

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TREINAMENTO DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO DO
SUPERMERCADO BRETAS DE ANÁPOLIS**

JULIANA REZENDE
SUSAN TAYLO

Anápolis-GO
2014

JULIANA REZENDE

SUSAN TAYLO

**TREINAMENTO DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO DO
SUPERMERCADO BRETAS DE ANÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Católica de Anápolis como requisito parcial para a obtenção de nota para o curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Prof.^a Msc. Orientadora Neyde Maria Silva.

Anápolis-GO

2014

JULIANA REZENDE
SUSAN TAYLO

**TREINAMENTO DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO DO
SUPERMERCADO BRETAS DE ANÁPOLIS**

Trabalho de conclusão de curso com o objetivo de obter diploma com título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis (FCA), apresentado em _____ de _____ de 2014 e aprovado com a nota _____.

BANCA EXAMINADORA

1. Prof.

2. Prof.

3. Prof.

AGRADECIMENTOS

Ao soberano Deus pela força de vida e a capacidade de lutar; ao corpo docente da Faculdade Católica de Anápolis, pela dedicação ao ministrar as aulas proporcionando-nos desta forma uma qualitativa formação; de forma especial, ao Prof.^a Msc. Neyde Maria Silva pela qual tenho profunda admiração, por me conduzir com cadência, na elaboração do presente trabalho; aos meus familiares por me dar o suporte necessário nas horas de dificuldades; ao meu amado esposo; e a todos que de forma direta ou indireta, contribuíram para que vencesse mais essa etapa.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para
recomeçar de novo com mais inteligência”.

Henry Ford

RESUMO

A pesquisa apresentada a seguir foi realizada a partir do tema 'Treinamento de pessoal', que foi delimitado a um estudo de campo junto ao público interno do Supermercado Bretas em Anápolis. As ações que compuseram a realização da pesquisa se nortearam a partir da seguinte problematização: Como ocorre o processo de treinamento de pessoal no Supermercado Bretas? Visando responder a tal questionamento foi delimitado o seguinte objetivo geral: analisar como ocorre o processo de treinamento de pessoal no supermercado Bretas em Anápolis. Para se atingir tal objetivo geral delimitou-se os seguintes objetivos específicos: definir e caracterizar o processo de treinamento de pessoal segundo teóricos que abordam a temática; identificar e refletir sobre a metodologia aplicada pelo Supermercado Bretas para treinamento de pessoa; propor sugestões de melhorias ao processo de treinamento de pessoal do Supermercado Bretas em Anápolis. Para tanto foi realizada uma pesquisa descritiva que se consolidou por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Aplicou-se o método indutivo uma vez que por meio da observação de uma pequena amostragem foram elaboradas análises de caráter geral acerca do treinamento de pessoal em face das ações realizadas pela organização em estudo em tal segmento da área de recursos humanos. O universo da pesquisa foi composto pelo Supermercado Bretas da cidade de Anápolis e a amostra englobou vinte sujeitos selecionados aleatoriamente entre o público interno da empresa, mais especificamente do setor operacional. Os dados foram coletados mediante a aplicação de questionário com perguntas fechadas e abertas. Por meio dos dados coletados observa-se que a atuação da Área de Recursos Humanos da empresa, em especial no que tange a treinamento não atende aos anseios do público interno, visto que prevalece a busca pela lucratividade em detrimento a valorização do elemento humano.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Treinamento, Contínuo, Supermercado Bretas.

ABSTRACT

The research presented below was performed based on the theme 'Personal training', which was bounded to a field study with the domestic audience Supermarket Bretas in Anapolis. Actions that comprised the research is guided from the following problematic: As the process of training staff in Supermarket Bretas occurs? Aiming to answer such questioning was delimited the following general objective: to analyze how the process of training staff in Bretas supermarket in Anapolis occurs. To achieve this overall objective delineated the following specific objectives: to define and characterize the process of training staff second theorists who address the topic; identify and reflect on the methodology applied by Supermarket Bretas person for training; propose suggestions for improvements to the training of personnel in the Supermarket Bretas Annapolis process. For both a descriptive survey which was consolidated by means of literature and field research was conducted. Applied the inductive method since by observing a small sample analysis of a general nature have been prepared on the training of personnel in the face of actions taken by the organization under study in this segment of the human resources area. The research was composed by Supermarket Bretas the city of Anapolis and the sample comprised twenty randomly selected subjects between the company's staff, specifically the operational sector. Data were collected through a questionnaire with closed and open questions. Through the data collected it is observed that the performance of the Human Resources Department of the company, especially as it pertains to training does not meet the aspirations of the workforce, as the appreciation of the human element prevails quest for profitability over.

Keywords: Human Resources, Training, Continuous, Supermarket Bretas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Fornecimento de cursos de treinamento e aperfeiçoamento pela empresa.....	40
Gráfico 2 – Necessidade de aperfeiçoamento para a execução das tarefas.....	41
Gráfico 3 – Eficiência dos serviços do Departamento de Recursos Humanos.....	42
Gráfico 4 – Prazo ideal para a realização de treinamento.....	42
Gráfico 5 – Necessidade de treinamento periódico.....	43
Gráfico 6 – A diversidade humana na empresa.....	44
Gráfico 7 – Enfoque dado à motivação.....	45
Gráfico 8 – Visão de ser humano.....	46
Gráfico 9 – Tendência de melhoria do Departamento de Recursos Humanos.....	47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 A ÁREA DE RH	11
1.1 Evolução histórica.....	11
1.2 A Área de Recursos Humanos na atualidade.....	13
1.3 Gestão de Pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo.....	16
1.4 Planejamento estratégico de Gestão de Pessoas.....	17
1.5 Pessoas e organizações: uma relação mútua.....	18
2 TREINAMENTO	21
2.1 Treinamento de pessoal.....	21
2.2 Tipos de treinamento.....	29
2.3 Técnicas de treinamento.....	31
2.4 Ferramentas utilizadas no treinamento de pessoal.....	31
2.5 Tendências de treinamento.....	32
3 A EMPRESA E A ANÁLISE DOS DADOS	34
3.1 Histórico da organização.....	34
3.2 O treinamento de pessoal no Bretas a partir do controle acionário da Cencosud.....	35
3.3 Treinamento específicos para funções.....	39
3.4 Análise dos dados.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51
ANEXOS	53

INTRODUÇÃO

Partindo do tema 'Treinamento de pessoal', delimitando aos colaboradores do Supermercado Bretas de Anápolis essa pesquisa foi realizada visando analisar o processo de treinamento realizado pelo Supermercado Bretas., uma empresa que sempre valorizou o elemento humano e se fundamentou em rotinas simplificadas, aspectos fundamentais na conduta do seu idealizador o Sr. Estavam de Assis. Vale ressaltar preliminarmente para efeitos da pesquisa, que a empresa em questão pertence atualmente a chilena Cencosud, não estando mais sob o comando de Estavam de Assis, apresentando desta forma uma concepção diferente de treinamento distinta da cultura que permaneceu até 2010, quando a marca brasileira foi vendida para uma multinacional.

Em uma perspectiva hodierna o treinamento é entendido como atividade, de forma que pode-se defini-lo como um grupo de ações sistematizadas cuja finalidade é estimular os indivíduos a desenvolver habilidades importantes para o bom exercício do trabalho, neste sentido ele envolve um processo de aprendizagem no que tange a aquisição de novas competências. Neste sentido constitui uma fase relevante para o profissional visto que não só coaduna com a necessidade da empresa em ter uma melhor produtividade como atua positivamente ao colaborador, explicitando-lhe técnicas e procedimentos que tendem a tornar sua rotina mais adequada e menos sofrível.

O processo de treinamento é um aspecto fundamental para o sucesso das organizações, visto que é por meio dele que os colaboradores são capacitados para o exercício da tarefa e são estimulados a exteriorizar habilidades e competências. Assim sendo, o treinamento em uma perspectiva contemporânea tem uma finalidade mais abrangente que a mera adequação ao profissional ao cargo.

Em termos funcionais o treinamento pressupõe a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, atitudes e conceitos. Aspectos que são empregados visando a preparação de pessoal, criação de oportunidades de desenvolvimento e fundamentalmente a modificação de atitudes.

O problema geral sob o qual norteou-se a pesquisa pode ser verificado por meio do seguinte questionamento: Como ocorre o processo de treinamento de pessoal no Supermercado Bretas? Espera-se por meio do estudo, obter uma efetiva

compreensão de como ocorre o processo de treinamento de pessoal no Supermercado Bretas, atividade que terá o foco de análise à partir da aplicação de questionários semiestruturado com perguntas fechadas e abertas com vinte colaboradores da citada empresa. Desta forma a pesquisa contribuirá para a complementação dos conhecimentos acadêmicos acerca do tema em uma perspectiva prática. Diante dessas considerações o objetivo geral da pesquisa foi de analisar como ocorre o processo de treinamento de pessoal no supermercado Bretas em Anápolis. Foram delimitados os seguintes objetivos específicos: definir e caracterizar o processo de treinamento de pessoal segundo teóricos que abordam a temática; identificar e refletir sobre a metodologia aplicada pelo Supermercado Bretas para treinamento de pessoa; propor sugestões de melhorias ao processo de treinamento de pessoal do Supermercado Bretas em Anápolis.

Visando atingir os objetivos elencados foi realizada uma pesquisa descritiva por meio de investigação bibliográfica e de campo, esta última realizada com vinte colaboradores do Supermercado Bretas em Anápolis através da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas.

Por meio dos dados coletados junto a empresa, confrontando-os com seu históricos foi possível perceber que com a venda da empresa para a multinacional Cencosud o treinamento deixou de ser centrado do elemento humano, centrando-se na tarefa. De forma geral é realizado um treinamento inicial específico para cada função conforme suas particularidades e no decorrer do tempo ocorrem outras ações nesse sentido visando reforçar a qualidade no atendimento e ao cliente e mediante o surgimento de inovações em cada área.

1 A ÁREA DE RH

1.1 Evolução histórica

A organização do trabalho em ambientes estruturados sob a forma de Instituições, Empresas, Fábricas, Cooperativas, Associações etc, tem sido a característica dominante da sociedade contemporânea desde que a Revolução Industrial com suas máquinas e a produção em massa concentrou grandes contingentes de trabalhadores. Essa sociedade de empregados, que estabeleceu o vínculo e o engajamento dos indivíduos no sistema de trabalho coletivo representa direta e indiretamente não somente o meio de vida, mas o espaço objetivo e real para a realização de vida das pessoas.

Para Lucena (1995, p. 51) a evolução da estruturação do trabalho nas organizações modernas, incrementada pelos impactos da tecnologia vem desenvolvendo e dimensionando uma visão especial e muito clara sobre o papel dos Recursos Humanos.

O movimento das relações humanas representou a chegada da função de chefe de pessoal, com base na mudança da relação entre empregados e empregadores, propondo-se o aumento da produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

A relação entre o movimento de relações humanas e o Behaviorismo está em valorizar fatores de endógenos e exógenos ligados a capacidade cognitiva dos indivíduos. O gerente de relações industriais é aquele que cuida estritamente dos aspectos técnicos, enquanto que o gerente de recursos humanos é o especialista sobre questões humanas.

