

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE**

**O IMPACTO DO TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES
DE COMERCIO VAREJO**

DANIELLE DE MENEZES COCENZA

**Orientador
Prof.º NELSON MAGALHÃES**

**Rio de Janeiro
2013**

**PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE**

**O IMPACTO DO TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES
DE COMERCIO VAREJO**

**Apresentação de monografia à
Universidade**

**Candido Mendes como requisito parcial
para a conclusão do curso de Pós
Graduação *Latu Sensu* de especialista
em Gestão de Recursos Humanos
Por: Danielle de Menezes Cocenza**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os Mestres, Coordenadores, Funcionários da AVM, Família, em especial meu pai Joel Cocenza por ter acreditado em mim sempre e também a minha mãe, Claudia Mara de Menezes Reis, por ter sempre ajudando amparando-me em sua casa, amigos que contribuíram na caminhada do meu sucesso ! Como diz a música cantada pelo Cantor Tony Garrido “Você não sabe o quanto eu caminhei para chegar até aqui, percorri milhas e milhas de distância! ...”

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus avós (in memory) Luzia Francisca Azevedo de Menezes e Claudio Farias, aos meus pais, Joel Cocenza e Claudia Mara de Menezes Reis, amigos e Família que sempre torceram por mim.

Eu sou o resultado pronto do meu imaginário!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo de demonstrar a importância do Treinamento de pessoal nas empresas de comércio varejista, a partir do levantamento bibliográfico e pesquisas realizadas em site de empresas deste segmento, descrevendo suas deficiências e a necessidade de utilização dessa ferramenta pelo setor de Recursos Humanos.

A abordagem inicial deste trabalho descreve o histórico do comércio de varejo e os fatores que levam a apresentar altos índices de absenteísmo em seus quadros de pessoal, perdendo a qualidade dos produtos e serviços prestados, onde a falta de treinamento de pessoal é um fator gerador desta situação.

Neste estudo foi realizado um levantamento de todas as etapas importantes para o treinamento e desenvolvimento de pessoal, descrevendo a importância de cada etapa e a metodologia a ser acompanhada.

O levantamento bibliográfico aborda a avaliação de desempenho com uma estratégia organizacional com o intuito de melhorar os processos de desenvolvimento profissional, e exemplifica como uma forma de investimento e retorno financeiros para as organizações.

METODOLOGIA

O presente trabalho foi elaborado com referencial teórico, realizado através de pesquisa bibliográfica, Dissertação de Mestrado e Tese de Doutorado, sites especializados, artigos e revistas relacionados na área de Gestão de Recursos Humanos.

Além disso, às aulas ministradas pelos professores permitiram um melhor delineamento na confecção deste trabalho monográfico, sempre embasadas em conceituados autores e a troca de conhecimentos e experiências com os colegas em sala de aula.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPITULO I O COMERCIO VAREJISTA	10
CAPITULO II GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: TREINAMENTO	12
CAPITULO III TREINAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	16
CONCLUSÃO	24
BIBLIOGRAFIA	25

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças socioculturais, políticas, tecnológicas e econômicas que caracterizam o cenário atual das organizações, exigem qualificação da mão-de-obra para dominar tecnologias sofisticadas e atuar em ambiente competitivo. Mais do que nunca, as organizações estão procurando aumentar a competitividade dos produtos e serviços. Com tal objetivo, têm investido maciçamente em programas de treinamento dos colaboradores, como forma de aumentar as competências individuais nas organizações.

As organizações vêm solicitando a avaliação do retorno do investimento em treinamento. Faz-se crescente a inquietação por parte das organizações quanto à certeza do investimento em treinamento ser justificado pela performance organizacional, como aumento da produtividade, lucros além do incremento das fatias de mercado.

Empregados treinados constituem verdadeira fonte de vantagem competitiva, uma vez que são os responsáveis, em última análise, pela inserção estratégica do produto, melhorando o serviço da organização no mercado. Se uma empresa tem como objetivo estratégico aumentar a produtividade, antes dos programas de avaliação e recompensa, terá de se assegurar de que os empregados possuem as competências individuais necessárias para o trabalho, tendo em vista aquele objetivo.

