: *Formación y Desarrollo; gestión; cajeros; supermercados; estrategia.*

1 INTRODUÇÃO

O seguinte estudo foi realizado em uma rede de supermercados situada na região Oeste do Rio Grande do Sul, a qual possui sete de suas lojas na cidade de Santana do Livramento, três lojas em Quaraí e duas lojas em Rosário do Sul.

Para que uma organização permaneça firme e competitiva no cenário econômico, há uma tendência de que os gestores se adaptem às mudanças, buscando contemplar à demanda e às necessidades da sociedade moderna. Percebe-se um grande avanço nas redes de informação e sistemas de informação gerencial aliado às boas práticas de gestão, que segundo Fidelis (2008), potencializa a valorização do capital humano nas empresas, fazendo parte da evolução, já que a prática de treinamento já era registrada na Idade Média, onde os mestres artesãos transmitiam seus conhecimentos aos aprendizes, passando pela Idade Moderna com o surgimento das indústrias e a especialização da mão de obra, até que nas décadas de 1950 e 1970 as empresas precisaram tornar-se mais flexíveis e dinâmicas.

Os gestores buscaram ferramentas de gestão que levassem à produtividade, redução dos custos com produção, maximização do tempo, otimização de recursos e capacitação a fim de qualificar os trabalhadores. A constante transformação nas relações sociais, globalização e informação, tornam o mercado mais competitivo para as organizações que buscam uma boa colocação nesse meio. A motivação dos colaboradores torna-se um diferencial nessa busca pela produtividade e um plano de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas pode agregar valor quando os objetivos e expectativas dos gestores são absorvidos e praticados pelos funcionários.

Segundo Dias (2013), com todo esse avanço não só as máquinas se tornam obsoletas, mas pessoas também, o que aumenta ainda mais a procura por conhecimento a fim de agregar valor às vantagens competitivas e ao crescimento pessoal.

De acordo com o pensamento de Rosa e Deluca (2015), considera-se uma compra feliz quando existe um bom atendimento, preço e qualidade nos produtos oferecidos, tornando-se necessário que as empresas impulsionem seus colaboradores a realizar e satisfazer os consumidores dos seus produtos.

Os colaboradores da empresa passam a ser a peça fundamental para impulsionar o negócio e em equipe, com uma boa gestão, funcionam como uma engrenagem, onde os encaixes trabalham em sincronia em prol do mesmo objetivo. O relacionamento entre empresas, clientes, o foco no consumidor e os serviços de atendimento, segundo Reis (2016), são o diferencial para que a empresa se torne competitiva e se mantenha de maneira estratégica no concorrido cenário econômico.

Nesse sentido, o estudo teve como objetivo, analisar o Treinamento dado aos funcionários do setor frente de caixa da empresa em estudo, procurando responder à pergunta: Como ocorre o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas para que os funcionários executem suas funções de maneira correta e mantenham-se motivados para garantir a produtividade e retornos positivos à empresa?

Como embasamento teórico, procurou-se compreender e descrever as ferramentas de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, assim como a nova abordagem competitiva do mercado de trabalho e a estratégia que é utilizada para trabalhar com o capital humano como fonte impulsora da organização a fim de alcançar seus objetivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que se tenha uma melhor compreensão da dimensão e da importância que o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (T&D) exercem nas organizações, neste capítulo foram abordados alguns dos diversos conceitos, o processo de aplicação, as finalidades, as vantagens para os envolvidos, as limitações na aplicação e as tendências apresentados por alguns autores. Além disso, também foram apresentados desenvolvidos os conceitos básicos de Estratégia como ferramenta competitiva associada ao T&D na Gestão com Pessoas.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Há muitas definições e conceitos de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas que diferenciam a maneira de pensar dos autores. Além de aperfeiçoar conhecimentos teóricos e práticos do trabalhador. Treinamento, para Fidelis (2008), também qualifica o funcionário para desempenhar suas atividades.

Para Limongi-França (2007), as empresas procuram proporcionar capacitação aos empregados para que se tornem mais eficientes e eficazes, aumentando a produtividade, promovendo uma melhoria do ambiente de trabalho e da moral, assim como da empresa como um todo. A eficácia de um treinamento torna-se notória ao permitir que se execute determinada tarefa ou atividade de maneira automática, (FIDELIS, 2008).

Porém, Araújo e Garcia (2009) acrescentam que o T&D trata-se de um processo de aprendizagem que deve ser acompanhado até o seu término, sendo necessário que as equipes treinadas se sintam motivadas do início ao fim e que estas devem experimentar uma constante adaptação dentro de novas realidades.

Há organizações que investem anualmente em T&D, incluindo desde o ensino básico para o trabalho a ser executado, até cursos avançados de liderança, pois pessoas competentes não permanecem para sempre competentes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Esse argumento é ratificado por Milkovich e Bondreau (2012), os quais afirmam que a aquisição de habilidade é um processo sistemático do Treinamento e que o Desenvolvimento em longo prazo, ajuda a aperfeiçoar as habilidades e motivar os colaboradores a fim de tornarem-se membros valiosos da empresa.

Galvão, Silva e Dalfior (2013) dizem que os funcionários se sentem mais seguros e preparados após receberem treinamento, sendo proveitoso para gestores e supervisores, o que possibilita a quebra da rotina, evitando assim os vícios adquiridos com o tempo.

Logo, o T&D para os autores caracteriza-se como uma importante ferramenta para a organização, que deve ser muito bem planejado pela área de Recursos Humanos de acordo com as necessidades e tendências do mercado e da empresa respectivamente.

2.1.1 FINALIDADES E VANTAGENS DO T&D PARA FUNCIONÁRIOS E EMPRESA.

A seguir, serão descritas as finalidades e as vantagens da aplicação de T&D, evidenciando os benefícios obtidos pela organização com a implementação do processo para a empresa e colaboradores.

Segundo Dias (2013) o novo perfil para pretendentes a um cargo define um moderno conceito organizacional, que busca criatividade, iniciativa, visão de negócios, foco no cliente e espírito empreendedor, além das vantagens competitivas como: formação intelectual, experiências profissionais e habilidades em relacionar-se com pessoas.

Porém, dentre as finalidades para a prática de T&D segundo, Araujo e Garcia (2009), está a de adequar a pessoa à cultura da empresa, o que promoverá um maior entrosamento entre os envolvidos e proporcionará ao funcionário, mudanças de atitudes, com finalidades como: desenvolver pessoas, buscar capacidades e colocar em prática os conhecimentos já existentes, adaptando o novo funcionário à empresa.

Araujo e Garcia (2009) concordam que o T&D é um investimento, logo trará retorno à organização quando a mesma não tiver que arcar com custos ocasionados por colaboradores incapacitados. Milkovich e Boudreau (2012) dizem que o T&D é uma arma estratégica para as organizações com objetivos a serem alcançados como: parceria com os clientes, vínculo, avaliação do desempenho, preparação do ambiente de trabalho e medição dos resultados.

Os argumentos apresentados pelos autores confirmam a importância do T&D nas empresas e explicam que, sendo planejado de acordo com as finalidades devidas, torna-se muito vantajoso para quem decide treinar seus colaboradores, assim como para quem recebe o treinamento.

2.1.2 AS LIMITAÇÕES DE APLICAÇÃO

Os limites de aplicação de T&D são os desafios e as dificuldades enfrentadas pelas organizações a fim de colocar em prática todas as etapas do processo. Esses limites, segundo Araújo e Garcia (2009) são descritos como: Mobilização de recursos; Dificuldade de gerir modismos; Resistência originada por aqueles que parecem saber muito; Dificuldade que as pessoas têm de perceber o seu próprio crescimento; Incertezas quanto à continuidade do programa; Dificuldade de remanejamento de pessoas; Pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas; Dificuldade de recolocação no mercado de trabalho, ou *outplacement*.