A pretensão da chamada fase administrativa segundo Tose, seria que o poder que até então unicamente centrado na figura dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Constituição das Leis do Trabalho (CLT).

Esta ascensão se deu pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações.

Lucena (1995, p. 83) ensina que planejamento de Recursos Humanos é mais uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração dos Recursos Humanos, integrada ao negócio da empresa e que inclui a preocupação com o futuro, do que propriamente mais um conjunto de técnicas que se somam às já existentes embora essa abordagem sistêmica possa gerar a necessidade de serem criadas novas técnicas ou instrumentos de administração de pessoal.

O mundo está mudando com uma rapidez incrível, e com intensidade cada vez maior. Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

De acordo com Montana; Charnov (2003, p. 201) a administração de Recursos Humanos evoluiu no último século, de aspectos limitados como contratar e demitir, para uma visão mais ampla dos funcionários como pessoas complexas com uma série de necessidades. Os gerentes de hoje assumem a visão mais ampla no gerenciamento dos recursos humanos.

Dentro desse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas.

Embora se possa visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade expectativas, objetivos pessoais histórias particulares etc. convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isto melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 1994, pág. 103).

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura

organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 129) recursos Humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerencia e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha).

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recurso humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas.

As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é desperdício de talentos e de massa encefálica produtivas.

1.2 A Área de Recursos Humanos na atualidade

No que se refere ao papel do Setor de Recursos Humanos na atualidade, os requisitos para a contratação e controle do pessoal deve primar-se pela análise das virtudes e potencialidade do indivíduo, uma vez que o profissional deste novo século

deve ser antes de tudo, um profissional articulável e criativo. Neste sentido, a primeira mudança estrutural que os serviços em RH deve sofrer é sobre a contratação. Pois, é importante contratar a pessoa certa para o lugar certo; um dos pontos principais é adequá-la à função que deverá exercer, saber exatamente quais os problemas que a empresa espera que ela resolva e se realmente tem condições para isso.

Os cuidados com a contratação não param por aí. Quando se encontra a pessoa com a qualificação exigida, segue um outro fato que merece atenção redobrada, é imprescindível analisar seu caráter, sua história, como enfrentou as dificuldades que a vida lhe apresentou, conhecer seu equilíbrio emocional.

Enquanto isso, as empresas, diante das dificuldades encontradas na seleção de pessoal qualificado, estão investindo alto na área de benefícios, com o propósito não só de manter seus funcionários especializados, mas também atrair os que deverão ser admitidos.

Com a justa e necessária independência e desenvolvimento da mulher no campo profissional e conseqüentemente sua ausência do lar, ela passou a dividir com o homem a responsabilidade da educação dos filhos, dos afazeres e da administração da casa. No entanto, esta ausência dos pais pode ter um alto custo no futuro, pois os filhos se sentem inseguros e reclamam, até certo ponto de forma inconsciente, seus direitos, apresentando distúrbios de comportamento. Atentos e preocupados com este grande problema pela evolução dos tempos, os casais têm procurado conciliar o trabalho com a vida doméstica. Para atender essa necessidade, as grandes empresas investem em benefícios como o de descentralizar a área de trabalho que, graças ao avanço das comunicações e da tecnologia, tornou-se possível que o funcionário qualificado tenha o escritório em sua residência, com conexão direta à sede da empresa, resolvendo, desta forma, dois grandes problemas: o *stress* causado pelo excesso de trânsito nas grandes metrópoles e o seu conforto de estar mais próximo de sua família.

Ainda com o intuito de conciliar família/trabalho, oferecem creches e escolas para os seus filhos, muitas vezes instaladas dentro das próprias empresas, horário de trabalho flexível, bons planos de saúde, programas preventivos de *stress*, assistência psicológica e outros.

Com relação ao funcionário de Recursos Humanos para enfrentar o Terceiro Milênio, sua postura diante da sociedade empresarial não deverá ser

simplesmente de Relações Humanas preocupado somente com suas funções burocráticas, mas sim de um funcionário atuante no desenvolvimento dos negócios da empresa, participando ativamente de suas decisões, lançando mão do que mais entende, "o relacionamento humano", como ponto estratégico para o crescimento da organização.

O mundo está mudando com uma rapidez incrível, e com intensidade cada vez maior. Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Dentro desse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recurso humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

1.3 Gestão de Pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas.

As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é desperdício de talentos e de massa encefálica produtivas.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar das mudanças que se acelerou nas últimas décadas.

A Era da Industrialização Clássica é o período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950 envolvendo a primeira metade do século XX. Sua maior característica foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados.

Nesse período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional e na centralização das decisões.

O período da Industrialização Neoclássica foi o que se estendeu entre as décadas de 1950 a 1990, em que as transações comerciais passaram da amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas.

A sociedade da Informação é caracterizada por um momento que começou no início da década de 1990. A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas.

A tecnologia da informação integrando a televisão, o telefone e o computador trouxeram desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global.

1.4 Planejamento estratégico de Gestão de Pessoas

A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. Ela define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo, é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização. O único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização. O cérebro do negócio. A inteligência que toma decisões.

O Planejamento dos Recursos Humanos integrado ao Planejamento Estratégico significa dimensionar a quantidade e a qualidade dos Recursos Humanos exigidos, como e quando isto pode ser conseguido, a fim de que os profissionais que, no futuro, substituirão aqueles que hoje definem os destinos da empresa, apresentem a competência e o desempenho necessários, para assegurar sua continuidade com sucesso. (LUCENA, 1995, P. 87).

A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. O valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. A visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo.

A estratégia organizacional é um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo: aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais ao mesmo tempo em que se aplica mais intensamente as forças internas e se corrige as fraquezas internas.

Ao se confrontar as necessidades de Recursos Humanos, previstas no Planejamento Estratégico, com fatores externos inevitáveis, este campo de análise poderá apontar indicadores que irão facilitar ou dificultar o atendimento dessas necessidades. (LUCENA, 1995, P. 186).

A estratégia representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar as turbulências externas e aproveitar os seus recursos e competências da melhor maneira possível. Quanto maior a mudança ambiental tanto mais necessária é a ação estratégica, desde que ágil e flexível para aglutinar e permitir adoção rápida de novos rumos e novas saídas. Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua amarração com a função de Gestão de Pessoas. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

1.5 Pessoas e organizações: uma relação mútua

Chiavenato (2002, p. 25) ensina que a vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo. Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguirá alcançar. Uma organização somente existe quando: 1) há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum.

Para Chiavenato (2002, p. 25) a disposição de contribuir com ação significa, sobretudo, disposição para sacrificar o controle da própria conduta em benefício da coordenação. Essa disposição de participar e de contribuir para a organização varia e flutua de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo, com o passar do tempo. Isto significa que o sistema total de contribuições é instável, pois as contribuições de cada participante na organização variam enormemente em função, não somente das diferenças individuais existentes entre os participantes, mas também do sistema de recompensas aplicado pela organização, para incrementar as contribuições.

Ainda de acordo com Chiavenato (2002, p. 26) as organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidade dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas

limitações individuais. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobrepuem suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar com outros.

Chiavenato (2002, p. 31) relata que na moderna sociedade em que vivemos, quase todo o processo produtivo é realizado através das organizações. Assim, a sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo em organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita entre outras.

Chiavenato (2002, p. 31) afirma que dentro de uma abordagem mais ampla, as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isto significa que as organizações são propositada e planejadamente construídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Na concepção de Chiavenato (2002, p. 73) as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controla-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações.

Chiavenato (2002, p. 74) afirma que o homem é um animal social com uma irreprimível tendência à vida em sociedade. Vive em organizações e em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Assim, “organizações são pessoas, organizações são grupos; e organizações são organizações. Gerentes administram pessoas; gerentes administrativos administram grupos; e gerentes administram organizações. Gerentes são pessoas; gerentes são membros de grupos; e gerentes são membros de organizações”.

Contudo, a diversidade humana é intensa, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito à influências de uma enormidade de variáveis. O raio de

diferenças em aptidões é grande e os padrões de comportamento aprendidos são diversos. As organizações não dispõem de dados ou meios para compreender os seus membros em sua total complexidade.

2 TEINAMENTO

Esse capítulo foi dedicado a apresentar aspectos teóricos acerca do conceito e da caracterização do treinamento de pessoal, enfocando os tipos e técnicas de treinamento, bem como as ferramentas utilizadas e as tendências que se impõe à área na atualidade.

2.1 Treinamento de pessoal

Segundo Marras (2011, p. 54) “todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais”. No entanto é importante considerar que por mais que o funcionário tenha experiência, ele não conhece as particularidades da empresa, sua visão, bem como suas diretrizes e procedimentos. “Esse aspecto incide na necessidade e na importância do treinamento, pois não se deve desconsiderar que pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes” (FRANÇA, 2011, p. 87).

A expressão treinamento apresenta uma variedade de significados, e na atualidade vai além da concepção antiga utilizada para representar uma forma para adequar o sujeito em relação ao cargo por ele ocupado, visando favorecer o desenvolvimento de sua força de trabalho. A essência do conceito na atualidade refere-se ao meio utilizado na alavancagem do desempenho do cargo (CHIAVENATO, 2010, p.122).

Entre as várias definições de treinamento apresentadas por Demo (2010, p. 92) é válido destacar: “conjunto de atividades que permitem adquirir e melhorar habilidades relacionadas com o trabalho” [...] “o processo de aprendizagem através do qual são adquiridas capacidades que ajudam no alcance das metas organizacionais” [...] o processo de prover aos empregados as habilidades e competências básicas para desempenharem suas funções.

O treinamento é uma parte de um todo mais amplo denominado desenvolvimento que envolve várias experiências que geram o aprimoramento das características dos empregados (MILKOVICH, 2010, p. 336).

O treinamento é uma fase importante na vida do colaborador dentro da empresa. Se esse treinamento não ocorrer, ou ocorrer de forma errônea, tanto será prejudicado a empresa quanto o funcionário. É difícil imaginar uma pessoa assumindo uma determinada função em ambiente que ela não conhece as normas e formas de realizar o trabalho. Mesmo que ela seja pessoa experiente, pois cada empresa adota normas de trabalho diferentes. Em uma perspectiva ampla, contemporânea o treinamento é conceito de atividade e não como estratégia (MILKOVICH, 2010, p. 336). Entendido como um processo e assim possuidor de um caráter de continuidade, o treinamento pode significar o “desenvolvimento de qualidades nos recursos humanos”, o “ensino de novos empregados”, “alteração do comportamento”, “experiência aprendida”, “processo educacional de curto prazo” (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

De acordo com Araujo e Garcia (2009, p. 63) pode-se entender treinamento como um processo que gera condições viabilizadoras de aprendizagem e conseqüentemente integração de pessoas nas áreas da empresa.

“Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (MILKOVICH, 2010, p. 338).

