

AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES – RJ***Ítala Policani dos Santos***

Graduanda em Administração/ISECENSA/RJ

itala_policani@hotmail.com***Rodrigo Anido Lira***

Doutor em Sociologia Política/UENF/RJ

rodrigoanidolira@gmail.com***Túlio Baita dos Reis***

Mestre em Engenharia de Produção/UENF/RJ

tuliobaita@hotmail.com**RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo avaliar se os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de uma Rede de Supermercados de Campos dos Goytacazes / RJ têm sido realizados de forma eficaz e se têm agregado valor à empresa. Foi realizado um estudo de caso por meio de entrevistas abertas com a Supervisora de T&D da Rede, entrevistas semiestruturadas com os gerentes de loja e questionários distribuídos aos colaboradores de nível operacional. O estudo demonstrou que na etapa “avaliação dos resultados” não há um padrão a seguir e mesmo tendo condições de analisar os diversos indicadores existentes, nem todos os gerentes o fazem. O estudo também demonstrou que os programas de T&D estão alinhados à estratégia empresarial e têm contribuído para o alcance do macro objetivo da Rede, que é tornar-se referência como o melhor grupo atacadista e varejista do Estado do Rio de Janeiro. Demonstrou ainda que os programas de T&D têm agregado valor à Rede de Supermercados X de diversas formas e são considerados um diferencial competitivo da empresa. As respostas positivas dos questionários demonstraram que os programas de T&D da Rede têm alcançado resultados satisfatórios, agregando valor para a empresa e para os colaboradores e sendo uma vantagem competitiva para a organização.

Palavras-chave: Programas de Treinamento e Desenvolvimento; Valor Agregado; Supermercados.

ABSTRACT

The present study aims to assess if the Training and Development (T&D) programs of a Supermarket Chain of Campos dos Goytacazes/RJ have been carried out effectively and have added value to the company. We conducted a case study through open interviews with the T&D Supervisor of the Chain, semi structured interviews with store managers and questionnaires distributed to employees at the operational level. The study showed that in the step "assessment of the results" there is not a pattern to follow and even having the ability to analyze the various existing indicators, not all managers do. The study also showed that the T&D programs are aligned with business strategy and have contributed to the achievement of the macro objective of the Chain, that is to become a reference group as the best wholesaler and retailer in the State of Rio de Janeiro. It also demonstrated that the T&D programs have added value to Supermarket Chain X in different ways and are considered a competitive differential of the company. The positive responses from the questionnaire showed that the T&D programs of the Chain have achieved satisfactory results, adding value for the company and for the employees and being a competitive advantage to the organization.

Keywords: Training and Development Programs; Added Value; Supermarkets.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Silva (2006), no cenário atual das organizações caracterizado por profundas mudanças socioculturais, políticas, tecnológicas e econômicas, a profissionalização é essencial para que uma empresa sobreviva no mercado. Neste contexto, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) contribui muito para o processo de desenvolvimento de competências profissionais.

Conforme Tecchio *et al.* (2008), a definição de competência está baseada no CHA, que são os conhecimentos (C), as habilidades (H), competências técnicas, e as atitudes (A), competências comportamentais, que uma pessoa possui.

De acordo com Volpe (2009), o capital humano das organizações passou a ser visto como algo vital para o sucesso de uma empresa. Ele é o diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas e por meio do T&D é possível tornar as pessoas mais produtivas, inovadoras e criativas para que contribuam cada vez mais com os objetivos organizacionais.

Apesar das atividades de T&D serem bastante difundidas na literatura e nas empresas, nem sempre as atividades são planejadas de maneira estratégica para que alcancem os objetivos da organização. Conforme Knapik (2008) é importante que os colaboradores possam adquirir novos saberes e fazer das informações conhecimentos e habilidades que agreguem valor, sendo um diferencial de sobrevivência no mundo globalizado. A autora ainda afirma que o enfoque atual dos programas de T&D é estratégico e eles devem gerar vantagem competitiva para as empresas.

Para alcançar o sucesso em programas de T&D é preciso pensar estrategicamente, e para isso o primeiro passo é considerar o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas um valor agregado à empresa. Afinal, gerar e desenvolver mais competências nos colaboradores influenciará positivamente nos resultados das empresas. Miranda Filho (2013) confirma dizendo que o T&D transforma valor agregado potencial em valor agregado realizado. Segundo o autor isto ocorre por meio da melhoria da execução dos processos, qualidade, produtividade, soluções de problemas e inovação.

Rosa (2012) afirma que o segmento de supermercado está passando por uma grande transformação. Atualmente, o segmento é um dos que mais crescem, lucram e empregam no país, sendo composto desde os pequenos varejistas a grandes cadeias de supermercados. A evolução desse setor contempla geração de empregos, tecnologia, inovação dos produtos e alta produção. É um segmento que vem apresentando qualidade, dinamismo e inovação.

Ainda de acordo com Rosa, os supermercados têm adotado poderosas estratégias de marketing ao longo do tempo e alcançado ótimos resultados através delas. Porém investir em T&D também agrega valor à empresa e contribui para a fidelização de clientes e fortalecimento da marca.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de avaliação da eficácia dos programas de T&D oferecidos por uma Rede de Supermercados aos seus colaboradores. Essa investigação também propõe verificar se os programas de T&D estão alinhados à estratégia empresarial ou se ocorrem como fatores isolados na organização e sem a devida mensuração de resultados e processos de melhoria contínua. São justificativas específicas deste estudo:

- Knapik (2008) ressalta que a avaliação dos resultados dos programas de T&D permite aos gestores identificar se os objetivos esperados foram alcançados e possibilita o aperfeiçoamento e o aprimoramento dos próximos programas;
- para Latham (1988) os objetivos dos programas de T&D estabelecem uma relação estreita com a estratégia corporativa da organização, de forma que são monitorados e sujeitos à estratégia organizacional;
- ainda de acordo com Latham, os objetivos organizacionais devem determinar os objetivos dos programas de T&D, a fim de garantir que sejam projetados para melhorar a *performance* dos

colaboradores em um fator crítico de trabalho. Portanto é necessário um alinhamento entre o que a organização necessita desenvolver no nível da estratégia corporativa e os programas de T&D realizados;

- alinhado à estratégia, o programa de T&D pode contribuir de forma eficaz para o alcance dos objetivos organizacionais; sem esse alinhamento não há uma direção certa a seguir e as chances de alcançar os resultados esperados com o programa diminuem consideravelmente.