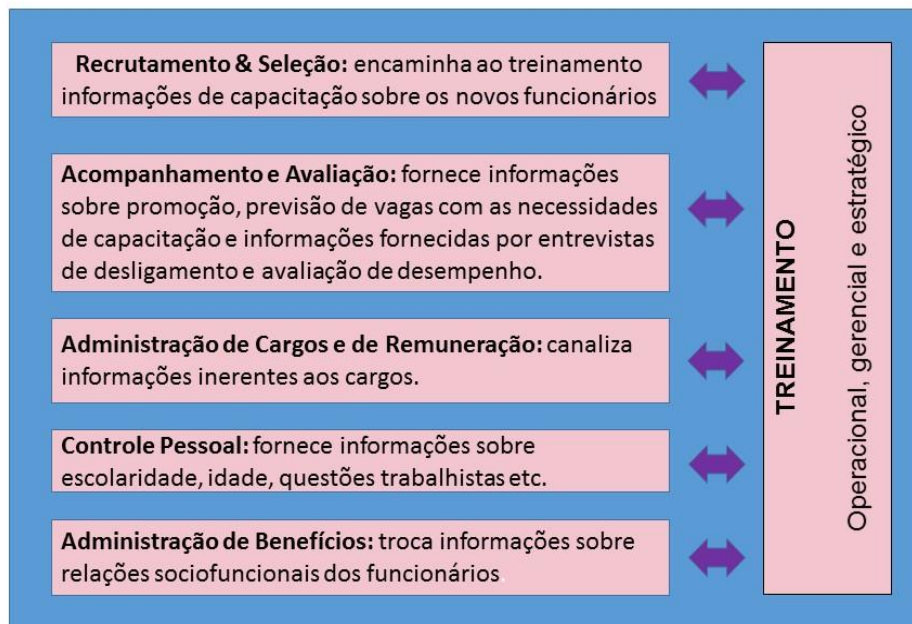
As limitações na aplicação do T&D tornam-se perceptíveis e os gestores precisam estar atentos para que os investimentos retornem à organização de maneira positiva.

2.1.3 PROCESSOS DE APLICAÇÃO DE T&D

O planejamento Treinamento é necessário, segundo Limongi-França (2007), a fim de garantir a eficácia dos resultados e a integração com os Recursos Humanos.

A figura 1 representa como devem interagir as áreas do RH:

F 1: Interação do plano de treinamento com áreas de RH:



Fonte: Adaptado de Limongi França (2007).

Todas as etapas descritas na figura 1 interagem com a área de treinamento a fim de que a pessoa que irá preparar o T&D possa desenvolver um trabalho baseado nessas informações.

De acordo com Araujo e Garcia (2009), existe uma troca fundamental no processo de aprendizagem constante entre a empresa e as pessoas, possibilitando uma relação entre organização e indivíduo. Segundo os autores, o processo de aplicação de T&D compreende quatro etapas: o levantamento das necessidades, o planejamento do T&D, a implementação e a avaliação, o que será descrito a seguir

2.1.3.1 Levantamento ou diagnóstico das necessidades

Para Limongi-França (2007), quando a necessidade de um treinamento é informada por um determinado setor, são enviados aos gestores, formulários a fim de identificar as reais necessidades de treinamento dos colaboradores. Logo que essas necessidades são levantadas, o responsável pelo processo de treinamento deve elaborar um plano para que seja aplicado aos colaboradores, ou então, aos gerentes que o solicitaram. Porém a autora afirma que, muitas vezes por recursos escassos, o plano fica arquivado e quando aplicado, não atinge a todos os que necessitariam receber o treinamento.

Na etapa de levantamento das necessidades, segundo Araujo e Garcia (2009), estabelecem-se processos e instrumentos que devem ser capazes de prevenir e corrigir falhas a fim de melhorar o desempenho. Deve-se levantar a situação-problema com o intuito de

capacitar as pessoas para que possam resolvê-lo, definindo os objetivos a serem alcançados, melhorando assim a qualidade do serviço prestado. As características das pessoas que irão participar do processo devem ser levadas em conta, concomitantemente com o momento certo para que ocorra o treinamento.

Segundo Cavalcanti (2010), os responsáveis pela aplicação do T&D podem tomar conhecimento das necessidades através de aplicação de questionários, entrevistando os trabalhadores e seus supervisores para sentir como está o clima da organização. Há outras formas como: aplicar testes ou exames, apenas observar o trabalho realizado e avaliar o desempenho.

Os métodos apresentados são apenas alguns exemplos expostos pelo autor, porém as empresas podem usufruir outros que não foram citados neste artigo, ou ainda de um *mix* deles.

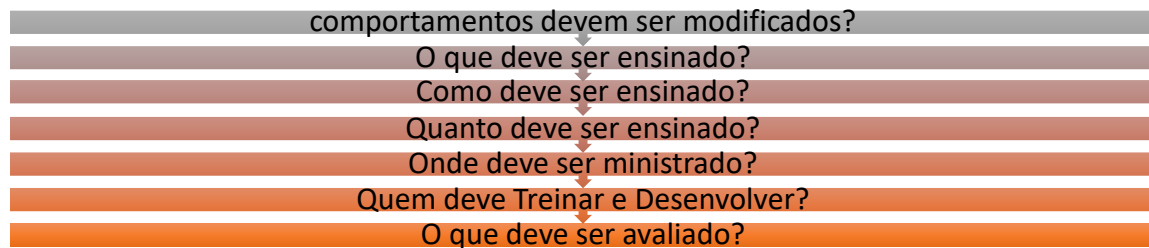
2.1.3.2 Planejamento

Com as informações do levantamento, inicia-se a elaboração do planejamento.

Segundo Limongi-França (2007), existe um conjunto de três qualificações que formam a competências: conhecimentos, habilidades e peculiares de cada indivíduo.

Araujo e Garcia (2009) dizem que estabelecer critérios é necessário para nortear o planejamento e que responder às seguintes perguntas na Figura 2, o que pode ser de grande valia:

Figura 2: Perguntas para estabelecer critérios de planejamento



Fonte: Adaptado de Araujo e Garcia (2009)

As respostas provenientes dessas perguntas da figura 2 irão nortear o projeto e determinar os recursos financeiros necessários.

Limongi-França (2007) afirma que o objetivo principal do T&D é a “Educação profissional”, compreendendo três etapas: A formação profissional, que irá preparar o colaborador para exercer a função; O aperfeiçoamento profissional, que prepara para desenvolver uma carreira dentro da profissão; O treinamento, que irá adaptar o colaborador de acordo com as funções do cargo.

Com as informações detalhadas dentro do planejamento, é possível dar números aos recursos financeiros necessários e então implementar o programa delineado.

2.1.3.3 Implementação

Tudo o que foi diagnosticado e planejado, será agora implementado atingindo os objetivos pré-determinados. Para tanto, a qualidade do treinamento está relacionada ao bem-estar de quem está sendo treinado, aliada a uma preparação prévia de quem vai treinar.

Para Araujo e Garcia (2009), existem alguns fatores que podem interferir na implementação do programa de T&D como a qualidade dos participantes que devem ser selecionados por apresentarem características motivadoras, boa comunicação, com conhecimento prévio, etc.

Os recursos utilizados devem ter boa qualidade para transmitir a mensagem e devem ser escolhidos e planejados previamente, a fim de adaptarem-se ao processo de T&D. Os recursos podem ser audiovisuais, didáticos, instrucionais, ou de multimídia, facilitando a comunicação que deve fluir de maneira clara, evitando assim, ruídos e boatos que possam gerar uma aversão ao T&D.

Os autores dizem que o sucesso do programa está em envolver todos os níveis da organização, obtendo o máximo de cooperação e envolvimento da administração superior. E os programas de T&D devem condizer com as demandas da organização, que não terão um enfoque estático e permanente já que são temporárias, tornando-se flexíveis.