O crescimento das organizações, o aumento da complexidade das tarefas, a crescente necessidade de lucratividade, a globalização e o avanço da tecnologia, dentre outros fatores, compõem as novas demandas organizacionais no cenário competitivo atual. Apesar de nem todas as organizações e mercados sofrerem da mesma forma as pressões dessas variáveis, de alguma forma, elas interferem no ambiente de negócio no qual as organizações estão inseridas e devem ser considerados na análise de impactos que geram na gestão das pessoas.

Ao participar do processo de elaboração e definição das estratégias corporativas, a gestão de pessoas atua como parceira estratégica do negócio, o que implica o desenvolvimento e acompanhamento das práticas de gestão do corpo funcional, alinhada às estratégias globais da empresa, tornando, assim, a gestão de pessoas um braço estratégico das organizações.

Para Milioni (2001, p.10), o treinamento "é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo".

As políticas de qualidade se fizeram acompanhar pelo interesse de grande número de organizações em obter certificações de qualidade, como as normas ISO que, entre outras propostas, exigiam um registro acurado de todos os processos organizacionais, incluindo aí os processos de T&D, e demandando a existência de programas como os de necessidades de treinamento.

A lógica de gestão de pessoas atrelada à qualidade total propõe políticas de manutenção, qualificação e participação, mas em muitas das empresas ligadas ao programa no Brasil, não lhe foi dispensada a devida atenção. Passado o modismo, muito das práticas de qualidade se encontram ambientadas no cenário industrial, um pouco menos no cenário de prestação de serviços e há esforços de aplicação em organizações como hospitais e escolas.

Com a competitividade e a entrada de novas empresas concorrentes no ambiente de negócios, o pensamento estratégico foi valorizado na gestão das empresas brasileiras.

Os impactos observados nas práticas de recursos humanos, de forma geral, foram a necessidade de mudarem-se programas até então considerados satisfatórios, como a remuneração, por exemplo, para atender-se às demandas de flexibilidade de processos e produtos nas organizações, assim como para coadjuvar os esforços de atingir os propósitos de melhoria nos sistemas produtivo e de prestação de serviços.

CAPITULO I

O COMÉRCIO VAREJO

1.1 Reestruturação do Varejo Brasileiro

No início dos anos 90 diversas mudanças ocorreram no setor de comércio varejista, com a liberação de importações e o crescimento interno das empresas concorrentes para alavancar às vendas. A entrada de concorrentes externos impôs a necessidade de profundas mudanças nas empresas no sistema de operações no sentido de aumento da competitividade por clientes internos e externos.

1.2 Perfil do comércio de varejo

Salários baixos, regra quase geral no setor de comércio varejista, e falta de motivação para o trabalho são estímulos à ineficiência e frequentemente a causa do mau atendimento em serviços deste segmento. De maneira geral, o setor é carente de mão-de-obra treinada tanto a nível operacional quanto gerencial, dificultando a promoção de mudanças na cultura das organizações.

A convivência com um alto *turn-over* tem levado algumas empresas a procurar manter pessoal, especialmente os que já receberam treinamento, e a colocar em prática experiências centradas na premiação de grupos e pessoas de destaque, oferta de bolsas de estudo, instalação de clubes e áreas de lazer para reunião de funcionários, com vistas a diminuir a rotatividade característica do setor.

Os principais indicadores de eficiência utilizados pelo setor para acompanhar e analisar o desempenho operacional das empresas são aqueles que relacionam os seguintes aspectos: vendas por loja, por m² de área de venda, por funcionários e por *check-out*; funcionários por área de venda e por *check-out*; e ticket médio ou valor médio de compras.

O varejo de bens é um serviço caracteristicamente marcado pela simultaneidade produção-consumo e pelo uso intensivo de mão-de-obra, em que as falhas ocorrem com certa frequência. Por sua natureza dinâmica e altamente competitiva, esse é um setor cuja

essência está na construção de uma base de clientes fiéis, o que constitui tarefa cada vez mais difícil para os varejistas, devido ao amplo número de opções de compras que os clientes têm à disposição. Alguns autores defendem que a preservação da fidelidade dos clientes pode ser obtida por meio da busca da sua satisfação total, mediante a compreensão do que lhes é importante, do estabelecimento de padrões de qualidade e da implementação de uma estratégia de recuperação de falhas.