Contudo, se os gestores das empresas não estiverem atentos aos objetivos organizacionais e alinhamento dos mesmos às estratégias de T&D, o investimento realizado pode não ter o custo-benefício esperado, ocasionando perda de recursos, como tempo, mão de obra, dinheiro etc.

O objetivo geral desse estudo é avaliar se os programas de T&D de uma Rede de Supermercados de Campos dos Goytacazes / RJ têm sido realizados de forma eficaz e se têm agregado valor à empresa. Com base no objetivo geral da pesquisa, podem-se destacar alguns objetivos específicos que são: (i) entender como são realizadas as etapas dos programas de T&D da rede de supermercados por meio de entrevistas abertas com a Supervisora de T&D e entrevistas semiestruturadas com os gerentes de loja; (ii) verificar a percepção dos gerentes de loja em relação ao T&D alinhado à estratégia empresarial e como valor agregado à empresa por meio de entrevistas semiestruturadas; (iii) avaliar a eficácia dos programas de T&D por meio de questionários que serão respondidos pelos colaboradores utilizando o modelo de questionário adaptado de Knapik (2008).

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para Chiavenato (2008), treinamento são as experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual na organização, possibilitando um aumento de desempenho das atuais responsabilidades do colaborador e desenvolvimento são as experiências não necessariamente relacionadas ao cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.

Segundo Knapik (2008), desenvolver pessoas é incentivar o autodesenvolvimento para busca de uma renovação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes. O treinamento está focado no presente, em melhorar o desempenho em curto prazo e em corrigir falhas e dificuldades atuais. O desenvolvimento de pessoas está direcionado para o futuro, na preparação para assumir outros cargos ou posições a médio e a longo prazo; inclui o treinamento, a carreira e outras experiências e está alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Conforme Borges-Andrade (2002), o treinamento e o desenvolvimento, apesar de suas diferenças, são formas de desenvolver pessoas. As ações de treinamento visam produzir melhorias no desempenho das pessoas, enquanto as ações de desenvolvimento são mais abrangentes, compreendendo aspectos que vão além do desempenho no trabalho e estão relacionadas ao crescimento dos treinandos.

De acordo com Batista (2012), as organizações não estão mais vendo as pessoas como meros funcionários mais sim como parceiros, que melhoram o desempenho da organização e auxiliam no seu crescimento. Em virtude disto, as empresas estão investindo cada vez mais em seu capital intelectual, qualificando-o para que se alcance resultados positivos na sua área de atuação.

Segundo a mesma autora, o treinamento e o desenvolvimento são voltados para a aprendizagem, com o objetivo de promover mudanças no comportamento das pessoas e beneficiar a organização. O processo de aprendizagem não é valor agregado apenas para o colaborador, mas também para as empresas, sendo visto como uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional.

Segundo Borges-Andrade (2002), o T&D pode ser visto como um sistema, integrado por três etapas: levantamento das necessidades, planejamento e execução e avaliação dos resultados. Da primeira para a segunda e desta para a terceira, as referidas etapas mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que o subsistema “avaliação dos resultados” seria o principal responsável pelo provimento de informações que garantem a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema.

Segundo Papini (2011), para investir em programas de T&D que agreguem valor e viabilizem os objetivos da organização é necessário o correto Levantamento das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento (LNTD). Segundo a autora, para a realização dos programas de T&D, o levantamento das necessidades deve ser tratado com atenção e clareza de objetivos buscando responder o que precisa ser melhorado, no qual se encontram as falhas de desempenho e como suprir esta demanda. Do contrário, há o risco de ocorrer um desvio de finalidade. É necessário buscar informações relevantes que levem ao entendimento dos problemas provocados pela falta ou desperdício de conhecimento.

Para Bassotto (2008), as necessidades de T&D são decorrentes de lacunas ou falta de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) no contexto de trabalho, bem como desvios de desempenho em relação ao padrão esperado. Tais necessidades podem ocorrer em vários níveis: macro (organização), meso (grupos e equipes) e micro (indivíduos). O LNTD deve diagnosticar ou prognosticar as necessidades de modo a desenvolver ações de aprendizagem mais apropriadas para suprir as lacunas existentes.

Alguns indicadores que segundo Knapik (2008) demonstram a necessidade de um programa de T&D: expansão da empresa, redução do número de colaboradores, transferências ou promoções, mudanças no método de trabalho e nos cronogramas, novos produtos, produção e qualidade em baixa, problemas de comunicação e de relacionamento, grande número de acidentes de trabalho, atendimento deficiente ao cliente e pouca cooperação no trabalho.

Feito o LNTD, passa-se à fase de planejamento e execução, onde normalmente há investimento financeiro por parte da organização. Nesta etapa é importante avaliar a relação custo-benefício do investimento. (PAPINI, 2011).

Segundo Papini (2011), é nesta etapa que se define o tipo de treinamento a ser executado levando-se em consideração o público a ser treinado e os objetivos a serem atingidos. É o momento em que se determinam as técnicas a serem utilizadas, quem realizará, quais recursos serão disponibilizados, quanto tempo será gasto e quais temas serão abordados. Nesta etapa é preciso buscar informações sobre o público a ser treinado, suas expectativas, carências e necessidades.

Segundo Chiavenato (2008), existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos e posições de assessoria) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa).

Definido o público a ser treinado, os objetivos a serem atingidos e as técnicas que serão utilizadas, efetiva-se o programa de treinamento. Essa fase relaciona-se a dois personagens: o instrutor e o aprendiz. O aprendiz é a pessoa de qualquer nível hierárquico dentro da organização que deseja aprender, aprimorar e desenvolver seus conhecimentos para a execução de suas tarefas. O instrutor é aquele que tem conhecimento da tarefa, dos objetivos da organização e das pessoas que vai treinar. O instrutor pode ser alguém ligado à organização ou ser contratado especificamente para realizar o programa de T&D. (PAPINI, 2011).