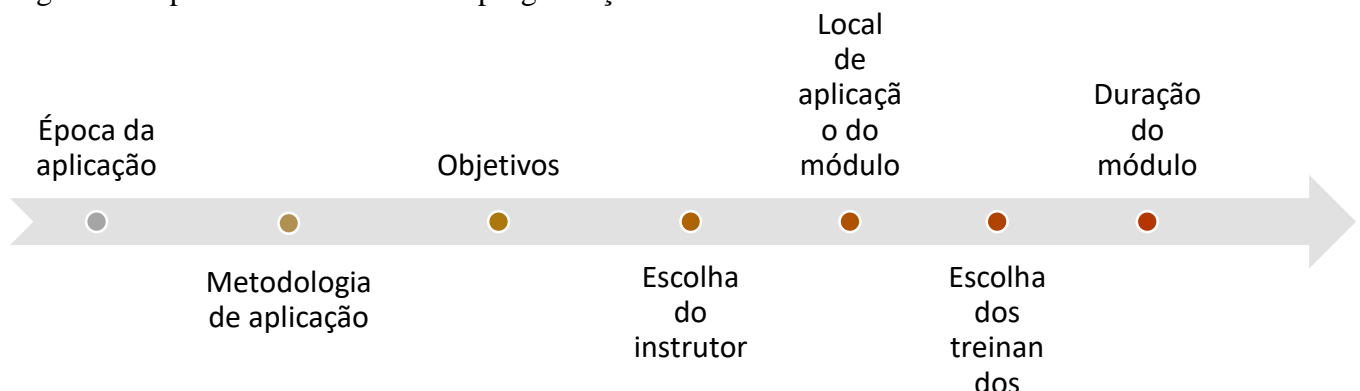
Cavalcanti (2000), explica que as técnicas podem melhorar ainda mais a comunicação e prender a atenção dos funcionários, sendo mais empregadas as aulas expositivas orais, o estudo de caso que será analisado pelos colaboradores objetivando as possíveis soluções, a dramatização e o *Workshop* instigando a solução grupal de problemas práticos diários. O *Brainstorming*, tempestade de ideias, dá abertura para que os funcionários possam expressar através de suas opiniões, aquilo que pensam sobre um determinado assunto, provocando a criatividade e a rapidez dos participantes, podendo agregar-se a simulação para treinamentos de operações técnicas como máquinas e equipamentos.

A gestão moderna, segundo o autor, caracteriza-se pela informalidade e descontração, sendo o Painel uma boa técnica de repassar conhecimento, onde há um especialista que irá apresentar um tema e os colaboradores tornam-se interrogantes. O simpósio segue a mesma técnica do painel, porém, assume um aspecto formal, abordando temas mais científicos.

E para finalizar, talvez as técnicas mais conhecidas e muito eficientes, sejam a Palestra, quando se deseja apresentar ao colaborador a opinião ou o conhecimento de uma pessoa que domina um assunto para posteriormente debatê-lo e a Conferência que segue o mesmo padrão da palestra, porém com maior formalidade.

Além das técnicas citadas, Marras (2000) diz que são aspectos fundamentais na programação do T&D, estipular:

Figura 3: Aspectos fundamentais na programação do T&D



Fonte: Adaptado de Marras (2000)

Os autores convergem na mesma opinião, chegando a um consenso de que é necessário uma boa diagnose e planejamento como precedentes para a implementação de um programa de T&D bem sucedido, favorecendo as partes as partes interessadas.

2.1.3.4 Avaliação

Segundo Araujo e Garcia (2009), essa etapa é um balanceamento, tornando-se visíveis os possíveis desvios que podem ser contornados, resultando no *feedback* do processo, com o intuito de facilitar a avaliação do programa. Contudo, mesmo seguindo essas etapas do processo de T&D, é importante conhecer os produtos ou serviços a serem oferecidos, assim como os *stakeholders* ligados à organização.

Limongi-França (2007) considera o processo de avaliação como um mecanismo estratégico de decisão, pois é à partir dela que serão decididos os passos para gerar um melhor desempenho empresarial através das informações geradas. Já Milkovich e Boudreau (2012) consideram que a avaliação é parte vital do T&D.

Assim como qualquer atividade de recursos humanos precisa ser planejada após fixados os objetivos, dando sequencia à análise das necessidades e ao planejamento dos próximos programas

2.1.4 O T&D E AS TENDÊNCIAS

As técnicas de T&D sofreram mudanças de aperfeiçoamento em busca da excelência organizacional através de seus colaboradores treinados e com suas capacidades desenvolvidas.

O quadro a seguir representa um comparativo entre o modelo tradicional e o processo moderno de Treinamento e Desenvolvimento.

Quadro 1: Comparação entre T&D convencional e moderno

DIMENSÃO	MODELO CONVENCIONAL	PROCESSO MODERNO
FOCO	Indivíduo	Relações interpessoais: equipes, grupos de trabalho, relações intergrupais
CONTEÚDO	Técnicas e conceitos de administração	Desenvolvimento de habilidades intergrupais
METAS	Pessoal de chefia em T&D fora da organização e funcionários de linha (fim)	Todos os níveis. Inicialmente com gestores.
PROCESSO DE APRENDIZAGEM	Racional e cognitivo	Cognitivo, racional, emocional e motivacional
OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	Racionalidade e eficiência	Adaptação/mudança, conscientização
PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	Especificamente por unidade de organização	Sistema social amplo

Fonte: Araujo e Garcia (2009)

Segundo os autores, muitos fatores foram repensados e modificados a fim de uma adaptação às mudanças para um treinar e desenvolver moderno, onde o indivíduo torna-se o foco principal. Essa evolução permite que as pessoas adquiram certo grau de autonomia e inter-relação com o grupo, o que traz uma abordagem ainda mais moderna, uma visão globalizante

onde o foco passa a ser a equipe de trabalho e relações grupais. Ainda acrescentam que deve estar claro o papel da área de gestão de pessoas através da missão, cultura e desenvolvimento estratégico. Há uma tendência do aumento de líderes naturais que assumirão papéis como *Coaches* (treinadores) e *Mentors* (mentores) o que acarretará em uma descentralização da supervisão.

O desenvolvimento de competências é um conjunto de processos por meio dos quais uma organização aprende, inovando e reciclando o uso estratégico de seus recursos com o intuito de manter ou construir sua vantagem competitiva desenvolver novos mercados. (ZAMBALDI E MASCARENHAS,2010, p.218)

A Competitividade é uma luta constante visto que a empresa busca reduzir os custos e aumentar os lucros. Quando há T&D os resultados são alcançados mais rapidamente. Os colaboradores perceberão a importância que a empresa dá ao negócio, mas também ao valor que possui o seu corpo funcional quando há uma preocupação com o T&D e flexibilidade, gerando grandes ganhos de tempo, custos, customização e racionalidade do processo

A rede (*network*), já vivenciada por grandes redes de supermercados, consiste em uma rede de negócios com fornecedores, clientes e parceiros. Quando há uma divisão das responsabilidades, exige-se que exista capacitação, pois os envolvidos estão trabalhando em rede, proporcionando uma estreita relação onde todos sejam beneficiados, onde as organizações, cada vez mais, preocupam-se com o colaborador como “ser humano” e oferecem possibilidades de autodesenvolvimento, autoestima e estratégia de vida.

Para Marras (2000), diante de um cenário de novas exigências sob a perspectiva dos mercados dominantes, a “obrigatoriedade” da empresa, de treinar e desenvolver seus colaboradores passa a ter um novo enfoque. O funcionário deixa de assumir atitudes reativas, passivas, que aguardam uma iniciativa da empresa e adotam a prática de atitudes proativas, planejando e investindo em seu próprio desenvolvimento, diferenciando o perfil da mão-de-obra, que se torna mais competitiva e preparada para posições de destaque.

É possível concluir que o foco das novas tendências está no trabalho em equipe, muito mais que no individual, onde a estratégia deve ser pensada para o coletivo, o que pode ser muito mais proveitoso em termos de desenvolvimento tanto para o funcionário, como para a organização, pois possibilita maior interação e a troca de conhecimentos e experiências.