Como foi definido por Grönroos (2003 p.55), o nível de qualidade percebido por um cliente com relação a um serviço é determinado pela diferença entre a qualidade esperada antes de receber o serviço e a qualidade experimentada durante e após a sua prestação. Quando o serviço prestado não atinge o nível de expectativas do cliente, há um problema de qualidade ocorrendo uma falha na prestação do serviço. Daí decorre que a compreensão da origem e da natureza das falhas é fundamental para a gestão da qualidade em empresas de serviço.

Na atualidade, o trabalho em equipe tornou-se um diferencial competitivo, pois possibilita, através do fazer coletivo, o desenvolvimento de serviços e produtos com valor agregado, na medida em que une pessoas com conhecimentos complementares, tendo metas e objetivos em comum. Trabalhar em equipe favorece, também, o crescimento pessoal de cada indivíduo, uma vez que viabiliza a troca de experiências.

CAPITULO II

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: TREINAMENTO

2.1 DÉCADA DE 90: TREINAMENTO EM FOCO

A década iniciou-se sob a influência dos programas de qualidade total, incentivados pelo governo federal na gestão Collor de Mello. Originalmente, tratava-se de mudanças de práticas de produção, sob uma lógica de participação colaborativa dos empregados, enriquecimento de tarefas, melhora continuada de produtos, processos e serviços e agregação de etapas produtivas como o controle de qualidade e a manutenção ao processo de montagem ou equivalente. Qualidade total tornou-se um modismo, ocupando grande número de páginas da imprensa especializada e um grande número de horas de consultoria por parte das organizações. Ela atingiu primeiramente a iniciativa privada e o segmento de produção para o mercado do setor público. A lógica de gestão de pessoas atrelada à qualidade total propõe políticas de manutenção, qualificação e participação, mas em muitas das empresas ligadas ao programa no Brasil, não lhe foi dispensada a devida atenção. Passado o modismo, muitas das práticas de qualidade se encontram ambientadas no cenário industrial, um pouco menos no cenário de prestação de serviços e há esforços de aplicação em organizações como hospitais e escolas.

Em uma pesquisa com empresas que utilizaram qualidade total, autores argumentaram em defesa de uma área de treinamento e desenvolvimento (T&D) estruturada e plena de programas, fazendo uma sonora afirmação: "mais importante ainda, nenhuma empresa mal colocada nos critérios de treinamento obteve uma boa pontuação para a sua gestão de qualidade" (Rabelo, Bresciani e Oliveira, 1995, p. 19).

As políticas de qualidade se fizeram acompanhar pelo interesse de grande número de organizações em obter certificações de qualidade, como as normas ISO que, entre outras propostas, exigiam um registro acurado de todos os processos organizacionais, incluindo aí os processos de T&D, e demandando a existência de programas como os de necessidades de treinamento.

Um dos programas muito implementados no primeiro quinquênio foi o de terceirização, que em essência significa transferir atividades até então realizadas pelas

empresas para prestadoras de serviço, com o objetivo de focalizar as atividades do corpo administrativo na atividade-fim da empresa. No Brasil, algumas empresas vislumbraram a possibilidade de reduzir custos com esta operação.

2.2 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

O treinamento é a educação do profissional para adaptá-lo a uma determinada empresa e cargo. É realizado por empresas terceiras especializadas em alguns casos pela própria empresa; obedece a um programa preestabelecido e sistemático, com objetivos de uma adaptação mais rápida da pessoa ao trabalho.

O desenvolvimento profissional “É a educação profissional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em uma determinada carreira na organização para que se torne mais eficiente e produtiva em seu cargo” (CHIAVENATO, 2008, p. 401).

O treinamento busca fornecer meios para possibilitar a aprendizagem. Chiavenato (2008, p.402) traz uma comparação do treinamento a um modelo de sistema aberto, no qual existem:

- Entradas (inputs): os treinandos, os recursos organizacionais etc.
- Processamento ou operação (throughputs): como processos de aprendizagem individual, o programa de treinamento etc.
- Saída (outputs): como habilidades, eficácia organizacional, conhecimentos.
- Retroação (feedback): como as avaliações dos resultados do treinamento.

Como objetivos do treinamento temos:

- 1) O preparo de pessoa para a execução imediata de atividades na organização;

2) A oportunidade de o funcionário desenvolver-se continuamente e para mudanças de atitudes (questões comportamentais), clima organizacional, melhoras na motivação e aprendizado de técnicas gerenciais.