Em uma perspectiva hodierna o treinamento nada mais é que uma metodologia de fazer com que competências se desenvolvam, levando os profissionais a se tornarem mais produtivos, criativos e como maior capacidade de inovação. Visto por esse prisma o treinamento é gerador de lucratividade uma vez que favorecer o aumento dos resultados nos negócios (CHIAVENATO, 2010, p.124).

No que concerne à importância do treinamento Harduin (2008, p. 26) enfatiza que “para uma empresa moderna permanecer no mercado enfrentando todas as adversidades no ambiente [...] deve preocupar-se em estruturar um sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoas de uma forma contínua[...]”.

A política que tem relações com o treinamento é segundo Chiavenato (2003, p.121) a de desenvolvimento de recursos humanos, que inclui os seguintes critérios:

- a) diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização.

- b) desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazos, visando a contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização.
- c) criação e desenvolvimento de condições direcionadas à garantia da saúde e da excelência organizacional com base na mudança do comportamento dos participantes.

Segundo Boog (2001, p. 47) o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 94) o termo treinamento possui diversos significados. Ele pode ser considerado um veículo para o desenvolvimento da força de trabalho em relação aos cargos ocupados. Pode ainda ser considerado a partir de uma perspectiva mais ampla, como sendo um desempenho adequado no cargo que se estende em direção a uma nivelção intelectual com base em uma educação no geral. Deve-se considerar ainda uma área genérica denominada desenvolvimento, que se divide em educação e treinamento, na qual este último tem o significado de preparo dos indivíduos para o cargo, ao passo que o propósito da educação é o de preparar o indivíduo para o ambiente interno e externo ao trabalho.

Segundo Montana (2003, p. 173) é relevante compreender as diferenças básicas entre treinamento, educação e desenvolvimento, para que se possa considerar as relações e significados de tais atividades e a importância destas para que os recursos humanos se desenvolvam.

Essas três atividades compõem o que se denomina Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), que é, segundo Montana (2003, p. 174) para uma série de atividades que se realizam em um período de tempo objetivando produzir determinada mudança de comportamento. O desenvolvimento dos indivíduos pode acontecer de várias formas, que podem ser divididas em formais e informais.

Timm (1994, p. 59) relata que os indivíduos tendem a esquecer de forma rápida o que ouviram ou viram nas sessões de treinamento. Desta forma há a necessidade de exposições repetidas das ideias, para a sua eficiente aplicação. Assim, o treinamento não é uma ação que ocorre uma única vez, ou seja, existe a necessidade de uma continuidade.

No treinamento, o foco básico é o cargo atual ocupado por uma pessoa. O que leva a avaliação deste, a ocorrer no próprio cargo. Assim conforme relata Montana (2003, p. 181) a educação direciona seu foco para um cargo futuro ao qual o indivíduo se direciona ao se preparar, o que leva sua avaliação no que pode ocorrer no cargo futuramente. O desenvolvimento tem seu foco centrado nas atividades organizacionais futuras não contribuindo para que haja avaliação.

O treinamento na concepção de Chiavenato (2002, p. 142) pode ser compreendido como sendo a educação profissional que tem o objetivo de adaptar o ser humano para um cargo determinado. Em curto prazo seus objetivos visam dar ao indivíduo a capacitação para exercer um cargo. Ocorre geralmente através de empresas especializadas em treinamento, ou em nível organizacional, pode ser delegado ao chefe imediato. Liga-se de forma direta a um programa estabelecido previamente visando criar no indivíduo, uma adaptação para o trabalho.

O autor relata ainda, que o processo educacional de curto prazo que se aplica de forma sistemática e organizada, através do qual os indivíduos aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades direcionadas a objetivos definidos. Envolve a transmissão de conhecimentos específicos relacionados ao trabalho, atitudes em relação aos aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, assim como o desenvolvimento de habilidades.

Segundo Chiavenato (2002, p. 116) de forma mais ampla pode-se compreender o treinamento como um esforço direcionado à equipe, cujo objetivo básico é levá-la a atingir os objetivos da empresa da forma mais econômica possível. Assim, o treinamento não pode ser compreendido como despesa, e sim como investimento que dá um retorno compensador para a empresa.

Treinamento: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa (GIL, 2012, p. 122).

De acordo com o referido autor (2002, p. 122) o treinamento compreende em seu conteúdo as seguintes mudanças de comportamento:

- a) Transmissão de informações: em muitos programas de treinamento o principal elemento é o conteúdo: distribuir informações entre os treinandos sob a forma de um corpo de conhecimentos. Em geral, as informações são

genéricas, preferencialmente sobre o trabalho como informações relacionadas à empresa, produtos e serviços, organização e políticas, regras e regulamentos. Assim como a transmissão de novos conhecimentos.

- b) Desenvolvimento de habilidades: especialmente as habilidades, destrezas e conhecimentos relacionados de forma direta com o desempenho do cargo ocupado ou de possíveis ocupações. É orientado de forma direta à tarefas e operações que devem ser executadas.
- c) Desenvolvimento ou modificação de atitudes: em geral deve ocorrer a mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os indivíduos, melhoria da motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência de supervisão quanto aos sentimentos e reações das pessoas. Há a possibilidade de englobar a aquisição de novos hábitos e atitudes, especialmente relacionadas aos clientes ou usuários ou técnicas de vendas.
- d) Desenvolvimento de conceitos: É possível conduzir o treinamento no sentido de aumentar o nível de abstração e conceptualização de ideias e de filosofias, que pode ser para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa ou para elevar de forma geral o nível de desenvolvimento dos gerentes que podem pensar em termos globais e amplos.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 53), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Os objetivos básicos do treinamento de acordo com Chiavenato (2002 p. 121) são os seguintes:

- a) preparar o pessoal para que várias tarefas do cargo sejam executadas de forma imediata.
- b) favorecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal contínuo, tanto para os cargos atuais como para funções que há possibilidades de ocupação.

- c) modificar a atitude dos indivíduos, para constituir um clima mais satisfatório entre os funcionários, elevar a motivação e fazer com que ele fique mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Em tal contexto pode-se destacar os objetivos de capacitação e os de formação. Os primeiros refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a organização atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados. Geralmente, estes têm como metas básicas: treinar a força de vendas para obter um aumento real das vendas num determinado período; aumentar o número de unidades/hora produzidas com o mesmo equipamento e pessoal empregado; diminuir os custos operacionais e administrativos.

A segunda modalidade de objetivos, ou os vinculados à formação geralmente são definidos pelas seguintes metas: modificação do comportamento profissional do colaborador; desenvolvimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho; desenvolvimento das aptidões da liderança.

Com base na análise e reflexão sobre os conteúdos bibliográficos é possível compreender que quando bem programado, implantado e acompanhado, o processo de treinamento proporciona inúmeras vantagens, dentre as quais se destacam: possibilidade de estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, que envolvem a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa; definição de prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização; caracterização dos vários tipos e formas de desenvolvimento de RH a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins; elaboração de planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, inteirando-os às metas globais da empresa.

Chiavenato (2002, p. 132) relata que sob a perspectiva da administração, o treinamento é uma responsabilidade administrativa, de forma que as atividades a ele relacionadas residem em uma política que compreende o treino como responsabilidade de cada administrador e supervisor que devem ser assistidos de forma especializada para que sejam capacitados para tal enfrentamento. A realização da política pode ocorrer através de treinadores de staff e divisões de treino especializadas.

[...] "Diálogo transparente, negociação, olho no olho, parceria e confiança, para gerar o comprometimento entre as pessoas", é a receita para que haja crescimento pessoal e profissional. É importante lembrar que o ser humano é um poço sem fundo de expectativas, sempre barganhando frustrações e ansiedades. A grande questão é o tempo de permanência em uma dessas situações. "A perplexidade é positiva, mas não pode perdurar por muito tempo sem solução", comenta. Em seu livro Waldemar Helena comenta ainda as mudanças que transformaram o processo produtivo nas organizações e os paradigmas ainda vigentes e emergentes no dia-a-dia do trabalho (GARRETT, 2008, p. 1).

Em um sentido mais amplo o conceito de treinamento de acordo com Chiavenato (2002, p. 135) é inerente à tarefa gerencial em todos os níveis, podendo ser na demonstração de um novo procedimento, fase por fase, na explicação de uma operação tradicional, é preciso que o supervisor ou gerente explique, ensine, acompanhe e comunique.

Chiavenato (2002, p. 135) preceitua que enquanto que o treinamento ocorre intencionalmente no sentido de viabilizar meios para que haja a aprendizagem, esta resulta dos esforços individuais. A aprendizagem é a modificação no comportamento que acontece no dia-a-dia. Cabe ao treinamento, produzir uma orientação de tais experiências de aprendizagem em um sentido positivo e benéfico suplementando-as e reforçando-as através de atividades programadas, visando levar os indivíduos a desenvolver de forma rápida seus conhecimentos, atitudes e habilidades que institua benefícios tanto a eles como à empresa. Desta forma o treinamento abrange uma sequência de eventos programada, que são tidos como um processo contínuo capaz de renovar o ciclo a cada repetição.

O processo de treinamento na concepção de Chiavenato (2003, p. 148) possui características semelhantes a um modelo de sistema aberto que possui os seguintes componentes:

- a) entradas (*input*) como treinandos, recursos organizacionais, habilidade, informação entre outros.
- b) processamento ou operação (*throughputs*) como processo de aprendizagem de caráter individual.
- c) saídas (*outputs*) como pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional.
- d) retroação (*feedback*) como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento com base em meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 150) sob uma perspectiva ampla o treinamento pressupõe um processo que se compõe das seguintes etapas:

a) Diagnóstico ou levantamento de necessidades de treinamento.

É a etapa inicial do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que precisa ser realizado. Esse procedimento pode ocorrer em diferentes níveis de análise: sistema organizacional - nível da análise da organização total; sistema de treinamento – nível da análise dos recursos humanos; sistema de aquisição de habilidades – nível da análise das operações e tarefas.

Com base nas abordagens de Araujo e Garcia (2009, p. 72) é possível compreender ao ser implantada a atividade de treinamento requer acompanhamento constante e contínuo até que todas as suas etapas estejam concluídas.

A análise organizacional pressupõe o estudo da empresa de forma geral, sua missão, recursos, objetivos, distribuição desses recursos para consecução dos objetivos, assim como o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida, conforme enfatiza Chiavenato (2003, p. 152). Tal análise contribui para dar resposta à questão sobre o que ser ensinado estabelecendo a filosofia de treinamento para toda a organização.

Ainda na concepção de Chiavenato (2003, p. 152) ela é a determinação a ser enfatizada no treinamento. Ela deverá verificar todos os fatores como planos, força de trabalho, eficiência organizacional, clima organizacional entre outros com capacidade de avaliação dos custos envolvidos e os benefícios almejados no treinamento em detrimento a outras estratégias com capacidade para levar aos objetivos organizacionais e desta foram determinar a política global relativa ao treinamento.