2.1.5 O T&D COMO FATOR ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDADE

Alguns conceitos sobre estratégia nas empresas e a importância dessa ferramenta utilizada na gestão com pessoas para que a organização permaneça firme num mercado cada vez mais competitivo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam que convencionalmente a estratégia é definida como sendo responsável por um planejamento que tem por finalidade atingir resultados, alcançando os objetivos das organizações e deve-se a várias ações e decisões tomadas por pessoas diferentes, pois pessoas informadas, que trabalham em qualquer parte da organização podem ajudar no processo de construção da estratégia, podendo relatar suas experiências pessoais e profissionais que vivem diariamente, incluindo as positivas e as negativas.

Para Quinn (2001, p.20) a estratégia existe desde a pré-história sendo muito utilizada nas organizações militares e “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. Já Drucker (2006), sugere que a estratégia competitiva nas empresas deve ter como lema: “ser diferente”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) alertam sobre os cuidados que devem tomar os gestores com as interpretações, pois podem ser estimulados a elaborar estratégias que não querem e que nunca pretenderam implantar, sendo a organização, lentamente atraída para uma posição indesejada. As organizações, quando atravessam um período em que precisam lidar com novas situações, devem se envolver num processo de aprendizagem, a fim de que se possa elaborar uma estratégia e trabalhar da melhor maneira junto às inovações, mantendo-se atualizada constantemente. Porter (2009) afirma que é fundamental a compatibilidade estratégica entre muitas atividades, o que se torna mais difícil de ser imitada por um rival nas forças de venda ou tecnologia de um processo separadamente.

Sousa (2015) dizem que não é possível existir operacionalização que proporcione bons resultados sem bases estratégicas corretas para seu desenvolvimento, visto que a condução deve ser feita por supervisores qualificados na teoria e na prática.

Segundo Hitt, Miller e Colella (2012), o comportamento do indivíduo na organização reúne suas ações e dos grupos nos quais está inserido, devendo ser administrado pelos gestores a fim de conquistar, desenvolver e aplicar os conhecimentos, experiências e competências dos funcionários, o que resultará em uma abordagem estratégica.

A compatibilidade entre as atividades da empresa pode criar pressões e incentivos, que segundo Porter (2009), pode melhorar o desempenho aumentando a eficácia organizacional e dificultando que os concorrentes possam imitar as estratégias da empresa, onde a melhoria em uma determinada atividade influenciará positivamente nas outras.

O quadro 2 exemplifica as diferentes visões estratégicas para um mesmo objetivo:

Quadro 2: Visões alternativas da estratégia

Modelo estratégico antigo	A vantagem competitiva sustentável
Posicionamento competitivo ideal no setor;	Posicionamento competitivo ideal para a empresa;
Benchmarking de todas as atividades e adoção da melhor prática;	Atividades sob medida para a estratégia; Opções excludentes e escolhas nítidas, em comparação com os concorrentes;
Terceirização e parcerias agressivas para ganhar eficiência;	A vantagem competitiva deriva da compatibilidade entre as atividades;
Vantagens se fundamentam nos recursos básicos e nas competências essenciais;	A sustentabilidade emana do sistema de atividades, e não das partes;
Respostas flexíveis e rápidas a todas as mudanças competitivas e de mercado.	A eficácia operacional é um pressuposto.

Fonte: Porter (2009) pag. 63

Segundo Robbins (2010), à partir da década de 1980, a vida pessoal dos funcionários começa a chamar a atenção dos gestores, em especial o aumento do número de mulheres com filhos que entraram no mercado de trabalho, o que fez com que as empresas empreendessem,

tornando o local de trabalho mais receptível às famílias, introduzindo creches, horários flexíveis, trabalho à distância e empregos de meio período. Porém percebeu-se que os funcionários sem filhos também tinham problemas devido às cargas de trabalho excessivas e a demanda por viagens, o que dificultava conciliar as responsabilidades profissionais com as pessoais.

À partir de 1990, segundo Araújo e Garcia (2009), houve uma revolução na informação, acirrando a competição e as estruturas organizacionais, o que enfraquece o conceito de “hierarquização”, quebrando conceitos e paradigmas, sendo à partir desse momento que surge uma nova denominação para o RH, equiparando-se com outras organizações sociais, a Gestão de Pessoas, onde o gestor deverá agir estrategicamente.

De acordo com Robbins (2010), as empresas modernas procuram modificar o ambiente de trabalho para acomodar a grande diversidade da força de trabalho, incluindo vários tipos de jornadas de trabalho e os benefícios, o que se tornam critérios importantes na escolha de um emprego. O autor explica que os componentes da estratégia de mudança de cultura em uma empresa são os programas ou políticas como: o treinamento e a remuneração dos gestores vinculada à satisfação dos funcionários.

Reis (2015) diz que as empresas modernas apostam, cada vez mais, na qualificação dos seus funcionários que representam grande valor para a organização.

“Empresas são organizações compostas por máquinas e pessoas, entretanto, até no final do século passado, apenas as máquinas faziam a diferença e garantiam o sucesso das empresas. No mercado moderno, as máquinas fazem parte de um importante processo produtivo, porém são as pessoas que fazem o funcionamento de toda a engrenagem do processo industrial ou comercial. Sendo as pessoas o diferencial, surge, portanto, a necessidade da compreensão do capital intelectual das organizações, ou seja, quanto mais qualificadas forem as equipes de trabalho melhores serão os resultados”. (REIS, 2015, p.138)

“O capital humano é a soma de competências, conhecimentos e atributos gerais das pessoas dentro de uma organização” (HITT, MILLER e COLELLA, 2012, p. 10). Estes autores dizem que o capital humano representa a capacitação para aplicar no presente, potencializando o trabalho futuro, tendo o conhecimento como ferramenta expansível infinitamente à medida que é repassado ao longo do tempo e ainda representa fonte de vantagem competitiva, determinado pelo valor, singularidade e dificuldade de ser imitado:

Hitt, Miller e Colella (2012) enfatizam que as organizações que contratam pessoas que apresentam competências valiosas e ainda podem ajudar a desenvolver outras competências singulares, possuem vantagem competitiva, porém, essa pode ser de curto prazo, já que a de longo prazo precisa ser valiosa, singular e difícil de ser imitada, o que contribui para o desenvolvimento do potencial do capital humano.

Araújo e Garcia (2009) afirmam que o T&D, inseridos no mercado moderno e competitivo, seguem uma nova tendência de administrar com pessoas, com o intuito de adquirir a melhor posição no cenário dos negócios. A mudança da mentalidade, segundo os autores, talvez seja um dos maiores obstáculos ao treinar e desenvolver pessoas, pois as organizações primam por funcionários ágeis, empreendedores, dispostos a assumir riscos e que ousam, visto a grande concorrência e a busca por novos clientes e consumidores.

De acordo com Lucena (2009), as empresas modernas devem oferecer educação aos seus funcionários para assumirem uma responsabilidade social, onde o custo econômico seria revertido em um expressivo ganho social, dando continuidade aos negócios, aumentando o nível da qualidade do serviço prestado, ganhando *status* competitivo no mercado e a rentabilidade desejada.

Atenta-se para que a empresa aprenda a ouvir e conhecer os seus clientes, “Mesmo com tantas pesquisas, mesmo com o feedback imediato dos clientes que hoje reclamam e expõem suas opiniões nas redes sociais com uma frequência frenética, algumas empresas não se deram conta de que atender com maestria é lucrar e conquistar. (...)” (ROSA; DELUCA, 2015, p. 18).

Os autores referem-se a um novo comportamento do consumidor, o de expressar seus sentimentos nas redes sociais, o que pode ser prejudicial para as empresas, caso este esteja insatisfeito com os produtos adquiridos ou com o serviço a ele prestado. Ainda complementam afirmando que o cliente quer ser ouvido e que satisfaçam seus desejos conforme a citação: “Encontramos atendentes que não sabem ouvir seus clientes e identificar as suas necessidades. E pior, muitas vezes querem os fazerem crer que as suas próprias escolhas é que são as mais acertadas. Ou seja, o cliente raramente é ouvido como deveria”. (ROSA; DELUCA, 2015,p.18).