As responsabilidades do treinamento organizacional, de uma maneira geral, são ou dos órgãos de treinamento ou dos órgãos responsáveis pelas próprias atividades. Mas, essa responsabilidade, preferencialmente, deve ser dividida entre o órgão responsável pelas atividades e o órgão de treinamento, de maneira a prestar uma consultoria, realizando levantamentos de necessidades, diagnóstico e programações de treinamento.

As pessoas possuem necessidade de treinamentos para seu desenvolvimento constante, pois mesmo um funcionário que tenha competência neste momento, no futuro, se não se atualizar pode ter essa competência superada por outras que passam a serem necessárias para a atividade.

Robbins (2005 p. 49) discute quatro categorias de habilidades básicas que são trabalhadas em treinamentos: linguagem, técnica, habilidade interpessoal e resolução de problemas.

A linguagem é uma habilidade básica que deve estar desenvolvida no funcionário no momento da contratação; porém, esse desenvolvimento nem sempre é possível, pois o sistema educacional dos países está cada vez mais comprometido, obrigando as empresas a treinarem e desenvolverem seus colaboradores nessa habilidade também.

Habilidades técnicas são sempre os focos dos treinamentos, primeiro, pensando-se em adequar o conhecimento funcionário para a atividade que ele executa e, também, em relação às novas questões técnicas que surgem e devem ser apreendidas para o bom desempenho desse colaborador, como por exemplo, uma mudança na linha de produtos no portfólio da empresa.

As habilidades interpessoais, tão cobradas atualmente, são bem desenvolvidas em diversos colaboradores de uma maneira geral, pela sua formação e por exigência do mercado. Porém, existem ainda deficiências no desenvolvimento dessa habilidade. São exemplos de habilidades interpessoais: a expressão de idéias com maior clareza e o trabalho em equipe mais eficaz.

Quanto à habilidade de resolução de problemas, podemos desenvolver outras aptidões para chegarmos ao desenvolvimento de solucionar problemas, especificamente. O

que é treinado, aquilo que se tem o objetivo de desenvolver neste caso, são a lógica, o raciocínio, a capacidade de definir problemas, entre outros. O desenvolvimento, nessa habilidade, faz-se cada vez mais necessário com a implantação de programas de qualidade e equipes auto-gerenciadas.

Atualmente, são trabalhadas duas formas de treinamentos: os formais e os informais. Os treinamentos formais são aqueles planejados, agendados, bem estruturados, sendo do tipo mais tradicional. Os informais não são planejados, nem têm uma estrutura fixa, com mobilidade de aplicação e fácil adaptação àquele que vai ser treinado. Esse treinamento informal é o que já foi chamado de conversa de corredor.

Robbins (2005 p. 52) traz que há os treinamentos no trabalho e que são realizados no expediente, necessitando de mudanças na rotina, substitutos, o que gera uma cisão no processo organizacional, dificultando mais sua aplicação. Já a outra modalidade, que é mais utilizada pelas grandes empresas, é a do treinamento fora do trabalho. São utilizadas para esse tipo de treinamento, freqüentemente, atividades como palestras, sessões de vídeos, seminários, programas de auto aprendizado, cursos pela Internet, atividades em grupo, dramatizações, entre outros.

2.3 Definir e Desenvolver Competências

Competências são conjuntos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem que ela atinja com sucesso os resultados que deseja. A partir dos anos 1980, a temática da competência começou a surgir nas empresas e pesquisadores começaram a se interessar por ela.

Segundo Neves (2007 p. 122), um desses pesquisadores foi Philippe Zarifian. Ele elaborou um conceito de competência que o relacionava ao conceito de qualificação, isto é, referia-se à capacidade da pessoa em ter iniciativa, antecipar-se às atividades prescritas e ir além, ser capaz de se adaptar a novas situações no trabalho, cumprir com seus deveres e regras organizacionais e ser reconhecida por isto. A definição de Philippe Zarifian sobre competência centra-se na mudança do comportamento social dos seres humanos que se relaciona às atividades no trabalho e à sua organização segundo Neves (2007 p. 133).

“Segundo este modelo, a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal” (NEVES, 2007 apud BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 11).