Araujo e Garcia (2009, p. 72) ressaltam que conhecida como T & D a área a que compete as atividades de treinamento foi concebida visando a capacitação dos profissionais tendo em vista sua ocupação em postos de trabalho, com o desenvolvimento de seu potencial intrínseco. Os autores ressaltam que dentre os principais motivos que fazem as empresas proporcionarem treinamento de pessoal estão: a identificação de metas; identificação de gargalos, ou seja, entraves; solucionar falhas na comunicação; criar condições para o remanejamento de pessoal; modernizar-se; realização de diagnose entre outros.

Visto como um sistema aberto, o sistema de treinamento segundo Chiavenato (2003, p. 162) não fica isolado do contexto da organização e os objetivos

que são responsáveis pela definição da direção. Desta forma é importante que os objetivos de treinamento liguem-se de forma direta às necessidades da empresa. Há desta forma a intercessão entre o treinamento e a cultura organizacional.

Por meio das contribuições de Harduin (2008, p. 87) é possível compreender que ao estabelecer relações com o planejamento estratégico o setor de treinamento executa suas funções com mais eficiência gerando alterações no comportamento por meio da transmissão de informação com o aumento dos conhecimentos; desenvolvimento de habilidades com melhoria das destrezas; desenvolvimento ou modificação de atitudes, com o aprimoramento de comportamentos; desenvolvimento de conceito em relação ao aspecto estratégico. Por meio da obtenção dos objetivos do treinamento a organização tem condições de investir nos conhecimentos apresentados pelos funcionários e obter melhorias contínuas em seu processo produtivo.

O levantamento das necessidades de treinamento pressupõe três análises fundamentais conforme descrito a seguir. Análise da organização, consiste no estudo das estratégias, objetivos e ambiente empresarial; análise dos cargos, observação criteriosa do organograma; análise das pessoas, comparação entre as competências apresentadas e as demandadas pela empresa (MAXIMIANO, 2011, p. 48).

Observa-se a preponderância de uma perspectiva limitada acerca da função do treinamento uma vez que:

A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Por meio do treinamento o indivíduo pode obter informações, aprimorar habilidades, alterar comportamentos, desenvolver atitudes e conceitos (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

2.2 Tipos de treinamento

“O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (GIL, 2012, p. 118).

Ao contrário do desenvolvimento, o treinamento orienta-se para o presente centrando-se no cargo atual e gerando melhorias em relação a certas habilidades e competências, relativas ao cargo (CHIAVENATO, 2010, p. 368).

Na fase de treinamento os objetivos constituem o instrumento de seleção e projeção do programa de instrução. A última fase do processo, que é a avaliação pressupõe a utilização de critérios e modelos delineadores do alcance dos objetivos pelo programa (MILKOVICH, 2010, p. 81).

O treinamento como processo deve ser contínuo e cíclico constituído por quatro etapas, conforme relata Chiavenato (2010, p. 368):

- a) Diagnóstico, que é a mensuração das necessidades da empresa em relação ao aperfeiçoamento e o aprimoramento dos funcionários em relação as tarefas executadas.
- b) Desenho se constitui na projeção ou programação do treinamento tem vista as necessidades identificadas.
- c) Implementação, que nada mais é que a realização do programa de treinamento.

Avaliação representa um momento de análise da compatibilidade entre os resultados obtidos e as necessidades diagnosticadas.

As modalidades de treinamento variam conforme o aspecto que se refere, em especial no delineamento da estratégia. Pode ser planejado levando em conta a clientela, ou seja, todos os segmentos ocupacionais da organização ou apenas empregados de um nível superior. Em relação a finalidade, o treinamento pode se voltar para o conteúdo ou para o processo, sendo para a aquisição de conhecimentos ou para a mudança de atitudes. No que tange ao momento, diz respeito a ser oferecido antes ou depois do ingresso no trabalho. Em relação ao local, pode ser dentro ou fora do serviço. Quanto o nível de tecnologia empregada, pode se fundamentar em técnicas tradicionais ou com base nas novas tecnologias da comunicação e da informação (GIL, 2012, p. 119).

É fundamental que os processos e as atividades de treinamento ocorram de forma integrada com os demais órgãos que compõe a área de Recursos Humanos, a saber: recrutamento e seleção; acompanhamento e avaliação; administração de cargos e remuneração; controle pessoal; administração de benefícios (FRANÇA, 2011, p. 86).

2.3 Técnicas de treinamento

Apesar do enfoque estratégico, as atividades de treinamento são geralmente operacionais, relacionando-se em geral a necessidades de preparar substitutos; preparação de profissionais para novas atividades; desenvolvimento de gestores; modificação do conteúdo do trabalho e das transformações em nível de tecnologia (FRANÇA, 2011, p. 69).

“O processo de treinamento fornece aos membros da equipe as oportunidades para adquirir, desenvolver ou corrigir a falta de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho dos cargos que ocupam” (MAXIMIANO, 2011, p. 160).

Feito o diagnóstico da necessidade a próxima etapa é a previsão das ações e o respectivo planejamento, que se constitui em um processo cujo cerne embasa-se na realidade visando o alcance dos objetivos delimitados (GIL, 2012, p. 119).

Em relação às técnicas tradicionais de treinamento é importante destacar que o treinamento *on the job* se trata do processo que ocorre concomitantemente ao trabalho; o treinamento de aprendizado é o que envolve simultaneamente o *on the job* e a presença em sala de aula; palestras, aprendizagem programada se dá por meio da solicitação de questões a serem respondidas (DEMO, 2010, p. 52).

As técnicas mais modernas de treinamento envolvem o uso do computador, sistemas de suporte ao desempenho e mais recentemente a internet que dinamizou a modalidade de treinamento à distância (DEMO, 2010, p. 52).

2.4 Ferramentas utilizadas no treinamento de pessoal

O treinamento pressupõe em primeiro plano, a identificação as competências exigidas por cada cargo, considerando-se a importância do conhecimento, das habilidades, bem como a influência dos comportamentos (FRANÇA, 2011, p. 36). Para que ocorra de forma eficiente pressupõe a observação de alguns pontos básicos, como o ambiente e o nível de preparação do treinador.

O ambiente se trata do local e das condições nas quais o treinamento deve ocorrer, considerando: capacidade de prender a atenção; informação dos objetivos aos aprendizes; estimular a memória em relação aos pré-requisitos;

apresentação do material; fornecimento da orientação; provocação do desempenho; oferta de retroalimentação; avaliação do desempenho; aumentar a retenção.

Um aspecto fundamental para a eficácia do treinamento é a preparação do instrutor, que deve garantir a realização dos seguintes pontos: divulgação do programa; divulgação do horário; preparação das instalações; verificação dos detalhes físicos; providências em relação aos equipamentos; estabelecimento dos objetivos; preparação em relação ao planejamento (MILKOVICH, 2010, p. 350).

2.5 Tendências de treinamento

Para que os efeitos do treinamento sejam efetivos é essencial que os sujeitos demonstrem aprendizado (MILKOVICH, 2010, p. 351).

O ensino a distância como instrumento para o treinamento de pessoal apresenta as seguintes vantagens: 'abertura', se refere a superação das barreiras; 'flexibilidade', pelo fato de não ser rígido no que tange a requisitos relativos a espaço, tempo e ritmo; "eficácia", entende o aluno como sendo centro do processo de aprendizagem e sujeito ativo do processo de aprimoramento (KANAANE, 2010, p. 23).

Entre as diversas técnicas de treinamento existentes é válido ressaltar as seguintes:

- a) Leituras, técnica mais usualmente empregada na transmissão da informação.
- b) Instrução programada, pode ser empregada sem a presença ou intervenção do instrutor.
- c) Treinamento em classe, é o que ocorre fora do local de trabalho, utilizando-se em geral de uma sala de aula.
- d) *Computer-based training* (CBT): vale-se da tecnologia da informação (TI) por meio do emprego de recursos como CDs, DVDs e outros.
- e) *E-learning*, diz respeito a utilização da tecnologia da internet com o emprego de diversas soluções que elevam o desempenho.

Ao se falar em tecnologia de treinamento refere-se aos recursos empregados no processo pedagógico e instrucional do treinamento. Na atualidade esses recursos não podem prescindir da Tecnologia da Informação (TI), cujo benefício fundamental é a redução dos custos operacionais. No cenário atual,

caracterizado pelo avanço tecnológico visualiza-se novas técnicas de treinamento como:

- a) Recursos audiovisuais, como imagens visuais e informação em áudio como as existentes em CD-ROM, DVD e outros recursos.
- b) Teleconferência viabiliza a realização de reuniões em tempo real com pessoas em locais diferentes, por meio da aplicação de equipamento de áudio e vídeo.
- c) Comunicações eletrônicas, comunicação interativas entre pessoas fisicamente distantes como é o caso da aplicação do correio de voz.
- d) Correio eletrônico, em especial pela aplicação do *e-mail*.
- e) Tecnologia de multimídia, integrando eletronicamente voz, vídeo e texto.

Treinamento a distância, que na atualidade se vale do uso da internet, síncrono ou assíncrono (CHIAVENATO, 2010, p. 379).

3 A EMPRESA E A ANÁLISE DOS DADOS

3.1 Histórico da organização

O Bretas foi idealizado por Estevam de Assis, um homem empreendedor, que apesar do sucesso de seu empreendimento manteve sua simplicidade, não deixando as melhorias em termos de poder aquisitivo modificar seus mais perenes hábitos, em especial no que tange a caridade.

Originário de Santa Maria de Itabira, uma cidade do interior do Estado de Minas Gerais o Bretas é hoje uma considerável rede de supermercados com mais de 50 anos de história, recebendo o título de rede supermercadista mais competitiva da América Latina. Atualmente conta com 90 lojas e 12 postos de combustíveis que estão localizados nas principais cidades tanto do Estado de Minas Gerais como de Goiás.

A empresa representa o segmento em cidades médias, tendo originando-se um armazém com aproximadamente 170 metros quadrados. Durante muitos anos o crescimento do Bretas tem sido considerável, ficando atrás de varejistas de grande porte já consolidados no país, e enquanto pode o criador da empresa evitou sua venda para estrangeiros.

Gradativamente o Bretas foi deixando de ser uma loja para se tornar uma família, visto que todos os irmãos passaram a ter participação na sociedade com voto igual. A estratégia fundamental da empresa é ter custo operacional baixo, não fornecendo regalias aos executivos, em especial para o próprio mentor.

Em seu foco voltado para o cliente a empresa capacita e orienta seus colaboradores a atuarem com base nos mais elevados padrões de qualidade, e no que tange aos produtos a empresa procura oferecer concomitantemente uma grande variedade por preços acessíveis ao consumidor. Em 2010 o Bretas foi comprado pela empresa chilena Cencosud, que atualmente atende cidades como: Anápolis, Águas Lindas de Goiás, Aparecida de Goiânia, Araguari, Catalão, Caldas Novas, Coronel Fabriciano, Curvelo, Formosa, Goiânia, Ipatinga, Itabira, Itumbiara, Jataí, João Monlevade, Juiz de Fora, Lavras, Matozinhos, Mineiros, Montes Claros, Paracatu, Patos de Minas, Pedro Leopoldo, Pirapora, Poços de Caldas, Rio Verde, Senador Canedo, Sete Lagoas, Timóteo, Uberaba, Uberlândia, Varginha, Unaí.