Realizadas as ações de T&D, passa-se à fase de avaliação dos resultados que, segundo Borges-Andrade (2002), é essencial para o aperfeiçoamento constante dos programas de T&D.

De acordo com Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) a finalidade da avaliação dos resultados é verificar como foi executado o treinamento e qual o desempenho obtido, seja em termos organizacionais e de recursos humanos, seja de tarefas e operações. Trata-se de comparar os objetivos propostos com os resultados efetivamente alcançados. Segundo os autores existem três formas de avaliação dos programas de T&D:

A primeira é a avaliação do aprendizado, que é a forma de avaliação mais conhecida, por ser utilizada desde a escola primária. Trata-se de verificar o quanto foi assimilado durante o processo de ensino-aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum aplicar provas, sempre deverá haver alguma forma de avaliar o quanto foi efetivamente assimilado. Ao invés de testes, podem ser aplicados exercícios ou questionários.

Em seguida é a avaliação de reação, que visa a conhecer a opinião do grupo sobre o curso nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos didáticos utilizados. Serve de *feedback* para o aprimoramento dos programas de T&D. O grupo pode manifestar a sua opinião oralmente ou através de questionários. Estes últimos têm a vantagem de deixar os participantes mais à vontade para formular críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se.

E por último, a avaliação dos resultados do treinamento, que trata de averiguar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os resultados obtidos contribuíram efetivamente para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três maneiras: realizando entrevistas com os participantes e seus supervisores após a realização do programa; comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; e analisando os diversos indicadores referentes à situação das pessoas na organização (níveis de absenteísmo e de *turnover*, punições impostas aos colaboradores, resultados de avaliação de desempenho etc.).

No nível organizacional, cumpre verificar se o treinamento produziu melhorias em termos de eficácia, imagem externa, clima de trabalho e relacionamento com os colaboradores. Quanto ao desempenho das pessoas, além dos indicadores já mencionados, devem-se examinar as variações no volume de produção dos colaboradores treinados e as mudanças verificadas em seu comportamento. Em relação às tarefas e operações, deve-se verificar se houve aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços e redução dos índices de acidente. (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006).

Através dos métodos de avaliação dos resultados é possível comparar os resultados obtidos com os objetivos propostos, verificando a real eficácia do programa de T&D em capacitar e desenvolver da melhor forma possível os colaboradores. Na avaliação também se verifica o custo-benefício alcançado e quais alternativas supririam as falhas detectadas. Basicamente deve-se avaliar se o programa de T&D atendeu às necessidades para as quais foi desenhado. (PAPINI, 2011).

3. METODOLOGIA

No que diz respeito ao tipo de pesquisa, foi realizada pesquisa descritiva e exploratória. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva está baseada na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Pesquisas deste tipo têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Já a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Este tipo de pesquisa geralmente envolve entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

De acordo com Silva e Menezes (2001), a pesquisa realizada foi do tipo aplicada, pois visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Segundo as autoras a pesquisa também se classifica em quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas e na pesquisa qualitativa o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais deste tipo de pesquisa.

A técnica de investigação utilizada será o estudo de caso. Segundo Yin (2001), esta é a técnica mais adequada para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

3.1 Procedimentos Técnicos

3.1.1 Pesquisa com a Supervisora de T&D

A pesquisa foi feita por meio de entrevistas abertas com a Supervisora de T&D. O objetivo destas entrevistas foi entender como são realizados os programas de T&D da Rede de Supermercados X em todas as suas etapas. Foram realizadas três entrevistas no mês de julho com duração de aproximadamente 40 minutos cada uma.

3.1.2 Pesquisa com os gerentes

A pesquisa foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, baseadas em um roteiro com 5 perguntas fechadas elaborado pela pesquisadora, com os gerentes das 11 lojas da Rede de Supermercados X (a Rede é composta por 11 unidades). O objetivo destas entrevistas foi complementar as informações sobre como são realizados os programas de T&D da Rede e saber, segundo a perspectiva dos gerentes, se tais programas estão alinhados à estratégia empresarial e se têm agregado valor à organização. As 11 entrevistas foram realizadas no mês de julho e duraram aproximadamente 45 minutos cada uma.

3.1.3 Pesquisa com os colaboradores

A pesquisa foi realizada por meio de questionários compostos por 16 perguntas fechadas, aplicados aos colaboradores de nível operacional. Foi feita uma adaptação do modelo de questionário de Knapik (2008). O objetivo destes questionários foi avaliar a eficácia dos programas de T&D, buscando verificar se os mesmos têm alcançado resultados efetivamente.

A Rede de Supermercados X possui 1479 colaboradores de nível operacional. Foi feito um cálculo amostral para estabelecer o número de colaboradores pesquisados. Este cálculo foi baseado no livro de Barbetta (2006) e foram utilizadas as seguintes fórmulas:

$$n = \left(\frac{z \cdot s(x)}{E} \right)^2 \text{ e } n^* = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Considerando a população $N = 1479$ elementos, para um erro 7% (0,07), com um nível de significância de 5% e um desvio padrão (desconhecido) de 0,50, de quanto deveria ser o tamanho da amostra para que as medidas calculadas com base na distribuição sejam mais representativas?

$$\text{Sendo: } n = \left(\frac{z \cdot s(x)}{e} \right)^2 \text{ e } n^* = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

$N = 1479$ elementos
 $E = 0,07$
 $1 - \alpha = 95\%$
 $s(x) = 0,5$

Tem-se que:

$$n = \left(\frac{1,96 \times 0,5}{0,07} \right)^2 \Rightarrow n = 196$$

Tamanho da amostra:

$$n^* = \frac{196}{1 + \frac{196}{1479}} \Rightarrow n^* = \frac{196}{1,132521974} \Rightarrow n^* = 173,0651 (\cong 173 \text{ elementos})$$

$n = 173$ elementos (será suficiente para que os 1479 elementos sejam bem representados a um nível de confiança de 95% trabalhando com o erro amostral de 7%).