Analisando-se os argumentos utilizados pelos autores, observa-se que os mesmos convergem na opinião de que o T&D pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica, caracterizado por um investimento que visa desenvolver profissionais, valorizando e motivando esse capital humano para que possam estar preparados para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, satisfazendo as necessidades de clientes cada vez mais exigentes, cumprindo com o objetivo da organização e almejando os resultados produtivos.

3 METODOLOGIA

O presente artigo foi elaborado através de Pesquisa classificada, no ponto de vista técnico, como Estudo de Caso, definido como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2012). Essa afirmação explica-se pelo porte da empresa, à qual possui filiais em outras cidades, exigindo que houvesse um deslocamento do pesquisador para a coleta de dados.

Para a análise, desenvolveu-se uma entrevista, a qual está anexada como apêndice, direcionada aos envolvidos na parte estratégica e operacional da Empresa do setor frente de caixa, sendo um gerente de cada filial e um supervisor de caixa de cada filial no total de 22 gestores, aos quais foram realizadas perguntas que pudessem sanar, com suas respostas, às dúvidas sobre o Treinamento que a rede de supermercados disponibiliza para os funcionários.

A entrevista, instrumento de pesquisa e coleta de dados, foi construída com base na fundamentação teórica desse artigo. Em primeiro plano, objetivou-se traçar o perfil dos respondentes com informações sobre idade, cargo que ocupa, escolaridade e tempo de serviço na empresa.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas tendo como principal foco os processos e seus significados, com relação aos seus objetivos foi classificada como descritiva, com o intuito de descrever as características dos procedimentos e estratégias adotadas na tarefa.

A pesquisa foi classificada como descritiva, que para Gil (2012), objetiva descrever a população determinada para o trabalho, observando-se as características desse grupo, bem como suas relações. Isso foi observado pela necessidade da descrição das funções, assim como das pessoas que a executam.

O período de investigação foi transversal, ou seja, os dados coletados foram de um determinado período, outubro de 2016, tendo como método de análise: análise de conteúdo. Com o objetivo de uma melhor compreensão da análise, esta foi dividida em categorias, as quais confrontam o conteúdo apresentado na fundamentação teórica.

4 RESULTADO E ANÁLISE

Neste capítulo será apresentada a análise das entrevistas realizadas com os responsáveis por gerir a frente de caixa da rede de supermercados utilizada como objeto de estudo. Em primeiro plano, apresenta-se uma breve descrição do local onde foi realizada a pesquisa e logo após a análise das entrevistas por categorias. Para finalizar o capítulo, relata-se a percepção dos entrevistados com relação à importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas na atualidade.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA UTILIZADA COMO OBJETO DE ESTUDO.

Localizada na região Oeste do Rio Grande do Sul, tendo sua matriz em Santana do Livramento, a empresa iniciou suas atividades supermercadistas em 1969, expandindo para mais 7 filiais e um Centro de Distribuição. Logo, alicerçou-se também em outras duas cidades da região, compondo 2 filiais e um macro atacado em Quaraí e duas filiais em Rosário do Sul.

A rede está inserida na Região da Campanha, ou Metade Sul do Estado, que tem como principais atividades econômicas a pecuária extensiva e a produção de arroz em larga escala, sendo um dos destaques no ranking de arrecadação de impostos nos municípios em que atua, tendo em seu quadro de funcionários cerca de 800 colaboradores e ocupa a 12^o posição no ranking gaúcho de supermercados atualmente, segundo os dados obtido no site da organização.

Esses dados demonstram que é uma empresa com bastante representatividade, pois prospera em meio à cultura econômica ao passo em que gera empregos.

4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

Para melhor explicar e interpretar os dados coletados através das entrevistas, o capítulo foi dividido em etapas de análise das categorias, sendo elas: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas; Finalidades e Vantagens do Treinamento e Desenvolvimento; Limitações na Aplicação e os Processos de Treinamento e Desenvolvimento; Treinamento e Tendências; Treinamento e Desenvolvimento como fator estratégico de Competitividade.

4.2.1 Categoria Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

A categoria Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas abrange o conhecimento do conceito, utilidade, a identificação das necessidades e a real importância atribuída à questão, segundo o que diz Araujo e Garcia (2009). Para essa análise, foram utilizadas as repostas de 8 perguntas das 19 elaboradas para a entrevista, cujo o assunto destacava-se por se tratar do tema central do artigo.

Segundo a percepção de 11, dos 19 entrevistados, nenhum funcionário de frente de caixa teve um treinamento para exercer sua função, mas sim, uma orientação dada pelos gestores responsáveis pelo setor, os gerentes e os supervisores de caixa. Dos entrevistados, 7 disseram já terem participado de um treinamento, porém 1 diz ter sido realizado há mais de 10 anos, apenas para operadores de caixa e supervisores, visto que o Treinamento é necessário, segundo Milkovich e Bondreau (2012), para a aquisição de habilidade, sendo um processo sistemático em longo prazo, ajudando no aperfeiçoamento das habilidades e motivação dos colaboradores para que se tornem membros valiosos da empresa.

De acordo com as repostas sobre a orientação dada aos novos funcionários, todos os entrevistados explicam que os mesmos recebem uma orientação do gerente acerca das suas funções, regras da empresa, maneira de trabalhar e como se comportar no setor. Logo após, o colaborador é encaminhado aos supervisores de caixa que irão detalhar suas atividades e

mostrar na prática como é o funcionamento dos equipamentos e materiais de trabalho. Os supervisores selecionam um funcionário mais antigo, com mais experiência, para explicar a função e ensinar os métodos de trabalho tanto para operadores de caixa, como para empacotadores.

Todos os entrevistados demonstram que conhecem as necessidades de um treinamento para o setor e são capazes de fazer um levantamento das principais pautas para a elaboração das questões que devem ser trabalhadas. Dentre elas destaca-se com unanimidade o assunto “Atendimento ao cliente”, onde acreditam que existe uma grande deficiência na comunicação entre funcionários e clientes, gerando uma certa distância entre os dois, observado na maioria das vezes pelos ingressos na organização. É possível notar que os respondentes enfatizam que o Treinamento, além de aperfeiçoar conhecimentos teóricos e práticos do trabalhador, também o qualifica para desempenhar suas atividades, indo de encontro com o que diz Limongi-França (2007) quando se refere às empresas como sendo responsáveis para que seus funcionários se tornem mais eficientes e eficazes, oferecendo a eles o Treinamento, procurando proporcionar capacitação a fim de aumentar a produtividade e promover uma melhoria no ambiente de trabalho e da moral.

De acordo com o estudo dessa categoria, embora a equipe da frente de caixa não tenha um Treinamento adequado para o exercício das suas funções, observa-se que existe um comprometimento dos gestores para que o novo colaborador seja orientado corretamente e que este não tenha dúvidas em sua rotina. Ressalta-se também o entusiasmo e o otimismo dos gestores quando se pergunta o que esperariam de uma equipe bem treinada de acordo com as expectativas presentes em suas respostas.

4.2.2 Finalidades e vantagens do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Para a análise dessa categoria, observa-se o perfil e os objetivos da empresa em meio ao cenário econômico em que está inserida e o tipo de clientes que atende, à fim de saber como treinar seus colaboradores para que executem um trabalho de qualidade e demonstrem as vantagens do Treinamento.

Os gestores precisam entender as necessidades de sua equipe, saber se existe motivação, se os funcionários estão dispostos a aprender e se entendem porque é necessário um treinamento. Uma das principais finalidades de um plano de treinamento é a de adequar a pessoa à cultura da empresa, tornando o indivíduo familiarizado com a função e também com seus colegas, promovendo mudanças de atitude, buscando modernidade e inovação (ARAÚJO E GARCIA, 2009).