Antes da aquisição pela Cencosud, os colaboradores do Bretas trabalhavam tendo com base os pensamentos de Assis, que palestra com frequência sobre a importância do amor nas empresas, segundo o renomado empreendedor, é preciso ser duro com os problemas sem ser agressivo com as pessoas, pois em geral os erros que elas cometem decorrem da falta de treinamento e de motivação. Até então a cultura de Assis tem sido mantida, mas gradativamente novas filosofias vão sendo difundidas.

3.2 O treinamento de pessoal no Bretas a partir do controle acionário da Cencosud¹

O treinamento é uma ferramenta imprescindível para as empresas, visto que é o instrumento que leva as pessoas a se tornarem mais preparadas para a execução das atividades, o que incide na geração de valor nos produtos e serviços e desta forma contribui para o sucesso organizacional (SANTOS, 2013).

Inicialmente é válido considerar que o treinamento de pessoal em uma organização relaciona-se diretamente com sua filosofia. A Cencosud, empresa multinacional que atualmente controla o Supermercado Bretas, além de uma variedade de outras empresas brasileiras tem o objetivo de se tornar o varejista mais rentável da indústria, constituindo-se na primeira opção dos consumidores por meio dos supermercados que controla.

Para consolidar o objetivo delimitado anteriormente a Cencosud mantém seu departamento de recursos humanos em cinco países e em todas as unidades de negócios por meio das quais a empresa opera, visando desta forma, atender às necessidades apresentadas por aproximadamente 150.000 funcionários, procurando por meio de ações de treinamento, construir uma equipe eficientes composta por líderes que atuem como parceiros da empresa em uma atuação iminente estratégica em relação a cada unidade de negócio.

“Treinar e desenvolver pessoas é um imperativo para o sucesso organizacional constante e sustentado” (CHIAVENATO, 2001 p.119).

A execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinando. Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora,

¹ Cencosud S.A. é uma rede de supermercados do Chile.

especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinandos. Os treinandos podem ser pessoas situadas em qualquer nível da organização, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas atribuições (GIL, 2006, p. 32).

Por meio de seu departamento de recursos humanos a Cencosud explicita sua crença na missão de produzir um ambiente de trabalho positivo capaz de contribuir para o aprimoramento do negócio. Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2012).

O supermercado Bretas sob o controle da Cencosud proporciona programas de treinamento como base nas seguintes linhas de ação: desenvolvimento da capacidade de liderança e aprimoramento das habilidades dos funcionários; constituição e disseminação da cultura da empresa em especial no que tange a diversidade; utilização das técnicas e procedimentos de RH embasados na perspectiva da excelência.

“Para que um treinamento gere resultados mais satisfatórios, é importante que se realize um levantamento eficiente de suas necessidades, selecionando as técnicas, métodos, funcionários e prioridades mais adequados” (DUARTE; ALTAF; CASTRO, 2013, p. 3).

A Cencosud tem seu foco de atuação no cliente, norteando-se à partir da experiência de compra do consumidor. Por meio de uma atuação capacitada de seus funcionários a empresa por meio de suas lojas como é o caso do Bretas procura superar as expectativas dos clientes.

As ações realizadas pelo RH refletem diretamente no desempenho do negócio, bem como na vida dos clientes e na sustentabilidade das operações realizadas. A forma como são realizados os procedimentos de treinamento e capacitação coordenados com as linhas de negócio seguidas pela empresa nos diversos países em que atua respeita e valoriza a identidade cultural de cada funcionário, focando no desenvolvimento da capacidade de liderança em cada um, procurando levar a equipe a união constante.

O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis (CHIAVENATO, 2001, p. 125).

A chave dos negócios do Bretas Supermercados em sua representação à Cencosud tem sido o desenvolvimento da cultura da companhia, como forma de assegurar a consolidação dos negócios. A empresa atua como base em um programa de incentivo à liderança, visando favorecer o surgimento e o desenvolvimento de talentos, como é o caso do programa de Trainee. Vários jovens têm sido treinados no gerenciamento das lojas e concomitantemente nas oficinas corporativas tem-se procurado melhorias para o programa de estágio de verão.

A empresa acredita que o aprimoramento de uma cultura corporativa é requisito fundamental para a sustentabilidade das operações, e desta forma entende que os serviços destinados aos clientes é um reflexo da cultura. Tal cultura é proveniente da história da organização e melhor prática. A Cencosud deseja constituir uma cultura única envolvendo todas as lojas que controla como é o caso do Supermercado Bretas.

Dentre as estratégias voltadas para o pessoal organizacional, ou colaboradores, a formação é relevante para a qualidade do trabalho, o que ocorre mediante basicamente duas modalidades, o treinamento, mais focado em tarefa e, o desenvolvimento, centrado em conhecimentos mais arraigados, de maior valor e desta forma mais duradouros e demorados para adquirir (SANTOS, 2013, p. 32).

Em seu processo de atuação a empresa nutre uma visão de treinamento como “o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos” (CHIAVENATO, 2009, p. 389).

Fazer parte da Cencosud pressupõe dos funcionários o cultivo e o exercício de responsabilidades provenientes dos valores comuns, do valor do serviço, do respeito e do apreço ao cliente, da transparência, da proximidade, da confiança e da atuação na empresa como se dono fosse. “As organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (GIL, 2012, p. 118).

Ao seguir as diretrizes da Cencosud o Supermercado Bretas procura constituir um ambiente de trabalho agradável, entendido como fator impreterível para proporcionar aos clientes um atendimento de excelência.

Entre os valores cultivados pela Cencosud que reflete em suas lojas como é o caso do Supermercado Bretas está a diversidade que é entendido como um dos

ativos mais relevantes da cultura da organização. A organização entende que é importante para seu sucesso, atrair, desenvolver e reter membros talentosos, que atuem profissionalmente com base na qualidade e na lealdade à empresa e ao cliente. “Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem.” (GIL, 2012, p. 118).

Ao atuar com base na filosofia do grupo Cencosud o Supermercado Bretas respeita a diversidade de gênero, étnica, política, religiosa, etária, de orientação sexual, estado civil e deficiência, sendo estas características, entendidas como aspectos enriquecedores do ambiente de trabalho, que possibilitam à empresa, conectar-se mais eficientemente com o mercado em que atua.

A responsabilidade fundamental do departamento de Recursos Humanos do Supermercado Bretas, seguindo a linha de atuação da Cencosud é desenvolver políticas e melhores práticas no ambiente de trabalho, que propiciem a constituição de relacionamentos fundamentados na confiança mútua, transparência, comunicação efetiva e desenvolvimento profissional. Ao atuar com treinamento o RH da empresa em estudo procura seguir algumas etapas básicas. Depois do levantamento das reais necessidades do treinamento, passa-se a programar a sua realização levando em conta a definição da necessidade, sua causa, a solução, os envolvidos, o tempo e outros aspectos (CHIAVENATO, 2009).

Entre os valores sob os quais se norteia o Supermercados Bretas como subsidiária da Cencosud ressalta-se: promover e valorizar a atuação transparente e honesta com cada um dos nossos grupos de interesse envolvendo acionistas, fornecedores, órgãos fiscalizadores, colaboradores, clientes, consumidores e a comunidade em geral; Realizar os trabalhos buscando a excelência em cada um dos resultados, oferecendo os meios, porém confiantes na autoexigência que cada colaborador se impõe; reconhecimento de que em um ambiente de respeito e trabalho em equipe obteremos os melhores resultados; atuar para a satisfação dos clientes; cultivar a austeridade e a humildade mesmo sendo líder no mercado.

O treinamento visa melhorar o desempenho dos funcionários, que realizando melhor suas atividades e desenvolvendo suas capacidades e competências, contribuem diretamente para o resultado das empresas e para a satisfação dos clientes da mesma, além de se tornarem profissional e pessoalmente mais motivados (DUARTE; ALTAF; CASTRO, 2013, p. 3).

De forma genérica é possível ressaltar que o treinamento de pessoal no Supermercado Bretas envolve tanto uma parte teórico como uma parte prática, na qual os funcionários são levados a aprender já de imediato como se dá o uso de equipamentos e as rotinas a eles inerentes, bem como os procedimentos e normas relacionadas ao ambiente em geral e às particularidades de cada cargo conforme serão exemplificados a seguir pela caracterização de alguns cargos do setor operacional da empresa.

3.3 Treinamento específicos para funções

“A prática de treinamento pode ser vista como um dos meios de obtenção de vantagem competitiva, possibilitando que uma organização se destaque em seu setor de atuação” (DUARTE; ALTAF; CASTRO, 2013, p. 3). Essa perspectiva envolve os diversos cargos da organização, em especial os operacionais conforme serão caracterizados a seguir.

Denomina-se operador de caixa o profissional cuja atribuição é a checagem e cobranças do bem que está sendo comercializado, explicitando desta forma que as atribuições deste sujeito transcendem a mera passagem dos produtos pelo leitor de código de barras e o recebimento dos valores provenientes. É uma função que pressupõe muita responsabilidade visto que atua não só com dinheiro, mas com pessoas devendo não só ser atento e eficiente mas cordial visto que realiza o atendimento final ao cliente. Deve ser um profissional organizado, atuando com eficiência nas rotinas diárias visando evitar erros na execução das tarefas.

No Supermercado Bretas de Anápolis o treinamento do operador de caixa ocorre inicialmente com foco nas cédulas, visando capacitar os novos funcionários para o reconhecimento de dinheiro falso. Tal procedimento é feito por meio de palestra com a devida observação prática. Em seguida as operadoras iniciantes fazem o treinamento de sistema ficando três dias junto com uma operadora já experiente para compreender o funcionamento do equipamento como é o caso da compra com cartão.

Chama-se repositor o profissional que atua no abastecimento de mercadorias nas gôndolas e prateleiras, bem como a precificação dos produtos e o controle de validade por meio da realização do rodízio. Ao atuarem diretamente com os clientes realizam atividades como troca de mercadorias, prestar informações, tirar

dúvidas dos clientes entre outras atividades relacionadas. Compete também a este profissional zelar pela aparência dos produtos visando atrair os clientes, devendo desta forma, montar pirâmides e até escadas com os produtos.

Na empresa em estudo o treinamento do repositor ocorrer por meio de palestra e com o apoio do fiscal de área capacitando-o profissional para compreender a teoria primeiro que entra / primeiro que sai, ou seja, que os produtos mais antigos devem ser disponibilizados na frente ao serem colocados nas prateleiras, para serem os primeiros a serem comercializado. Há também um treinamento teórico e prático envolvendo o layout das prateleiras e gôndolas visando uma disposição harmônica das mercadorias.

O açougueiro é o setor do supermercado em que se fornece ao cliente todo tipo de carnes (bovina, suína e outras), em geral cortadas. O treinamento desse profissional é feito por meio de palestra e inicia-se por meio do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), bem como o manuseio correto de produtos químicos que são utilizados por esses profissionais para a limpeza do local, assim como ocorre também com os profissionais que trabalham no setor de frios.