Obs.: Quando o desvio padrão $s(x)$ é desconhecido trabalha-se com o desvio padrão das variáveis discretas: $s(x) = \sqrt{p \times q}$ considerando $p = 0,50$ e $q = 1 - p = 0,50$.

Foram distribuídos 173 questionários aos colaboradores de nível operacional que já participaram de algum tipo de treinamento realizado pela empresa. O objetivo foi avaliar a eficácia dos programas de T&D através da opinião dos colaboradores sobre diversos tópicos relacionados aos treinamentos oferecidos.

Os tópicos ficaram organizados em 5 blocos:

- organização – compreendendo local, equipamentos e técnicas utilizadas;
- aprendizagem – abrangendo aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, compreensão dos assuntos e participação;
 - avaliação global – relacionada a oportunidade de participação em debates, troca de experiências e conhecimentos, se os eventos cumpriram seus objetivos e relação com o dia-a-dia de trabalho;
 - avaliação dos instrutores – relacionada a didática de ensino, domínio nos assuntos e disponibilidade para esclarecimentos;
 - avaliação pessoal – relacionada a importância dos treinamentos para a boa realização das funções, desempenho no trabalho após a participação nos treinamentos e nível de comprometimento com a empresa após a participação nos treinamentos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Rede de Supermercados pesquisada

A Rede de Supermercados X é uma empresa atacadista e varejista de comércio alimentício que foi fundada em 1997 por dois irmãos, na cidade de Campos dos Goytacazes/RJ e que atualmente possui 11 lojas e 3 restaurantes Gourmet.

Em 1997 foi inaugurada a 1ª loja na cidade e no ano 2000 mais 2, com instalações mais amplas, confortáveis e modernas, que proporcionou ao público da região e adjacências um novo conceito em atendimento e prestação de serviços. Uma das lojas que foi inaugurada neste ano também funciona como atacado, sendo a única da Rede.

Em março de 2002 foram adquiridos 3 imóveis para futuras instalações de 3 novas lojas. A 4ª loja foi inaugurada em abril de 2002 e um mês depois foi inaugurada a 5ª, ofertando empregos para a população local. A 6ª loja foi inaugurada em julho do mesmo ano. Em dezembro de 2003 a 7ª loja foi inaugurada, empregando mais de 100 colaboradores. E em abril de 2004 a rede passou a contar com mais uma loja, inaugurando a 8ª.

Após dez anos de atuação como Supermercado, a 9ª loja da rede é inaugurada em novembro de 2007, uma loja moderna, muito mais ampla, contando com lanchonete, pizzaria e rotisserie e amplo estacionamento.

A necessidade de acompanhar o desenvolvimento da região de Campos dos Goytacazes faz os irmãos pensarem em inovação e lojas modernas com serviços diferenciados. Partindo deste conceito, em 2011 a 10ª loja da rede trás como novidade um restaurante gourmet, com um novo visual. No mesmo ano é inaugurada a 11ª loja da Rede, que agrega o segundo restaurante estilo gourmet e conta com todos os serviços e comodidade oferecidos nas demais unidades.

A empresa tem 2133 colaboradores diretos, sem contar estagiários e colaboradores de empresas terceirizadas, como seguranças, porteiros e pessoal da limpeza. Atualmente é uma das empresas da cidade que mais gera empregos diretos.

4.2 Entrevista com a Supervisora de Treinamento e Desenvolvimento

O setor de T&D ainda não foi criado formalmente na empresa, mas existe uma equipe composta pela Supervisora de Treinamento e Desenvolvimento, por uma assistente e três estagiárias que realizam as ações de T&D. A empresa começou a oferecer treinamentos aos seus colaboradores há 12 anos aproximadamente, mas não eram realizados com muita frequência e não eram formalizados. A equipe de T&D começou a ser formada há pouco mais de dois anos e as ações de T&D passaram a ser mais sistematizadas.

A Supervisora recebe as demandas de pedidos de treinamento feitos pelos gerentes de loja (que fazem o LNTD em suas lojas) e elabora o cronograma anual de atividades de T&D. Se a Direção ou a Gerente Corporativa percebem a necessidade de treinamentos extras, encaminham para a Supervisora esta necessidade e eles são realizados.

Os treinamentos voltados para atendimento ao cliente nunca ficam mais de 6 meses sem serem realizados, mesmo os colaboradores que já fizeram o curso de três módulos (que é o mais extenso) participam sempre de mais algum para reciclagem. Os treinamentos específicos, para os que trabalham no açougue e na padaria, ocorrem sempre que chegam novos colaboradores no setor e há reciclagem de 2 em 2 meses. Aqueles voltados para a liderança também estão sempre ocorrendo de 2 em 2 meses e os treinamentos voltados para os colaboradores da retaguarda ocorrem de 3 em 3 meses.

A equipe planeja os programas de T&D que são realizados e executam alguns desses programas, mas quando há necessidade de cursos específicos contratam profissionais especializados. Mesmo nesses casos, algum membro da equipe está sempre participando da execução do programa de alguma forma.

Em relação à avaliação dos programas, ao fim dos treinamentos a equipe distribui questionários aos colaboradores para avaliar o conhecimento que adquiriram e atribuem notas a eles. De acordo com Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), essa é a avaliação do aprendizado, importante para verificar o quanto foi assimilado no processo de ensino-aprendizagem.

A equipe também distribui questionários para que os colaboradores avaliem a qualidade dos treinamentos. De acordo com os mesmos autores, essa é a avaliação de reação, que serve de *feedback* para o aprimoramento dos programas de T&D, já que visa conhecer a opinião do grupo sobre o curso em diversos aspectos como adequação do conteúdo, desempenho docente e qualidade dos recursos didáticos utilizados.

Mas quando são treinamentos menores, de apenas um módulo, eles não fazem essas avaliações. Isso não é bom, pois de acordo com Papini (2011), a avaliação é importante para identificar se o programa atendeu às necessidades para as quais foi desenhado.