Dos 19 entrevistados, 7 sentem parte da equipe motivada, embora essa ação não seja trabalhada em vista da falta de tempo e conhecimento para motivar, e concordam no que se refere aos fatores que levam à desmotivação, os quais foram citados por todos como sendo: a falta de tempo; a falta de incentivos, tais como benefícios adjuntos ao salário; a carga horária extensa, a falta de oportunidades de crescimento profissional, equipamentos deteriorados e o não reconhecimento. Para a mesma pergunta, 9 dos entrevistados responderam que sentem a equipe motivada às vezes, porém procuram melhorar essa situação e 3 deles responderam que não sentem a equipe motivada.

O autor Dias (2013) afirma que as empresas vêm traçando um novo perfil para seus candidatos, inovando o conceito organizacional, procurando pessoas com iniciativa, que demonstrem visão de negócios, com foco no cliente e que desempenhem seu espírito empreendedor. Observa-se, portanto, que há alguns gerentes entrevistados com maior *feeling*, que tratam de melhor forma o problema da desmotivação e procuram fazer reuniões periódicas a fim de esclarecer dúvidas, conversar sobre o andamento do serviço, trabalhando mais perto

da equipe e sentindo suas reações, os quais responderam que sentem a equipe motivada às vezes.

“A desmotivação ocorre quando somos injustos. Sempre temos que dar o exemplo. Não só cobrar, mas também elogiar. Chamamos individualmente para conversar e resolver os problemas. Fazemos reuniões semanais e focamos os pontos positivos. Uma coisa que desmotiva é a falta de benefícios”. (Entrevistado 8)

Em segundo plano, Dias (2013) ressalta serem de grande valia as vantagens competitivas que são a formação intelectual, experiências profissionais e as habilidades em relacionar-se com as pessoas dentro da organização. Na empresa estudada, essas vantagens não possuem grande representatividade, visto que 12 dos entrevistados possuem ensino médio completo e não realizaram cursos técnicos ou de aperfeiçoamento e 1 possui o ensino fundamental, porém, sim, ressaltam-se os gestores que possuem ensino superior incompleto, totalizando 6, os quais possuem um maior entrosamento com a equipe, ouvindo, dialogando e dando uma melhor solução aos problemas.

Em síntese, os gestores, através de suas experiências profissionais, visualizam as finalidades e vantagens de um Treinamento, porém, há um déficit de conhecimento que os restringem quanto à maneira de agir frente às situações. Contudo, alguns gestores possuem uma maior interação com a equipe, o que lhes proporciona facilidade para uma boa comunicação e intuição para gerir.

4.2.3 Limitações na aplicação e os processos de aplicação do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

Nesse tópico estão reunidas duas categorias, pois tratam-se da aplicação do Treinamento, sendo que uma explica suas limitações e a outra explica como é feita a aplicação.

Na organização estudada, não existe um plano de Treinamento para os funcionários, como já foi citado anteriormente, sendo que os mesmos, logo que ingressam no trabalho, recebem orientações dos supervisores de caixa e dos gerentes. De acordo com as perguntas realizadas, nenhum líder, responsável pela frente de caixa, conhece a missão da empresa e não sabem descrever a cultura da empresa, embora 10 desses gestores tenham uma ideia geral pelo fato de trabalharem há muitos anos no local, associando o bom atendimento, cordialidade e preços baixos. Quando perguntado se existiam limitações que pudessem impedir a iniciação de um treinamento, a resposta foi unânime, onde a falta de tempo torna-se o vilão do problema, referindo-se ao grande fluxo de clientes, impossibilitando de o funcionário se ausentar da função para receber o treinamento e também o fato de o funcionário vir a recusar-se a receber o treinamento.

De acordo com Araujo e Garcia (2009), podem surgir dificuldades para iniciar um treinamento quando se exige uma mobilização de recursos, dificuldades em gerir modismos, quando há incertezas sobre o prosseguimento do programa, dificuldade de recolocação no mercado e ainda, as limitações que podem ser o problema central dessa questão na frente de caixa da empresa estudada: resistência originada por aqueles que parecem saber muito, dificuldade que as pessoas têm de perceberem o seu próprio crescimento, dificuldade de remanejamento de pessoas e há colaboradores que adquirem competências essenciais além das exigidas, sendo que esse último pode ser exemplificado quando um funcionário substitui outro em período de férias e aprende além da sua função.

De acordo com Araujo e Garcia (2009), o processo de aplicação compreende quatro etapas que são o levantamento das necessidades, o planejamento, a implementação e a avaliação, as quais devem ser realizadas pelo setor Recursos Humanos. Porém a primeira etapa, o levantamento das necessidades, se realizada pelos gestores responsáveis pela frente de caixa,

talvez traga mais verdade nas informações, pois estes possuem maior afinidade com a equipe por conviverem diariamente com as diversas situações que ocorrem com os funcionários do setor. Quando se perguntou quanto à autonomia para exercer sua função, todos responderam positivamente, o que é de suma importância, pois estes podem, segundo o autor, através do levantamento das necessidades, descrever as falhas pontuais de cada colaborador, ou mesmo de toda a equipe e ainda demonstram iniciativa para ajudar no planejamento de um plano de Treinamento e Desenvolvimento para as funções.

É pertinente ressaltar uma das respostas sobre a questão das necessidades, onde um dos gerentes idealizou cursos para sua equipe, sendo que dentre eles destaca-se a importância de um aperfeiçoamento em língua espanhola, já que a rede possui filiais em duas regiões de fronteira com o Uruguai e recebe a visita de turistas de diversas regiões da América Latina, tendo essa língua como oficial.

“Das necessidades de treinamento, o atendimento ao cliente é o ponto principal! Cursos de idiomas, espanhol para atender e falar bem. Às vezes vem pessoas de longe da fronteira, de outros lugares do Uruguai e até mesmo da Argentina, com um espanhol muito fechado”. (Entrevistado 14)

Existe uma troca fundamental no processo de aprendizagem que segundo Araujo e Garcia (2009) deve ser constante entre a empresa e as pessoas que trabalham para ela, criando um vínculo entre organização e indivíduo.

Ao analisar essas categorias, foi possível verificar que os supervisores de caixa e os gerentes estão comprometidos com a empresa e que existe uma grande familiaridade da maioria com a organização, sendo capazes de perceber as necessidades de Treinamento e visivelmente aptos para ajudar a construir as etapas de um plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas no setor, visto que procuram solucionar os problemas que surgem mesmo sem o conhecimento para isso demonstrando entusiasmo e motivação.

4.2.4 Treinamento e Desenvolvimento e as tendências

Para descrever essa categoria, buscou-se analisar se a empresa está atualizada, se procura acompanhar as tendências com a relação à satisfação das pessoas no trabalho.

Dos gerentes, 5 frisam a importância do diálogo, a fim de esclarecer dúvidas com relação à execução das tarefas e o comportamento dos funcionários na empresa, buscando novas formas de repassar os ensinamentos, quando há dificuldades de entendimento, até que a mensagem transmitida esteja clara para o funcionário. Os demais acreditam que a preparação deve ser realizada previamente pelo RH, antes que o funcionário inicie suas atividades e que essas devem ser recicladas periodicamente.

Em tempos de globalização, sendo oportuno destacar que a rede de supermercados estudada possui algumas de suas filiais na fronteira com o Uruguai, para Marras (2000), diante de um cenário com novas exigências dos mercados dominantes, é “obrigação” da empresa Treinar e Desenvolver seus funcionários para o novo enfoque, visando um colaborador mais reativo e proativo, diferenciando o perfil da mão de obra e da empresa que será mais competitiva com uma equipe bem preparada. Visto esse pensamento do autor, percebe-se que há alguns funcionários que buscam a qualificação além do trabalho, sendo que estudam após o horário do expediente a fim de aprimorar suas funções e habilidades, como é o caso dos gerentes que fizeram ou fazem cursos de gestão.