Geralmente o supermercado é composto também pelo setor de panificação, no qual há o padeiro, que é o funcionário responsável pelo preparo e comércio de pães e outros produtos relacionados como biscoitos, pastéis entre outros alimentos. Da mesma maneira que ocorre com o açougueiro o treinamento com os profissionais do setor de panificação se dá por meio de palestra e iniciando-se com o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), bem como o manuseio correto de produtos químicos que são utilizados por esses profissionais para a limpeza do local.

Denomina-se atendente o funcionário que fica a disposição do cliente para lhe orientar, fornecer a mercadoria ou facilitar determinados processos. É um profissional que deve manter a excelência no atendimento ao cliente, pressupondo desta forma a participação em programas de treinamento periódicos e devendo ser constantemente orientados pelos gerentes. Entre os comportamentos mais relevantes desse profissional é válido destacar: ser cordial, atender de forma imediata, direcionar atenção, ser dinâmico, orientar o cliente forma segura, utilizar termos inteligíveis, ser verdadeiro e apresentar soluções. O treinamento de tal profissional é o mesmo direcionado a coletividade, envolvendo todos os funcionários de todos os setores, baseado em palestras acerca da qualidade no

atendimento ao cliente a importância da satisfação do mesmo. Em geral ocorrer por meio de palestras.

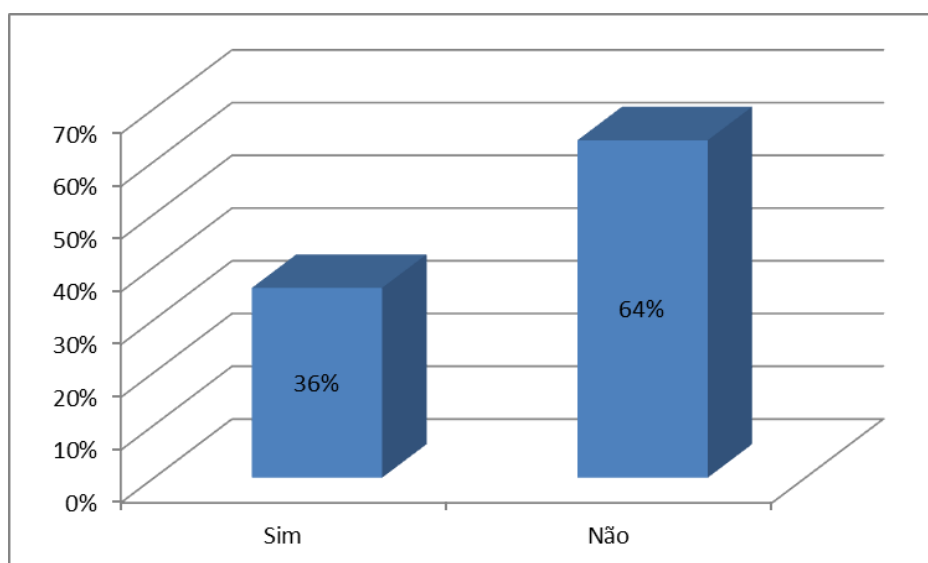
Conceitua-se como fiscal de loja o profissional cuja função é realizar o monitoramento e a fiscalização de linetes, funcionários e dos bens da empresa. Entre as principais atribuições rotineiras desses funcionários está o acompanhamento da entrada e saída de mercadorias na loja e no estoque, bem como observar a postura e a conduta dos funcionários advertindo-os quanto for o caso entre outras funções relevantes. Esse profissional é capacitado por meio de instruções recebidas diretamente da gerência da loja de forma oral e escrita descrevendo seu procedimento relativo a cada um dos outros profissionais, que ficam sob sua supervisão.

Vale salientar no âmbito dessa descrição que os profissionais são contratados tendo como base a experiência prévia na função, para que o processo de treinamento seja um evento complementar.

3.4 Análise dos dados

Apresenta-se a seguir os dados coletados junto aos colaboradores que trabalham no Supermercado Bretas de Anápolis, tendo em vista a abordagem realizada pela empresa acerca do treinamento dos profissionais com base em cada área.

Gráfico 1 – Fornecimento de cursos de treinamento e aperfeiçoamento pela empresa



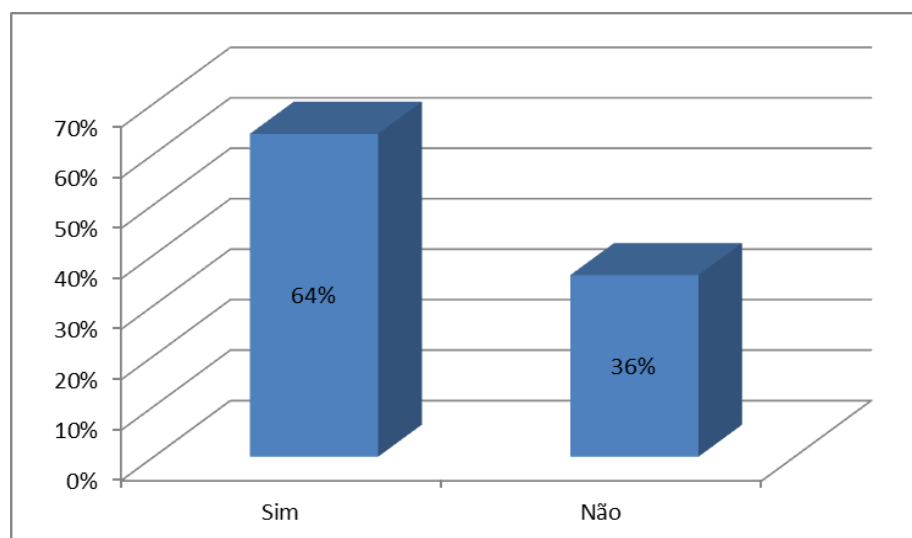
Fonte: A autora, 2014

Ao serem questionados se a empresa fornece cursos de treinamento e aperfeiçoamento 36% do público respondeu que sim e 64% respondeu que não.

Considerando a relevância do treinamento conforme França (2010) ao afirmar, que ele é muito importante visto que pessoas mais bem capacitadas produzem melhor sentindo-se mais autoconfiantes. Neste sentido entende-se que a empresa precisa investir mais nessa área.

Segundo Chiavenato (2010) é por meio do treinamento de pessoal que a empresa pode fazer com que seu público interno compreenda sua missão, sua visão e seus objetivos, incluindo-se desta forma no sucesso de organização, o que gera um melhor desempenho das funções.

Gráfico 2 – Necessidade de aperfeiçoamento para a execução das tarefas



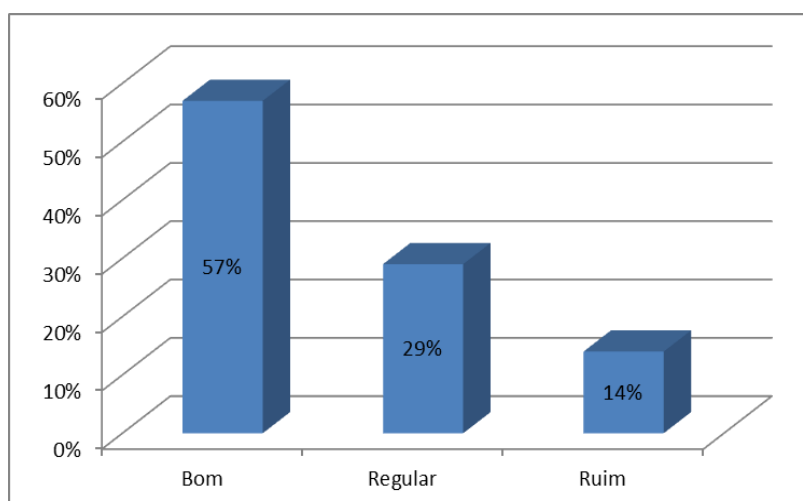
Fonte: A autora, 2014

No que tange a necessidade de aperfeiçoamento 64% do público concorda com tal necessidade enquanto 36% destacou não ser necessário.

Retomando as considerações de Chiavenato (2010) pode-se compreender que o treinamento proporcionado pelas organizações aos seus funcionários deve se fundamentar em um direcionamento mais preciso, norteando-se a partir da competitividade. Nesse sentido o autor enfoca o treinamento como sendo um investimento e não um gasto.

Vive-se a era do desenvolvimento tecnológico, de forma que a empresa ao se atualizar em termos de ferramentas e equipamentos deve realizar novo treinamento para capacitar os funcionários para o uso.

Gráfico 3 – Eficiência dos serviços do Departamento de Recursos Humanos

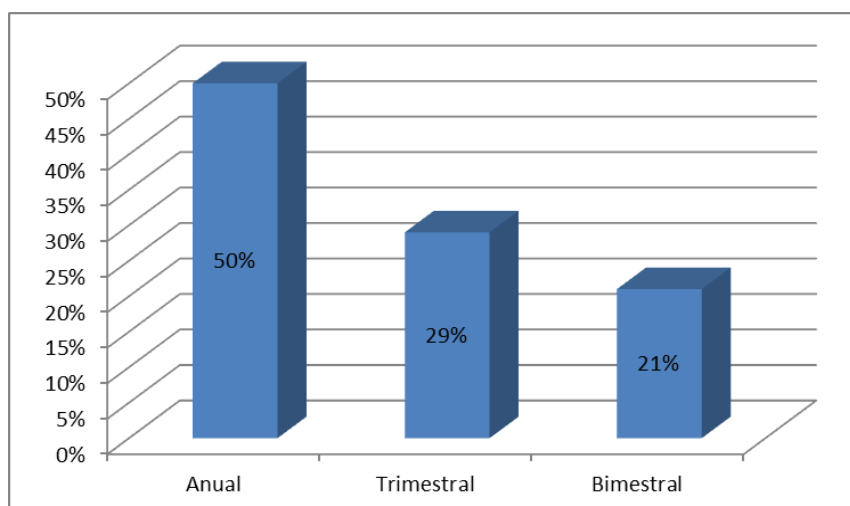


Fonte: A autora, 2014

Ao classificar a eficiência dos serviços realizados pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa 57% do público destacou que é bom, 29% que é regular e 14% que é ruim.

De acordo com Gil (2012) a administração de Recursos Humanos tem como escopo básico, planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar seres humanos no desenvolvimento das atividades laborais. Em um enfoque contemporâneo essa área permeia a organização como um todo, de forma que na atualidade o departamento de Recursos Humanos tem a função geral de realizar o processo de gestão dos recursos humanos por meio de atividades específicas entre as quais está o treinamento.