O conceito de competência envolve diretamente o indivíduo inserido na equipe de trabalho, sua atividade prática e sua rotina diária, num saber/aprender constante. O indivíduo deve mostrar-se apto a tomar iniciativa e a assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. A responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização da tomada de decisão. Assim, uma pessoa ou uma equipe, ao aceitar/assumir responsabilidades, aceita ser julgada e avaliada pelos resultados pelos quais é responsável. Compromete-se e torna-se explicitamente devedora dos resultados de sua atividade

Para Neves (2007 p. 140), é essencial que a gestão de competências esteja alinhada com a estratégia organizacional. Para Minarelli (1995, p. 52 apud NEVES, 2007), “competência é sinônimo de capacitação profissional; com ela, você compete no mercado, pois compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais e a experiência”.

Segundo Pereira *et al* (2003 p. 82), uma das grandes estratégias que tem sido utilizada pelas grandes organizações para atingir o cliente final é a de pontuar e desenvolver competências organizacionais e individuais.

Sabe-se que a competência compreende não apenas as habilidades, mas outros aspectos comportamentais e técnicos. Para Durand (1998 apud MONTEIRO, 2009) o conceito de competência baseia-se em três dimensões:

- Conhecimentos (saber o que fazer);
- Habilidades (saber como fazer);
- Atitudes (querer fazer)

CAPITULO III

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

3.1 O PROCESSO DE TREINAMENTO

Para Chiavenato (2010, p. 369), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. O desenho consiste ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico. A implementação refere-se à execução e condução do programa de desenvolvimento. E a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Chiavenato (2010, p. 373) ressalta que:

“As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um individuo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência , eficácia e produtividade no trabalho”.

Sobre a duração o programa de treinamento, Chiavenato (2010, p. 374) defende que:

O Treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida e incentivada

Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização. O outro método é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. E o terceiro método envolve a visão organizacional.

3.2 METODOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO DE TREINAMENTO

É importante que o gerente assuma o papel de líder no processo de treinamento e desenvolvimento de competências. Cabe a ele identificar, junto à equipe, o(s) problema(s) existente(s) e propor a implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento de equipes. Ressalta-se que a proposta deve ser aceita por todos os integrantes da equipe para que os resultados sejam positivos.

Após essa etapa, o gerente deve contatar as instâncias superiores da organização em busca de apoio e parceria, principalmente com o Setor de Recursos Humanos, uma vez que o trabalho a ser desenvolvido é interdisciplinar e envolve um profissional de outra área de atuação, o psicólogo.

3.2.1 Etapas da metodologia

A metodologia compõe-se de cinco etapas: diagnóstico, planejamento, execução, avaliação e acompanhamento.

3.2.2 Diagnóstico

O objetivo do diagnóstico é realizar um "retrato da equipe", mapeando suas reais necessidades. Fundamenta-se na análise da situação, na dinâmica e no ambiente da equipe, considerando ainda aspectos externos que possam promover impactos sobre ela.

A etapa do diagnóstico é de suma importância, na medida em que irá nortear todo o trabalho posterior, além de favorecer o envolvimento e o compromisso de todos os integrantes da equipe.

3.2.3 Planejamento

O planejamento deve fundamentar-se no diagnóstico, considerando as informações apresentadas no relatório resultante da coleta de dados, em que foram identificadas as reais necessidades e especificidades da equipe.

Em seguida, esse documento deverá ser apresentado à equipe, para análise e discussão. Assim, ajustes e reformulações poderão ser realizados, se necessário. Depois de consolidado, o plano de ação deve ser apresentado às instâncias superiores da empresa para aprovação.

Nesta etapa, os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos devem estar claros, havendo um comprometimento de toda a equipe com o trabalho a ser realizado.

3.2.4 Execução

É o momento de implementar efetivamente o plano de ação elaborado no planejamento.

As ações relacionadas às competências técnicas da equipe devem ser realizadas, prioritariamente, gerentes, uma vez que estes profissionais detêm os conhecimentos técnicos necessários a este fim. A condução das ações voltadas para o desenvolvimento das habilidades interpessoais deve ser de responsabilidade do psicólogo, que detém competências inerentes à sua formação. O Psicólogo indicado deverá sempre implementar ações integradas e atuar de forma conjunta, com imparcialidade, sabendo ouvir e elucidar os problemas apresentados, sem impor suas concepções.