A equipe também vai até as unidades e faz uma avaliação comportamental em forma de observação. Se perceberem que alguns colaboradores não estão demonstrando mudanças de conduta, fazem anotações sobre cada um, conversam com os gerentes e decidem se devem encaminhá-los para o próximo programa. Segundo Kirkpatrick (2008), essa é a avaliação da mudança de conduta, voltada a medir os efeitos identificados na avaliação do aprendizado e na avaliação de reação. Conforme a Supervisora de T&D da

Rede, os gerentes também devem acompanhar e observar se haverá uma mudança no comportamento dos colaboradores.

De acordo com Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), a avaliação dos resultados do treinamento deve averiguar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os resultados obtidos contribuíram efetivamente para os objetivos da organização. Isso pode ser feito através de indicadores como resultados de avaliações do desempenho, aumento de produtividade, melhoria da qualidade de produtos e serviços, redução dos índices de acidente entre outros. A equipe responsável pelas ações de T&D não faz uma avaliação dos resultados utilizando indicadores objetivos, faz apenas em forma de observação, de maneira subjetiva e não registra formalmente nos históricos dos colaboradores e nem em outro local.

Segundo Knapik (2008), a observação é necessária, mas também é preciso quantificar as mudanças para que seja possível identificar os resultados concretos que o programa de T&D gerou para a empresa e para os colaboradores.

4.3 Entrevista com os Gerentes de Loja

Na primeira questão buscou-se verificar quais mudanças ocorreram no comportamento e no desempenho dos colaboradores após a participação nos programas de T&D. No quadro a seguir, descrevem-se as mudanças citadas pelos gerentes.

Quadro 1 - Mudanças no comportamento e no desempenho dos colaboradores

Gerentes de loja	Respostas dos gerentes
1	Os colaboradores passam a ter mais desenvoltura no trabalho, voltam com vontade de praticar o que aprenderam e incentivam os colegas que ainda não participaram.
2	Os colaboradores aprendem a passar melhor as informações para os clientes e apresentam um desempenho mais eficaz em suas funções.
3	O atendimento melhora bastante, os colaboradores voltam mais animados para o trabalho, com mais iniciativa e apresentam um desempenho mais eficaz.
4	Os colaboradores tornam-se mais responsáveis e disciplinados, dando retorno do que está sendo investido neles e ficando mais cientes da responsabilidade dos seus cargos.
5	Os colaboradores tornam-se mais proativos, mais comprometidos em alcançar os resultados e mais dispostos a atender às necessidades da empresa.
6	Os colaboradores voltam mais interessados em realizar o trabalho de forma melhor.
7	Acredita que a mudança de comportamento é de baixa proporção e acha que os programas de T&D tem pouco resultado em sua loja. Ele atribui a isto a postura dos colaboradores, pois acredita que não são muito abertos a mudanças e alguns também não enxergam como uma oportunidade de crescimento. Os colaboradores mais antigos apresentam maior resistência aos treinamentos, pois acham que não precisam. O gerente também acredita que os colaboradores que ainda não participaram de nenhum treinamento influenciam negativamente os que já participaram.
8	Os colaboradores ficam mais motivados e mais cientes das suas responsabilidades no cargo. Ele também afirmou que os colaboradores antigos têm mais resistência aos treinamentos e que a rotatividade de colaboradores (todo mês sai alguém e entra um novo) é um problema, pois também acredita que os colaboradores que ainda não participaram de nenhum treinamento influenciam negativamente os que já participaram.
9	A produtividade e a satisfação com o trabalho aumentaram.
10	A grande maioria dos colaboradores volta mais motivada e entendendo melhor o que se espera deles.
11	Os colaboradores tornam-se mais atenciosos, mais dedicados, mais ágeis e mais motivados para alcançar resultados.

Fonte: Autores

A maioria dos gerentes citou diversas mudanças positivas no comportamento e no desempenho dos colaboradores após a participação nos programas de T&D. Apenas o gerente da loja 7 não citou mudanças positivas. Ele relaciona isto ao fato dos colaboradores de sua loja não serem muito abertos a mudanças e não enxergarem os programas de T&D como uma oportunidade de crescimento. Uma solução seria o gerente da loja 7, junto com a Supervisora de T&D, fazer um trabalho de conscientização com os colaboradores da importância dos programas de T&D para a aquisição e o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes, que vão influenciar no desempenho no trabalho.

Em relação ao que os gerentes das lojas 7 e 8 citaram, sobre os colaboradores que ainda não participaram de nenhum treinamento influenciarem negativamente os que já participaram, assim que o colaborador entra na empresa deveria participar de um treinamento (mesmo que seja um menor) para estar ciente das suas responsabilidades no cargo, conscientizar-se do que se espera deles e começar a ter a cultura da Rede interiorizada. Marcondes (2008) afirma que a orientação inicial é importante para integrar o colaborador o mais rapidamente possível na cultura oficial da empresa, de maneira que possa concretizar o desempenho esperado dele em curto prazo. Quando os colaboradores novos são admitidos, há uma programação para que participem deste treinamento inicial. Mas como existem muitas turmas de treinamentos já iniciados, nem sempre esta participação é realizada antes de iniciarem as atividades do cargo.

Na segunda questão buscou-se compreender como é feito o LNTD pelos gerentes de loja. No quadro abaixo, descrevem-se os métodos utilizados pelos gerentes.

Quadro 2 - LNTD

Gerentes de loja	Respostas dos gerentes
1, 2, 4 e 6	Utilizam apenas o método de observação diária do desempenho dos colaboradores. Observam (com a ajuda dos encarregados de cada seção) se os colaboradores estão tendo dificuldades no cargo e se estão apresentando um comportamento que destoe do que se espera deles.
3, 5, 7, 8, 9 e 10	Além da observação diária, utilizam também o índice de reclamação do consumidor para fazer o LNTD.
11	Todo mês realiza uma pesquisa com seus clientes, que engloba atendimento, preço e qualidade. Quando é concluída, avalia se o índice de reclamação sobre atendimento foi alto. Se tiver sido, encaminha seus colaboradores para o próximo treinamento. Devido à alta rotatividade, sempre solicita treinamentos para os recém-contratados para manter o padrão de atendimento.

Fonte: Autores

A maioria dos gerentes utiliza, além da observação diária, o índice de reclamação do consumidor para fazer o LNTD. Mas 4 gerentes utilizam apenas a observação.