Gráfico 4 – Prazo ideal para a realização de treinamento



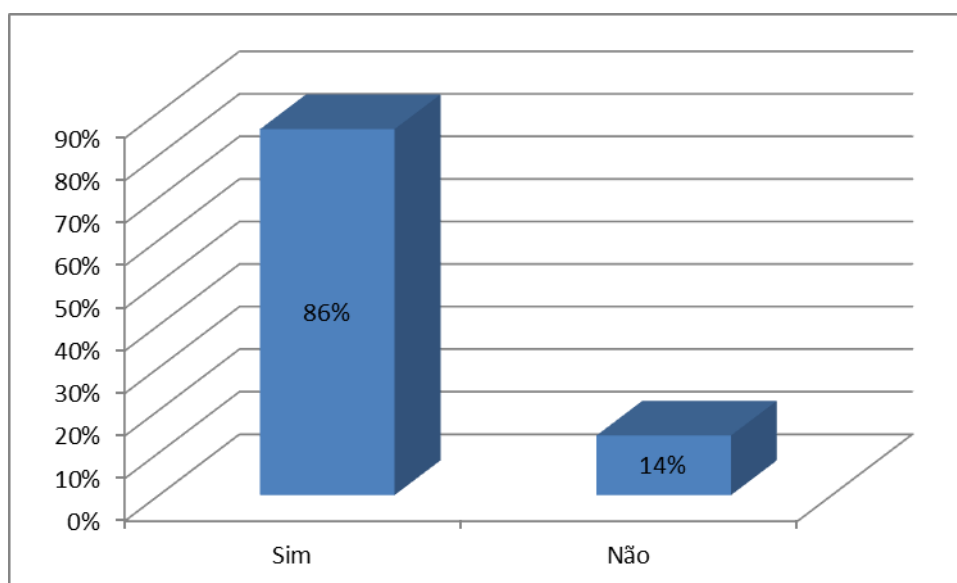
Fonte: A autora, 2014

Do público entrevistado 50% entende que o treinamento deve ocorrer anualmente, 29% que deve ser trimestralmente e 21% que deve ser bimestral.

Acerca dos prazos para treinamento Chiavenato (2010) preceitua que não existe uma predeterminação prévia para o período em que o treinamento deve ocorrer, o que precisa ser planejado pelo departamento de Recursos Humanos observando-se as particularidades da empresa, em especial as relativas às suas necessidades.

Diante do exposto haverá empresas em que o treinamento poderá ser anual enquanto em outras deverá ser até bimestral. No caso do Bretas em especial o treinamento pode ocorrer semestralmente.

Gráfico 5 – Necessidade de treinamento periódico



Fonte: A autora, 2014

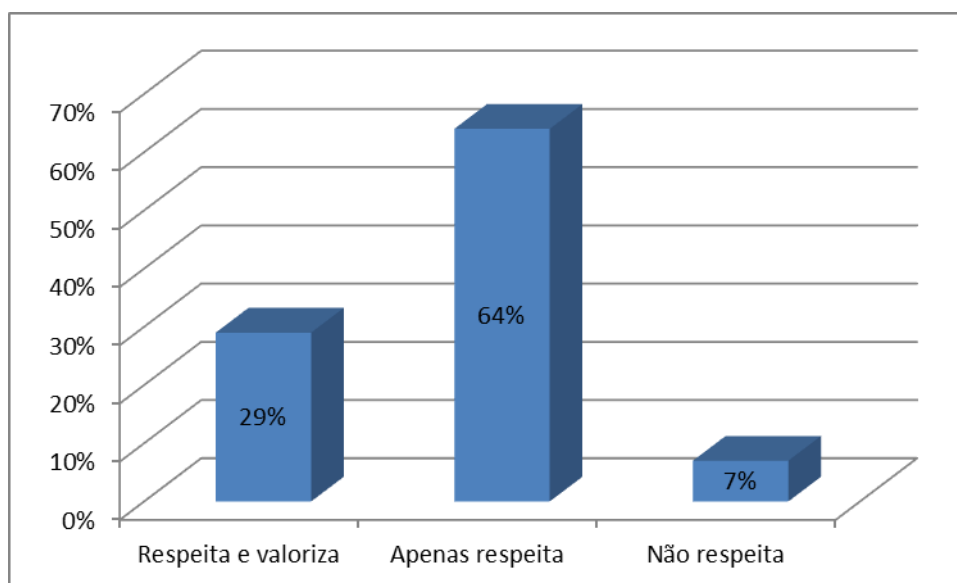
O maior percentual do público participante da pesquisa, totalizando 86% destaca a necessidade de um treinamento periódico, em detrimento a 14% que afirma não haver tal necessidade.

Em relação à importância da periodicidade no treinamento Gil (2012) enfatiza que o “ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (GIL, 2012, p. 118). Diante dessas considerações pode-se o treinamento periódico apresenta sua importância entre outros aspectos pela necessidade de acompanhar a dinamicidade das organizações que são o reflexo da dinâmica imposta pela sociedade.

O treinamento segundo Chiavenato (2010) tem início através da proposição de respostas a necessidades da empresa, e sendo concebido como processo deve ser marcado pela continuidade, sendo cíclico e envolvendo etapas básicas como o diagnóstico e o desenho.

Segundo França (2010) diversos aspectos se alteram em face da dinâmica social, como é o caso da tecnologia. Isto impacta as atitudes do público externo, ao qual a empresa serve. Considerando que a satisfação deste público representa o sucesso da empresa, não se pode prescindir da realização de treinamentos periódicos, para que desta forma os colaboradores executem suas atribuições com o melhor nível de qualidade possível.

Gráfico 6 – A diversidade humana na empresa



Fonte: A autora, 2014

No que concerne ao tratamento da empresa a diversidade 29% relata que respeita e valoriza, 64% que apenas respeita e 7% que não respeita.

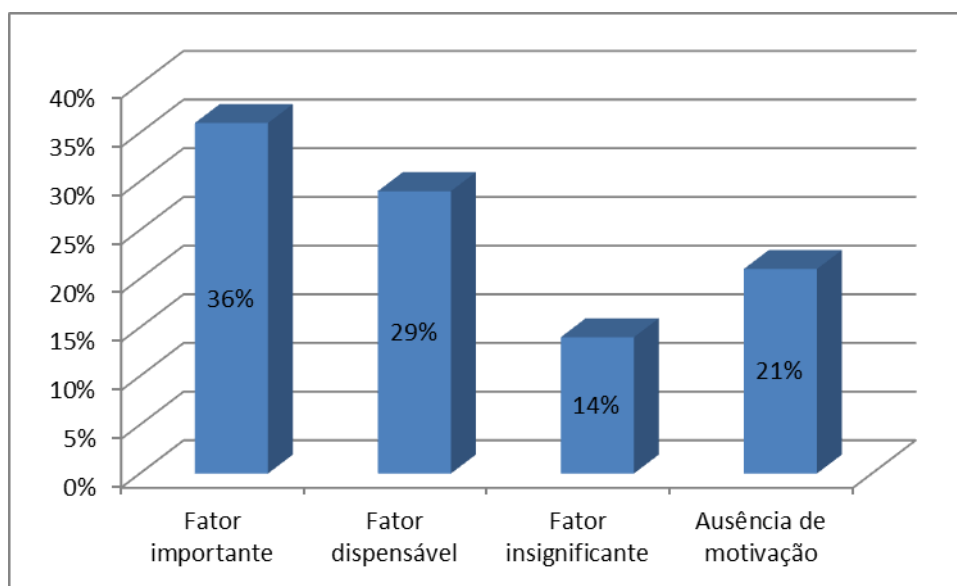
A diversidade no contexto empresarial é segundo Chiavenato (2010) constituída pela intensa variabilidade humana, manifestada por meio das diferenças individuais em todos os seus aspectos, que produzem comportamentos diferentes e incidentem diretamente no contexto organizacional. Essa diversidade pode ser empregada nos programas de treinamento para ser aproveitada como elemento de formação dos saberes. Para esse autor as pessoas são o maior patrimônio da empresa e desta forma devem ser respeitadas. Ele destaca ainda, que a diversidade

tornou-se ainda mais presente e mais intensa no contexto globalizado, marcado pela competitividade e dinamicidade. A discussão desses dados pode ser norteada ainda, pelo fragmento exposto a seguir:

As empresas hoje em dia estão dando uma importância maior a esses aspectos [...]. Tudo para buscar satisfação e o bem estar de seus funcionários. Com todo esse incentivo os funcionários desenvolverão melhor o seu trabalho, com o aumento de produtividade, fidelidade e lealdade dentro da organização, estimulará o crescimento pessoal e aumentará a autoestima [...] e conseqüentemente a organização só tem a ganhar (LESSA et. al, 2012, p. 3-4).

Através dos argumentos expostos no fragmento anterior subsidiando a análise do gráfico 6 pode-se ressaltar a necessidade da organização em estudo, em valorizar mais a diversidade humana como elemento produtivo.

Gráfico 7 – Enfoque dado à motivação



Fonte: A autora, 2014

Ao classificar como a motivação é enfocada pela empresa 36% destacou que é visto como um fator importante, 29% como fator dispensável, 14% como fator insignificante e 21% afirmou não haver trabalhos sobre motivação na empresa. Somando-se os percentuais dispensável, insignificante e o que diz que não há trabalhos sobre motivação tem-se 64% que explicita a necessidade de a empresa em investir nesse aspecto.

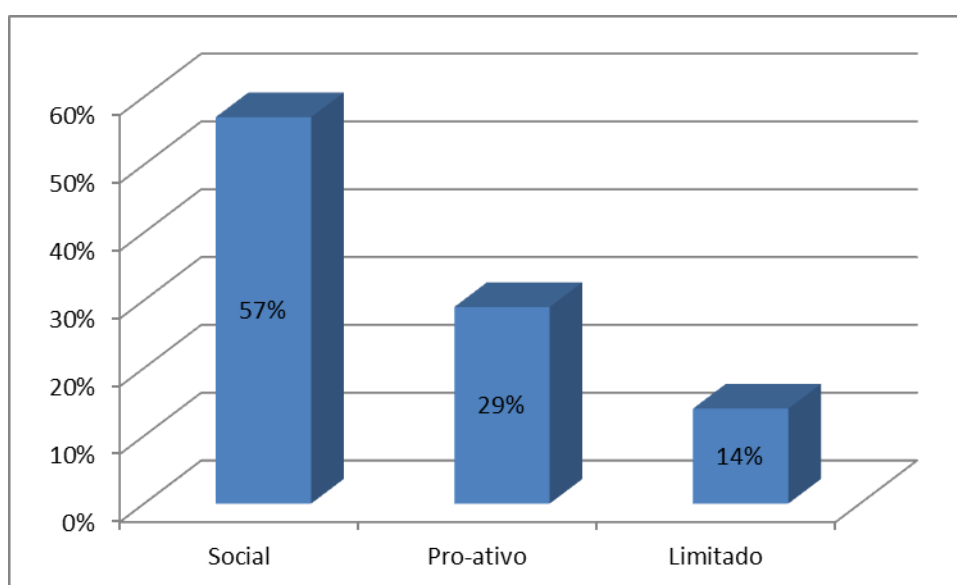
A motivação para Chiavenato (2010) é a pressão que faz com que o sujeito produza ações vinculadas ao processo produtivo da empresa, muitas vezes

sendo proveniente da necessidade impulsionando o indivíduo. E de forma geral ela constitui elemento de estimulação, ação e esforço, movimento e persistência.