Outra questão muito discutida na atualidade é a diversidade, onde foi perguntado aos gestores se eles concordavam com o modo como a empresa aloca seus funcionários e se estes

teriam alguma sugestão para melhorias. As respostas foram positivas, sendo que apenas um dos gestores discordou que a empresa esteja realizando um bom trabalho. A maioria dos entrevistados diz perceber um bom relacionamento entre os colaboradores do setor frente de caixa e que todos estão inseridos em suas funções de maneira que se sintam bem para exercer suas funções convivendo de maneira harmoniosa com a diversidade da organização.

A fim de compreender um pouco sobre a relação entre remuneração e satisfação, os gestores foram questionados sobre essa percepção, onde as respostas foram positivas. Segundo os gerentes, a empresa é justa e paga o salário adequado aos colaboradores, porém acreditam que poderiam haver benefícios como sexta básica mensal e incentivos ou recompensas, os quais foram citados: recompensas para funcionários destaque do mês em cada setor da filial e recompensas para operadores de caixa que arrecadam maior valor de troco solidário (campanha criada para arrecadar dinheiro em benefício aos hospitais públicos das cidades) durante o mês em cada filial.

“Hoje eu não sinto motivação, ou satisfação. Não é que seja o salário. Mas a gente sente que a pessoa se desmotiva por passar tanto tempo trabalhando e não poder adquirir as coisas, até por causa da crise. Acho que faltam benefícios, premiações, sextas básicas para complementar”. (Entrevistado 8)

Percebe-se que os gerentes, em sua maioria, sentem a equipe satisfeita, porém ainda existem pontos que devem ser aprimorados, como o conhecimento da área de gestão com pessoas, que segundo Araújo e Garcia (2009) está alicerçado nos seguintes pilares: missão da empresa, cultura e desenvolvimento estratégico, descentralização, competitividade, flexibilidade, rede e o ponto fundamental que são os seres humanos. Pode-se observar que os gestores possuem um conhecimento superficial, adquirido pelo tempo de experiência no trabalho e que mesmo com déficit de conhecimento, procuram trabalhar com o grupo que compõe a frente de caixa da forma mais harmoniosa possível, porém de maneira empírica.

Analisa-se que a empresa possui grande capacidade de trabalhar a questão do desenvolvimento aliado às tendências, visto que possui pessoas comprometidas trabalhando na organização, cujo problema pode estar na falta de conhecimento teórico para gerir.

4.2.5 Treinamento e Desenvolvimento como fator estratégico de competitividade

Com o intuito de “moldar” seus funcionários de acordo com suas estratégias, as empresas investem em Treinamento e Desenvolvimento e até modificam seu ambiente de trabalho para acomodar a grande força de trabalho segundo Robbins (2010), incluindo vários tipos de jornadas de trabalho e os benefícios que se tornam critérios importantes na escolha por um emprego.

Na empresa objeto de estudo, os 19 respondentes deixam claro que acreditam fielmente, segundo o que dizem os autores a respeito do Treinamento, que este é capaz de trazer grandes retornos à organização. Todos acreditam que o Treinamento é capaz de mudar o comportamento do funcionário, é capaz de mudar o perfil da empresa e ainda pode tornar a empresa mais competitiva. Também acreditam que a empresa deve oferecer educação aos funcionários, de acordo com o que diz Lucena (2009), para assumirem uma responsabilidade social, onde o custo econômico seria revertido em um expressivo ganho social, aumentando a qualidade nos serviços prestados, ganhando status competitivo e a rentabilidade desejada.

Os gerentes foram unânimes quando sugeriram um treinamento sobre postura e atendimento ao cliente e que já ouviram reclamações de clientes pela forma negativa de agir de alguns funcionários, o que entende-se nas palavras de Drucker (2006) quando refere-se que a organização melhor estruturada não é capaz de assegurar melhores resultados, ou bom

desempenho, pois trabalha-se com pessoas que são imprevisíveis; no entanto, a estrutura errada tem consequências desastrosas, onde sobressaem as deficiências e as virtudes são encobertas.

Percebe-se que os gestores entendem qual a melhor abordagem estratégica para sua equipe e procuram adequar as pessoas às funções, notando quando o funcionário está motivado ou desmotivado para exercer seu serviço. Sobre isso, Hitt, Miller e Collela (2012) explicam que o comportamento do indivíduo na organização reúne suas ações e a dos grupos nos quais está inserido, onde cabe ao gestor administrar para conquistar, desenvolver e aplicar conhecimentos, experiências e competências dos funcionários, resultando na abordagem estratégica, imprescindível para um bom resultado.

Sobre isso, cabe salientar um importante depoimento de um supervisor de caixa que diz:

“Eu trabalhava em outro setor e não me sentia bem, trabalhava sem vontade. O Gerente conversou comigo e me proporcionou trabalhar nessa nova função onde estou feliz e trabalho com ânimo! Quando penso em reclamar, penso nas oportunidades que tive até agora.” (Entrevistado 10)

Durante a entrevista, percebe-se que todos os gestores sentem a necessidade de mudanças estratégicas que possam beneficiar não somente a equipe que gerem, mas a eles mesmos. Observa-se na resposta abaixo, quando se perguntou acerca do significado de “desenvolver competências”:

“Vai me proporcionar curso?! Eu aceito! To aberta a novas oportunidades, conhecer coisas novas, novos cursos. Tudo que venha a melhorar a maneira de trabalhar é bom. Agente tem que acompanhar a modernidade.” (Entrevistado 4)

O autor Robbins (2010) enfatiza que podem ser planejadas e desenvolvidas estratégias de mudanças de cultura em uma empresa, que são os programas ou as políticas como o próprio Treinamento e a remuneração dos gestores vinculada à satisfação dos funcionários. Segundo as respostas de 4 entrevistados, a remuneração não é o aspecto fundamental para que um funcionário se sinta satisfeito no trabalho, sendo importante salientar que estes fazem parte do grupo que possui o ensino superior incompleto, os quais concordam que a equipe deve ser treinada e desenvolvida periodicamente.

Ao vislumbrar as respostas dos entrevistados, é gritante a vontade que os gestores possuem de Treinar e Desenvolver os funcionários da frente de caixa e percebe-se que possuem o conhecimento empírico para trabalhar com sua equipe, através da afinidade adquirida, porém sugerem que a empresa possa proporcionar as ferramentas necessárias para o aprendizado teórico da gestão a fim de melhorar e facilitar o processo, engrenando a produtividade ao passo que aumenta a concorrência e a lucratividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise das entrevistas realizadas com os gestores da frente de caixa da empresa objeto de estudo, verificou-se que estes possuem um grande conhecimento empírico ao executar suas funções, onde procuram ensinar de maneira que todos executem o seu trabalho sem dúvidas quanto ao procedimento. Porém existem divergências quanto à forma de gerir, pois a empresa não proporciona um Treinamento adequado para que estes sigam um padrão

para trabalhar, onde cada gestor sente o clima da sua equipe, procurando corrigir as falhas de acordo com seu tato e motivando os colaboradores a fim de que se sintam bem e façam um bom trabalho.

A divisão da análise em categorias permitiu uma visualização mais detalhada dos principais gargalos referentes à gestão das equipes que compõem o setor estudado nas diversas filiais da empresa, assim como a forma de aprendizado desses grupos, visto que cada gestor executa sua função de acordo com as necessidades dos consumidores da loja em que atuam. Além disso, percebeu-se também, um bom clima organizacional, o que favorece o desenvolvimento e execução das tarefas diárias. Porém, ficou evidente que os funcionários não possuem um treinamento específico para a função em que atuam, sem perspectivas ou objetivos de se alcançar a excelência no serviço prestado, sendo apenas instruídos por um funcionário mais antigo, o qual repassa o conhecimento necessário para trabalhar, sem prever erros futuros ou falhas que podem acarretar sérios prejuízos à empresa.