O gerente da loja 10 acredita que há necessidade de ter treinamento todo mês porque a rotatividade é alta e todo mês entra um colaborador novo. Ele acredita que se for assim, um colaborador passará a ser exemplo para o novo, porque todos já terão participado de algum treinamento. Segundo o gerente, os treinamentos deveriam ser mais consistentes até criarem uma conscientização nos colaboradores do comportamento esperado. Ele opina que os colaboradores devem ser ensinados, por meio dos treinamentos, a ter uma postura de tentar resolver os problemas dos clientes antes de passarem para o gerente. E também sugere que a equipe de T&D invista mais em dinâmicas, pois gera mais integração e proximidade com a realidade do trabalho.

Na terceira questão buscou-se verificar se são realizadas Avaliações dos Resultados após os programas de T&D e se sim, como são feitas. Todos os gerentes afirmaram que avaliam os resultados dos programas de T&D. No quadro abaixo, descrevem-se as formas de avaliação que os gerentes utilizam.

Quadro 3 - Avaliação dos Resultados

Gerentes de loja	Respostas dos gerentes
1 e 2	Avaliam em forma de observação da mudança de comportamento dos colaboradores e também comparando os índices de vendas e os índices de reclamação do consumidor de antes e depois dos treinamentos.
3, 4, 7 e 8	Avaliam somente em forma de observação.
5	A observação da mudança de comportamento é o principal método utilizado. Ele observa se os colaboradores tornaram-se mais proativos e se fazem o que precisa ser feito sem serem mandados. Mas também compara os índices de absenteísmo, de atestados e dos resultados de cada setor de antes e depois dos treinamentos. Também verifica se houve aumento da produtividade e da motivação para cumprir as metas.
6	Avalia em forma de observação e também verifica se houve aumento da produtividade.
9	Avalia em forma de observação e verifica se o índice de erros na execução das tarefas e o índice de reclamação do consumidor diminuirão após a participação nos treinamentos.
10	Avalia em forma de observação e também compara o índice de reclamação do consumidor de antes e depois dos treinamentos.
11	Avalia em forma de observação e também compara os resultados da pesquisa de satisfação do cliente de antes e depois da participação dos colaboradores nos treinamentos. Compara também o índice de vendas de antes e depois. Através desse acompanhamento pós-treinamento, o colaborador que mais absorve o que foi aprendido e reflete isto no trabalho, é reconhecido financeiramente. Ele recebe este incentivo para continuar progredindo e se continuar se destacando será promovido.

Fonte: Autores

Segundo o gerente da loja 5, todos os gerentes têm condições de avaliar se após os treinamentos realizados o índice de absenteísmo, de atestados e de reclamação do consumidor diminuiram e se o índice de vendas aumentou. Todas as lojas têm estes dados computados, então se o gerente quiser um parâmetro de antes e depois, é possível avaliar.

A maioria dos gerentes demonstrou utilizar, junto com a observação da mudança de comportamento, dados concretos como estes na avaliação dos resultados. Mas apenas um utiliza todos os dados disponíveis, os outros utilizam apenas um ou dois. Já outros 4 demonstraram não utilizar tais dados, mesmo que estejam a disposição deles, e afirmaram utilizar apenas a observação.

Em relação ao registro das informações sobre os resultados efetivos dos programas de T&D, apenas os gerentes das lojas 2 e 8 afirmaram que o fazem. Essas informações ficam registradas no histórico de cada colaborador. Os gerentes das lojas 5 e 6 disseram que não registram pelo fato de suas lojas serem pequenas, o que facilita para eles guardar na memória as melhorias no comportamento e no desempenho de cada colaborador. Já as outras lojas, mesmo sendo maiores, não registram. O gerente da loja 4 explicou que lá o histórico é utilizado apenas para ocorrências negativas. Os demais não explicaram o porquê de não registrarem.

Na quarta questão buscou-se verificar se os gerentes de loja acreditam que os programas de T&D têm agregado valor à Rede de Supermercados X e se sim, de qual forma. Todos os gerentes afirmaram que os programas de T&D têm agregado valor à Rede, o considerando um diferencial competitivo. No quadro a seguir, descreve-se de qual forma isto acontece, segundo a perspectiva dos gerentes.

Quadro 4 - Como os programas de T&D têm agregado valor a Rede de Supermercados X

Gerentes de loja	Respostas dos gerentes
1	Os colaboradores passaram a entender melhor a missão e a visão da empresa e o peso

	das suas responsabilidades. O gerente também afirmou que o treinamento impacta bastante na melhora do atendimento.
2	Os programas de T&D são essenciais para o engajamento das equipes no trabalho, o que impacta no desenvolvimento da organização.
3	Os programas de T&D ajudam os colaboradores a entender como podem contribuir de forma cada vez mais eficaz para alcançar os resultados. Também os ajuda a apresentar o comportamento que se espera deles e interioriza a cultura da Rede.
4	Os programas de T&D funcionam como motivação para os colaboradores, possibilitando um engajamento maior nos seus cargos. Também padroniza o trabalho, possibilitando que as atividades sejam executadas da forma correta e como esperada pelos gestores.
5	Os programas de T&D ajudam os colaboradores a entender que vendem principalmente serviços, e não apenas produtos e também os ajuda a entender melhor a importância do trabalho deles.
6 e 10	Os programas de T&D ajudam os colaboradores a entender a importância da boa realização de suas funções e interioriza a cultura da Rede.
7	Por meio dos programas de T&D os colaboradores passam a conhecer melhor o seu trabalho e mesmo que não absorvam 100%, a gerência sabe que foi passado para eles o que precisam saber e pode cobrar deles.
8	Acredita que os colaboradores são um ativo essencial para a Rede e os programas de T&D dão um direcionamento preciso do que se espera deles. Ele afirma que o índice de rotatividade seria bem maior sem os programas de T&D.
9	Os programas de T&D têm ajudado a diminuir os índices de rotatividade, de absenteísmo e de atestados e com isto diminui custos.
11	Os programas de T&D contribuem para a melhoria do atendimento, dos resultados e do comprometimento dos colaboradores. Ele acredita que o T&D é essencial para o desenvolvimento da Rede. Disse ainda que nenhuma empresa consegue sobreviver sem treinamento.