3.2.5 Avaliação

A avaliação do trabalho possibilita verificar até que ponto os objetivos e as metas estão sendo atingidos, devendo ser entendida como um processo contínuo. Essa etapa

fornece subsídios para o acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento das competências.

3.2.6 Acompanhamento

O acompanhamento é uma etapa que permeia toda a outra, possibilitando a identificação dos gaps em qualquer momento da implementação da metodologia; o que favorece o estabelecimento de ações corretivas que irão assegurar o andamento das atividades, de acordo com o planejamento, para o alcance dos objetivos. Cabe ressaltar que, em alguns momentos, os resultados do acompanhamento podem demandar a reformulação de estratégias, o que implicará rever e alterar o plano de ação.

3.3 O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Chiavenato (2010, p. 409), define que:

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Adotar um programa de desenvolvimento de pessoas, que privilegie a aprendizagem e a interação de seus participantes, constitui-se em ação de fundamental importância, não devendo ser entendido como um evento isolado, mas, sim, como um processo contínuo de experimentação e troca.

Para o sucesso do programa e a efetiva integração da equipe, alguns aspectos devem ser considerados, tais como o papel da liderança, a comunicação, a consciência de toda a equipe sobre o seu propósito e suas potencialidades, e o papel profissional de cada um dos seus integrantes.

Uma equipe capacitada, motivada por indivíduos com elevada auto-estima, torna-se harmoniosa e comprometida com a missão institucional, num clima de bem-estar geral; o que propicia o desenvolvimento de um ambiente criativo e produtivo.

Assim, como é fundamental que exista sinergia entre as pessoas para que haja cooperação e comprometimento na realização dos objetivos propostos, o conhecimento dos processos operacionais e técnicos deve ser comum a todos, ainda que a atribuição de tarefas seja diferenciada, de acordo com as funções de cada integrante da equipe.

3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A etapa final do programa de treinamento é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, as pessoas e dos clientes”. (CHIAVENATO, 2010, p. 382). As principais medidas para avaliar o treinamento são: custo, qualidade, serviço, rapidez e resultados.

A tarefa de avaliar o desempenho se apresenta como atividade dotada de uma dupla dimensão: a política, porque avaliar é analisar a partir da emissão de juízos de valor para introdução de mudanças e inovações institucionais, organizativas e gerenciais; e a técnica-operativa, porque requisita a produção de métodos e instrumentos de aferição. Avaliar resulta, desta forma, da combinação de vontade política com capacidade de realização.

Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados) de forma que apenas o trabalho previamente planejado deva ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar a execução correspondente ao que foi planejado.

A avaliação pode contribuir para a viabilização de atividades de controle interno e externo, por instituições públicas e pela sociedade, levando maior transparência e responsabilização às ações de governo. Por isso, uma das características primordiais da avaliação deve ser a

integração simultânea a todo o ciclo de gestão, desde o momento inicial da identificação do problema.

Donald Kirkpatrick (apud CHIAVENATO, 2010, p. 382-384) sugere quatro níveis de resultados na avaliação do treinamento:

Reação, que mede a satisfação dos participantes quanto a experiência do treinamento; **Aprendizado**, consiste na avaliação do treinamento quanto ao nível de aprendizagem e adquirir novas habilidades e conhecimentos e se houve mudanças comportamentais; **Desempenho**, avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes; **Resultado**, trata-se de avaliar o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização. E **retorno do investimento**, significa o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito.

Programas de treinamento e desenvolvimento: caracterização e avaliação

As ações voltadas à aprendizagem podem ser consideradas atividades inerentes à gestão por competências. Os processos de aprendizagem formal nas organizações são fundamentais para o desenvolvimento de competências e estão associados às ações de treinamento e de desenvolvimento. Aprender implica mudar conhecimentos, habilidades e atitudes. A aprendizagem está, portanto, associada à noção de mudança e pode ser observada no trabalho por meio da comparação do desempenho do indivíduo antes e depois de um processo de aprendizagem. O desempenho resultante da aplicação de novas competências revela se o indivíduo aprendeu algo novo, pois mudou sua forma de atuar (Freitas e Brandão, 2005 p. 98).