Um dos pontos positivos nesse estudo, foi a constatação de que os gestores afirmam que possuem autonomia para gerir suas equipes, sendo possível que visualizem as principais necessidades de um Treinamento, ajudem no planejamento e até mesmo na execução junto ao RH da empresa. Porém existe uma limitação unânime entre todos os respondentes, a qual refere-se ao tempo, onde eles explicam que durante o expediente, não há a possibilidade de parar o trabalho para que um grupo de funcionários, ou mesmo um funcionário seja treinado, devido ao grande fluxo de clientes e a imprevisibilidade do aumento desse fluxo, tornando impossível que um operador de caixa ou empacotador se afaste dos seus afazeres para se aperfeiçoar.

De acordo com o que dizem os autores, observa-se um quadro de gerentes e supervisores de caixa comprometidos, com iniciativa, proativos e dispostos, sendo necessário que seja transmitido a eles apenas o conhecimento técnico para gerir, assim como para toda a equipe supervisionada, criando-se um padrão. Esse tipo de comportamento agrega valor à organização, já que os funcionários terão as mesmas regras, adotarão os mesmos procedimentos, objetivos e metas bem definidos, o que afasta a ideia de diferenciação de culturas, embora isso possa ocorrer de forma espontânea e salutar, podendo serem liderados por pessoas com perfis diferenciados, porém executando o trabalho de igual forma.

A rede de supermercados, está entre as melhores colocações no ranking dos supermercados gaúchos de acordo com a AGAS, já citada anteriormente, e tem uma grande representatividade nas cidades em que possui suas lojas, devendo, portanto, priorizar a excelência em atendimento a fim de fidelizar seus clientes, os quais são responsáveis por essa boa colocação e imagem da organização que os deixa em posição de destaque perante seus concorrentes. Com isso, vislumbra-se uma troca mútua de conveniências, pois ao passo que aprendem, ganham novas experiências e desafiam-se, os colaboradores se sentem mais motivados e valorizados em seus empregos, os quais devem ser vistos como a fonte impulsora que move a organização para atingir seus resultados.

E tratando-se de valorização e motivação, cabe ressaltar que os funcionários estão satisfeitos com a remuneração e consideram justo o valor pago pelos salários, embora sintam a necessidade de que esse valor seja complementado com benefícios que aliviarão ou garantiriam melhores condições econômicas e até mesmo elevariam a autoestima desses colaboradores perante suas famílias.

Nota-se uma grande vontade e entusiasmo dos gestores para que a empresa possa proporcionar um plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, pois para eles tornaria a empresa mais competitiva, os funcionários seriam direcionados a executar suas funções de acordo com os objetivos, evitando assim falhas e reclamações de clientes por erros que possam lesar o consumidor e distanciá-lo da empresa, criando uma imagem negativa para quem quer prospectar um maior público e almejar a melhor posição no setor.

Sugere-se mais pesquisas na área para analisar os consumidores, públicos-alvo, de cada cidade em que a rede de supermercados está inserida a fim de elaborar estratégias de gestão diferenciadas para as filiais.

6 REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

ARAÚJO, L. C. G de ; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas, estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

CAVALCANTI, M. **Endomarketing como ferramenta de administração estratégica e gestão de pessoas**. In: Jean Pierre Marras. (Org.). **Gestão Estratégica de Pessoas - Conceitos e Tendências**. 1ed.São Paulo: Saraiva, 2010.

DIAS, E. M. M. Quais as competências necessárias para obter inserção no mercado de trabalho? **RHPortal.com**. set. 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=QUAIS-AS-COMPETENCIASNECESSARIAS-PARA-OBTER-INSERCAO-NO-MERCADO-DETRABALHO?&idc_cad=sv9tigppf>. Acesso em: 15 Maio 2016.

DRUCKER, P.F. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomsom Learning, 2006.

FIDELIS, G. J. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreira** . Uma abordagem na educação corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ltda, 2008.

GALVÃO, A.D.E; SILVA, V.F.W; DALFIOR, S. da R. **Treinamento e desenvolvimento como ferramenta de gestão: o impacto nos resultados do setor em que é aplicado**. Disponível em: < http://unieducar.org.br/artigos/Artigo_treinamento_desenvolvimento.pdf > Acesso em: 16 Maio 2016

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas,2012.

HITT, M. A; MILLER, C. C; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos**. Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

LUCENA, M.D. da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**. Do Operacional ao Estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G.T; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Ed Atlas S.A, 2012.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL,J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

PORTER, M.E. **Competição/ Michael Porter**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUINN, J.B. Estratégias para a mudança. **In: O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REIS, M.A. O Desenvolvimento do Capital Intelectual na Criação de Estratégias Competitivas: Uma Visão Sobre uma Ótica Empreendedora. **Organizações e Sociedade**, Iturama (MG), v. 4, n. 2, p. 128-139, jul./dez. 2015
Disponível em: < <http://www.facfama.edu.br/revista/index.php/ROS/article/view/122> >
Acessado: 18 Maio 2016

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

ROSA; A.P. DELUCA; M.A.M. Qualidade no atendimento como vantagem competitiva. **Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo**, Florianópolis, v.3, n.3, p.16-27. Dez 2015
Disponível em: <
<http://incubadora.periodicos.ifsc.edu.br/index.php/ReCAT/article/view/341/16-27> >
Acesso em: 23 Maio 2016

SOUSA, B.V; Levantamento de necessidades de treinamento: Um estudo de caso numa multinacional instalada no vale do Paraíba. **LAJBM**, Taubaté, v. 6, n. 3, p. 145-167, jul. /dez. 2015.
Disponível em < <http://www.lajbm.net/index.php/journal/article/view/294> >
Acesso em: 23 Maio 2016

ZAMBALDI, F; MASCARENHAS, A. **O Endomarketing como ferramenta de administração estratégica e gestão de pessoas**. **In: Jean Pierre Marras. (Org.). Gestão Estratégica de Pessoas - Conceitos e Tendências**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2010

APÊNDICE:

QUESTIONÁRIO APLICADO:

Descrição dos entrevistados:

Idade: _____ Cargo: _____

Formação: _____

Trabalha há quanto tempo na empresa: _____

- 1- Quantos funcionários constituem a frente de caixa dessa filial?
- 2- Quantos, desses funcionários, já receberam um treinamento?
- 3- Quando um funcionário, que exercerá sua função na frente de caixa, ingressa na organização existe algum preparo ou orientação?
- 4- Quem é a pessoa responsável por ensinar as funções aos funcionários da frente de caixa?
- 5- Existe uma reciclagem periódica para essa aprendizagem?
- 6- Você sente a equipe motivada?
- 7- Para você, quais os principais fatores ou ações que desmotivam um funcionário?
- 8 Para você, para que serve um treinamento?
- 9 No seu ponto de vista, quais as dificuldades que podem surgir e que possam interromper a iniciação de um treinamento?
- 10 Você já participou de um treinamento?
- 11 Ao pensar na equipe da frente de caixa, você seria capaz de fazer um levantamento das necessidades de um treinamento? Se sim, quais seriam?
- 12 Quais os retornos que você espera de uma equipe bem treinada
- 13 Os clientes dessa filial já reclamaram por alguma falha no atendimento de algum funcionário que não tinha o total conhecimento de sua função?
- 14 O que você entende quando fala-se em “desenvolver qualidades e potenciais”?
- 15 Você conhece a missão da empresa? Descreva a cultura da empresa.
- 16 Você exerce sua função com autonomia?

- 17 Você acha que empresa procura acomodar a grande diversidade da organização, de maneira que todos se sintam satisfeitos no trabalho? Se não, você teria alguma sugestão para a melhoria da organização? Qual?
- 18 Você acha que a remuneração influencia diretamente na satisfação? Por que?
- 19 Você acredita que o treinamento e o desenvolvimento de pessoas é capaz de mudar o comportamento de um funcionário? É capaz de mudar o perfil da empresa? Acha que pode tornar a empresa mais competitiva?