Fonte: Autores

Na quinta questão buscou-se verificar, segundo a perspectiva dos gerentes, se as ações de T&D estão alinhadas à missão e à visão da empresa e se sim, de qual forma isto acontece.

Os gerentes concordam que a missão é a estratégia para alcançar a visão, que é o macro objetivo da Rede. A missão da Rede de Supermercados X é vender produtos de qualidade, preços justos e com excelência no atendimento, primando pela ética e reconhecendo o ser humano como o maior valor da empresa. Fazendo isto, a Rede almeja alcançar a visão, que é ser referência como o melhor grupo atacadista e varejista do Estado do Rio de Janeiro, criando um ambiente autossustentável e de responsabilidade social.

Ser referência como o melhor grupo atacadista e varejista do Estado do Rio tem a ver com qualidade e excelência, por isso a missão da Rede é vender produtos de qualidade, preços justos e com excelência no atendimento. Os gerentes afirmam que as ações de T&D estão alinhadas a este macro objetivo e a esta estratégia, pois os treinamentos voltados para alcançar um atendimento excelente e também os específicos (como para os colaboradores do açougue e da padaria), voltados para manter a qualidade dos produtos ofertados contribuem para a satisfação dos clientes, o que leva à fidelização dos mesmos. Com os clientes cada vez mais satisfeitos com os serviços prestados com qualidade e excelência é possível tornar-se um referencial.

4.4 Questionários para os colaboradores

Primeiramente observa-se o perfil dos colaboradores de nível operacional da Rede de Supermercados X:

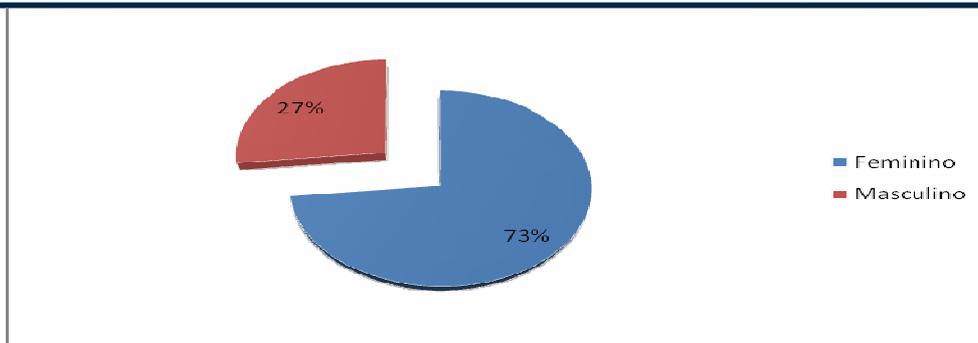


Figura 1 - Percentual do gênero. Fonte: Autores.

Observa-se que 73% dos pesquisados são mulheres e apenas 27% são homens.

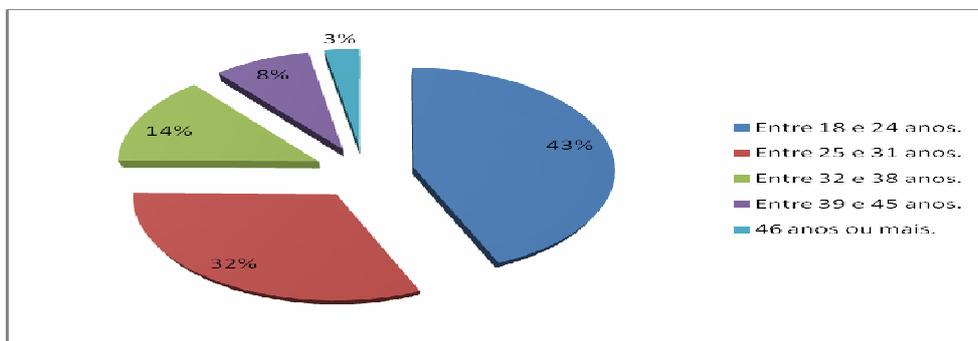


Figura 2 - Percentual da faixa etária. Fonte: Autores.

Continuando a traçar o perfil dos colaboradores de nível operacional da Rede de Supermercados X, percebe-se que 43% dos pesquisados têm idade entre 18 e 24 anos, demonstrando que a população é formada, em sua maioria, por jovens. Os que têm idade entre 25 e 31 anos correspondem a 32% e os que estão entre 32 e 38 anos correspondem a 14%. Os demais, 8% estão entre 39 e 45 anos e apenas 3% têm 46 anos ou mais.

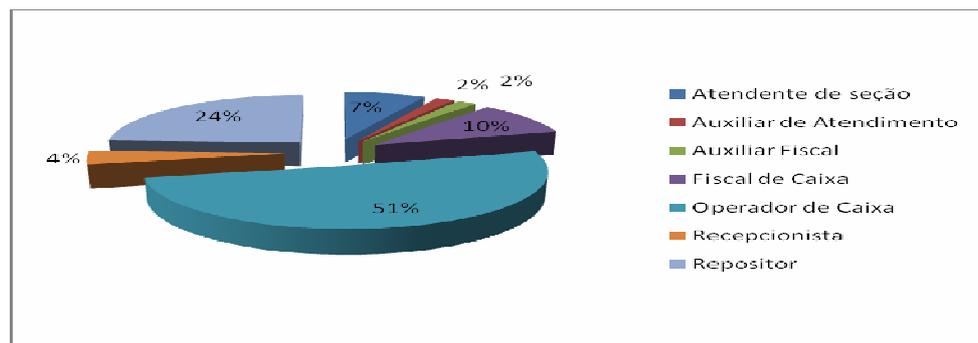


Figura 3 - Percentual dos cargos. Fonte: Autores.

Em relação aos cargos, 51% dos pesquisados são operadores de caixa, 24% são repositores, 10% são fiscais de caixa, 7% são atendentes de seção, 4% são recepcionistas, 2% são auxiliares fiscais e os outros 2% são auxiliares de atendimento.