Nesse contexto, as ações de treinamento e de desenvolvimento ganharam importância fundamental, evoluindo de iniciativas esporádicas e isoladas para um processo contínuo e múltiplo. Elas referem-se, segundo Vargas (1996, p.127), à aquisição "(...) de conhecimentos capazes de provocar, a curto, médio e longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores e normas e da aprendizagem de novas habilidades". Borges-Andrade (2000, p. 54) destaca que o processo de treinamento permite a aquisição de habilidades motoras,

intelectuais e informações, bem como o desenvolvimento de estratégias cognitivas e atitudes, que podem tornar o indivíduo mais competente para desempenhar vários papéis na organização. Para Abbad e Borges-Andrade (2004, p.122), o treinamento tem o objetivo de melhorar o desempenho do indivíduo em seu cargo. Já o desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem que a organização oferece, para o crescimento pessoal do empregado, tornando-o capaz de aprender, sem focar um direcionamento específico. Borges-Andrade (2000, p.128) afirma ainda que algumas noções que pareciam mais restritas ao conceito de treinamento podem, no entanto, ser sorvidas pelo conceito de desenvolvimento, que é posto em prática, na atualidade, como estratégia da organização num contexto de competição acirrada por trabalho e emprego.

A avaliação dos processos de treinamento e desenvolvimento é considerada ferramenta estratégica para as organizações. Avaliar as ações de treinamento e desenvolvimento significa garantir que o esforço despendido, tanto em matéria de tempo quanto de energia e dinheiro, está gerando o retorno esperado pela organização. Esse retorno não é apenas financeiro, mas também pode se dar por meio de maior profissionalismo dos funcionários, pelo revigoramento da motivação e pela melhora nos processos de comunicação, entre outros. Para que as ações de treinamento e de desenvolvimento sejam consideradas investimentos, devem promover melhorias na organização, mediante a elevação do profissionalismo e do crescimento pessoal dos indivíduos. O processo de avaliação evidencia possíveis distanciamentos entre os objetivos fixados e os resultados obtidos, e permite empreender eventuais ações corretivas necessárias segundo Feuillet (1991 p. 32).

CONCLUSÃO

O comércio varejo constitui uma das grandes áreas de empregabilidade no mercado, onde se tem profissional em diferentes níveis, seja operacional, administrativo e gerencial, sendo a qualificação profissional e o treinamento extremamente essencial para a motivação das equipes de trabalho e melhoria contínua no processo de produção, aumentando a receita das empresas deste setor.

Observa-se que as empresas que investem na sua mão de obra, qualificando seus profissionais com treinamento, cursos e concessão de benefícios conseguem diminuir o índice de absenteísmo dos seus quadros de pessoal, dando maior estabilidade às equipes e obtendo melhores resultados nos treinamentos aplicados.

Portanto foi permitido concluir que o treinamento é de extrema relevância dentro das organizações de comércio varejo no sentido de desenvolvimento e retenção de pessoal, aumento continuamente a qualidade dos serviços prestados e a lucratividade das empresas neste segmento.

Não há dúvida de que um novo olhar tem sido dado à questão do treinamento profissional no Brasil. As organizações têm sofrido pressões por competitividade e o constante treinamento das equipes de trabalho é um dos diferenciais na luta pela sobrevivência, objetivando produtos e serviços de qualidade.

Mas, além disso, é necessário construir uma nova cultura de treinamento e desenvolvimento nas organizações. É preciso que os empresários e os profissionais de recursos humanos compreendam que, quando se investe em treinamento profissional, os resultados não ficam restritos ao indivíduo que participa da ação, pois há difusão de conhecimento, o que permite desenvolver estruturas cognitivas comuns para a aplicação no trabalho daquilo que foi aprendido.

BIBLIOGRAFIA

ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., Florianópolis, 2000. Anais... Florianópolis: Anpad, 2000.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Setor Público, v. 56, n. 2, abr./jun. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. (2008) – Gestão de pessoas 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

FEUILLETTE, I. RH: o novo perfil do treinador. Como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento. São Paulo: Nobel, 1991.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., Brasília, 2005. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

MILIONI, B. A. Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 9-27.

PEREIRA C. S, Coutinho MTC, Johann SL, Rocha-Pinto, SR. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de janeiro: FGV; 2003.

ROBBINS S. P. (2005) – Comportamento Organizacional. 8ª Ed. JC Editora.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136. abr./jun. 1996.