Chiavenato (2003, p. 117) destaca que, entendida como um campo do conhecimento a motivação contribui para a explicitação da natureza e dos comportamentos humanos. Na concepção de Robbins (2005, p. 109) ela pode ser compreendida como a inclinação para a realização de esforços contínuos visando atingir metas, assim como para a satisfação de necessidades individuais. Vale ressaltar de acordo com Montana e Charnov (2003, p. 228) que a motivação é um processo, e assim entendida deve ocorrer continua e progressivamente.

Com base nas exposições explicitadas nos parágrafos anteriores é possível compreender a motivação como um fenômeno individual que move os sujeitos rumo a objetivos.

Gráfico 8 – Visão de ser humano

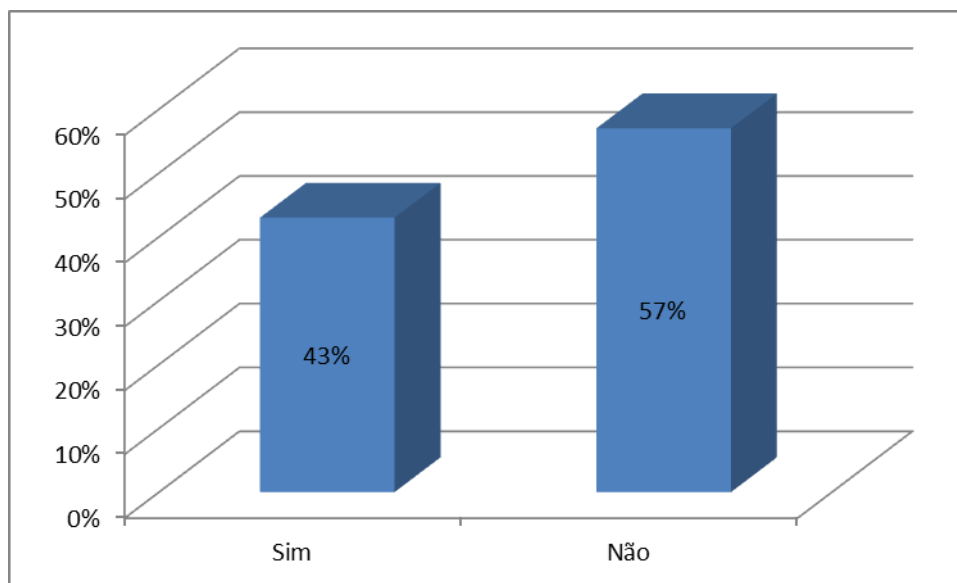


Fonte: A autora, 2014

Segundo 57% do público participante da pesquisa a empresa vê o ser humano como um ser social, 29% como pro-ativo, 14% como limitado.

O ser humano de acordo com Chiavenato (2010) é pro-ativo, ou seja, pode se antecipar aos problemas, apresentando iniciativa e responsabilidade na condução das ações necessárias. A pro-atividade tem relações diretas com a motivação, pois o funcionário motivado tende a agir de forma autônoma.

Gráfico 9 – Tendência de melhoria do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: A autora, 2014

Do público participante da pesquisa 43% destaca que há tendências de melhorias e adaptações do Departamento de Recursos Humanos da empresa às novas concepções de treinamento, 57% negam que existem tais tendências.

Sobre o treinamento em um enfoque contemporâneo é válido destacar as contribuições de Chiavenato (2006) ao afirmar que ao contrário do que ocorria no passado em que o treinamento se fundamentava na transmissão de informações na atualidade além do ato de informar o treinamento deve aprimorar habilidades nos sujeitos, produzir mudança de comportamento, promover o desenvolvimento de atitudes e conceitos.

Ainda no âmbito da apresentação e análise dos dados obtidos é válido destacar que o público participante da pesquisa não sugeriu melhorias em relação ao objeto em estudo, ou seja, o treinamento de pessoal Bretas Supermercado em Anápolis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização da pesquisa foi possível compreender que o treinamento representa a operacionalização de um grupo de ações voltadas ao aprimoramento e a melhoria das habilidades do profissional em relação às atividades que este exerce ou deve exercer no ambiente de trabalho. Para uma efetiva qualidade no desempenho funcional da organização é necessário que seja realizado continuamente e de forma cíclica, observando-se para tanto, etapas básicas como: diagnóstico, desenho e implementação.

Entre as técnicas utilizadas para treinamento há as mais tradicionais e as mais modernas. No primeiro caso encaixam-se aqueles que se desenvolvem simultaneamente às atividades laborais, palestras, aprendizagem programada e outros. No caso das técnicas hodiernas á o emprego da informática por meio do uso de sistemas de suporte de desempenho.

O Supermercado Bretas é uma empresa originariamente brasileira que foi idealizada por Estevam de Assis, um simples empreendedor que focou seu gerenciamento no elemento humano, o qual entendida ser o maior valor da empresa. Em 2010 o supermercado que já abrangia várias cidades de diversos estados brasileiros foi adquirido pela Cenconsud, uma empresa chilena que tem assumido o controle de vários Supermercados brasileiros.

Por meio de pesquisa de campo junto ao público interno do Supermercado Bretas na atualidade, após se tornar uma subsidiária da Cenconsud foi possível compreender que o processo de treinamento não tem recebido a devida atenção uma vez que a maioria dos entrevistados ressaltaram que a organização não oferece cursos com essa finalidade, e concomitantemente concordam que o aperfeiçoamento é fundamental par ao desempenho das tarefas. Na concepção do público entrevistado o ideal seria que os treinamentos ocorressem no mínimo anualmente, pois entendem a necessidade de periodicidade desta estratégia.

O percentual de sujeitos que afirma ser ruim ou regular as atividades do Departamento de Recursos Humanos da empresa é consideravelmente elevado. No mesmo sentido esta a questão da valorização da diversidade humana no âmbito da empresa, que de acordo com maior parte dos entrevistados não ocorre. A maior parte

dos entrevistados destacaram que não há expectativa de melhorias nas ações do Departamento de Recursos Humanos.

O que conclui com base nos dados é que em decorrência de ser uma empresa multinacional, dominada pelo neo-liberalismo e a essência fundamentalmente capitalista, o lucro ocupa uma patamar superior ao elemento humano. Assim entende-se que a empresa investirá o mínimo possível em ações que não tragam lucratividade imediata.

Na perspectiva humana, tendo em vista o bem estar e o desempenho do público interno sugere-se uma remodelagem do Departamento de Recursos Humanos da empresa estabelecendo patamar de destaque ao elemento humano, que de acordo com as novas concepções de gestão de pessoas deve ser o âmago do processo gerencial e estratégico das organizações.

O processo de treinamento de pessoal no Supermercado Bretas ocorre atualmente centrado na função, promovido conforme as particularidades de cada tarefa. Para o profissional do caixa há um treinamento inicial denominado cédula, caracterizado especialmente para a identificação de dinheiro falso, em seguida ocorre o treinamento de sistema, para o qual a operadora iniciante trabalha por três dias com uma operadora que já apresenta prática. No caso de profissionais do departamento de açougue, frios e panificadora o treinamento inicial envolve o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPE) tais como: botas, luvas e principalmente sobre produtos químicos que são utilizados para a limpeza do local, sendo fornecido especialmente por meio de palestras. No caso do repositor o treinamento inicia-se explicando-se sobre a teoria 'primeiro que entra/primeiro que sai', ou seja, que os produtos com data de validade mais próxima devem ser colocados na frente das prateleiras, em seguida como organizar o layout das prateleiras, por meio de palestras e por no decorrer do exercício com o apoio do encarregado.

Todos os cargos recebem periodicamente treinamento acerca do atendimento ao cliente, e no caso do surgimento de novos equipamentos como novos computadores e máquinas há um breve treinamento para adaptação conforme cada função.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração operacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOOG, Gustavo G (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações - manual oficial da ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. Editora, Atlas. São Paulo, 2001.

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

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

_____. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos Humanos: O capital das organizações**. 9 ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração nas organizações**. São Paulo: Campus, 2003.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUARTE, Fabrício Louzada; ALTAF, Joyce Gonçalves; CASTRO, Douglas Ribeiro de. **Diagnóstico da necessidade de treinamento: da teoria para a prática, o caso beta engenharia ltda**. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 20, 21, 22 de junho de 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GARRETT, Alexandre. **O redescobrir das pessoas**. 2008. Disponível em: <http://www.empresenderparatodos.adm.br/treinamento/mat_04.htm>. Acesso em: 19 mar. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais – 1 ed 12 – reimp.**- São Paulo: Atlas, 2012.

HARDUIN, Reichel. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

KANAANE, Roberto. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LESSA, Erica Nascimento. **O ato de administrar a diversidade cultural na empresa**. Instituto Baiano de Ensino Superior IBES, 2012. Disponível em: <http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo_administrar_diversidade_cultural.pdf>. Acesso em: 02 set. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**. 14ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1. Ed, 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem - Feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Cristiane de Cássia Fernandes; BASSO JÚNIOR, Eduardo; BRAMBILLA, Flávio Régio. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: estudo de caso na área operacional de um banco especializado em financiamentos. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle** (ISSN 2316-5537), v. 2, n. 2, Canoas, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>>. Acesso em: 29 set. 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. São Paulo: FGV, 2001.

TIMM, Paul R. **50 Idéias poderosas para manter clientes**. São Paulo: IMAM, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

Anexo I – Instrumento de coleta de dados.

Prezado (a) colaborador (a),

Esta pesquisa tem como principal objetivo identificar os fatores que favorecem a motivação e retenção de talentos na empresa. As informações obtidas serão utilizadas num trabalho acadêmico de finalização do curso de graduação em Recursos Humanos, da Faculdade Católica de Anápolis. Desde já está garantida a você a confidencialidade, privacidade, sendo que as informações não serão utilizadas em seu prejuízo.

Classifique a empresa quanto aos seguintes itens

1) A empresa fornece cursos de treinamento e aperfeiçoamento?

sim

não

2) As tarefas a serem executadas necessitam de um aperfeiçoamento contínuo dos funcionários?

sim

não

3) Classifique a eficiência dos serviços realizados pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa.

bom

regular

ruim

4) Na sua concepção qual seria o prazo ideal para ministrar treinamentos

Anual

Trimestral

Bimestral

5) Você acha que a empresa deveria fazer um treinamento periódico?

Sim

Não

6) Qual a posição tomada pela organização em relação à diversidade (diferenças de pensamento, cultura, criatividade e outras habilidades individuais) do quadro de funcionário.

respeita e valoriza

apenas respeita

não respeita e não valoriza

7) Caso o Departamento de Recursos Humanos realize trabalhos sobre Motivação, marque a alternativa sobre como esta é enfocada pelos líderes (encarregados) da organização?

fator importante

fator dispensável

fator insignificante

não há trabalhos sobre Motivação

8) Como o ser humano é visto pela organização?

social

pro-ativo

limitado

9) Você observa tendências de melhorias e adaptações do Departamento de Recursos Humanos da Empresa às novas concepções de Treinamento de Pessoal?

() sim

() não

10) Explique como ocorre o treinamento em sua função.