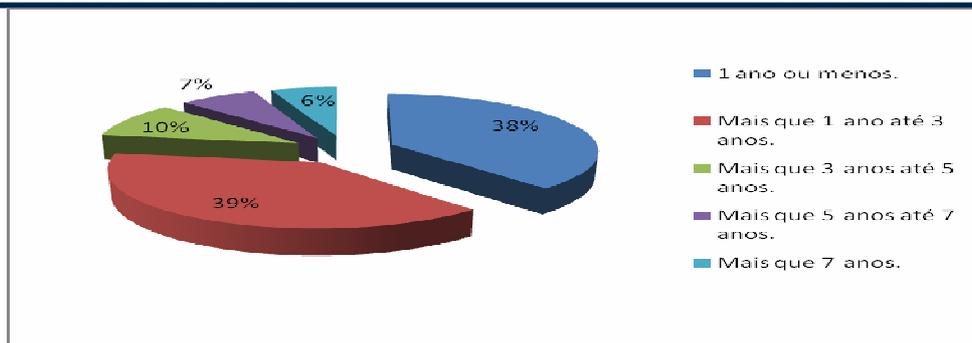


Figura 4 - Percentual do tempo que os colaboradores trabalham na empresa. Fonte: Autores.

Em relação ao tempo que os colaboradores estão na empresa, percebe-se que a maioria está há mais que 1 ano até 3 anos – correspondem a 39% dos pesquisados – e há 1 ano ou menos – correspondem a 38% dos pesquisados. Os demais, 10% estão na empresa há mais que 3 anos até 5 anos, 7% estão há mais que 5 anos até 7 anos e apenas 6% estão há mais que 7 anos.

Definido o perfil dos colaboradores pesquisados, serão apresentados os resultados das questões abordadas no questionário sobre os treinamentos que a empresa oferece aos seus colaboradores.

A seguir, as questões abordadas no bloco “organização”:

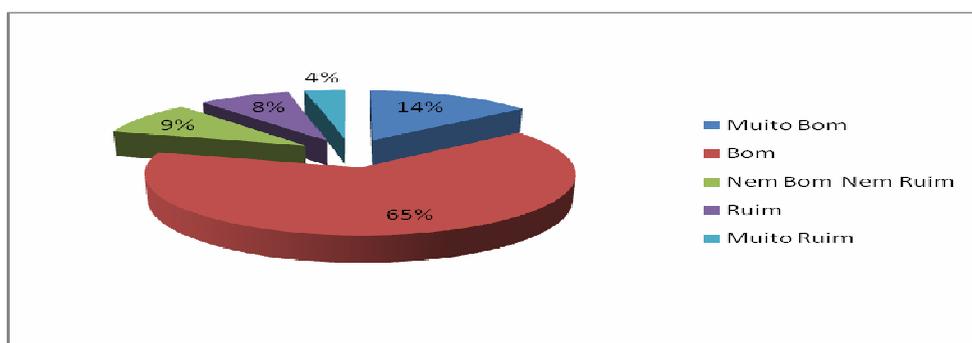


Figura 5 - Local. Fonte: Autores.

A maioria dos pesquisados mostrou-se satisfeita com o local onde acontecem os treinamentos, já que 65% consideram bom e 14% muito bom. Já para 9%, o local foi considerado nem bom nem ruim, ou seja, é indiferente. Para 8% dos pesquisados o local é ruim e para 4% é muito ruim.

Alguns colaboradores comentaram que não gostaram do local porque foi realizado em uma loja muito distante do bairro deles. Eles preferem que seja feito na loja em que trabalham.

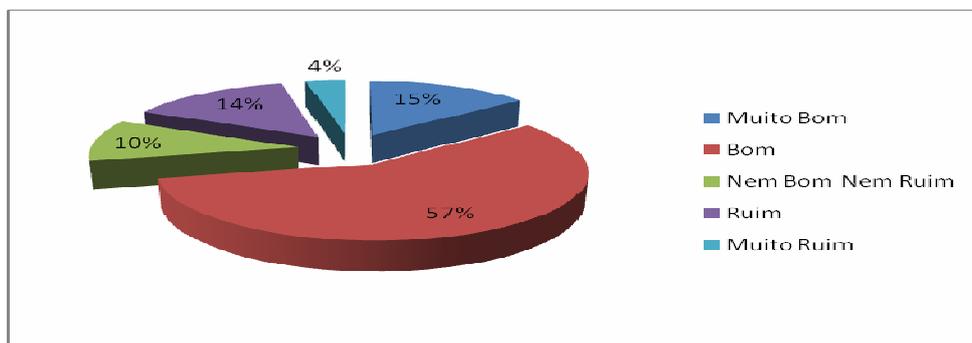


Figura 6 - Equipamentos. Fonte: Autores.

Em relação aos equipamentos utilizados nos treinamentos, a maioria considerou bom (57%) e muito bom (15%), totalizando 72% de satisfação. Já 10% dos pesquisados consideraram nem bom nem ruim e 18% mostraram-se insatisfeitos.

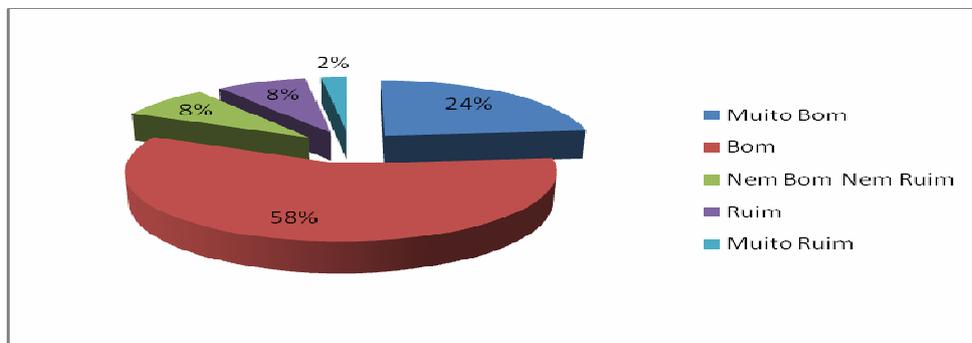


Figura 7 - Técnicas utilizadas nos treinamentos. Fonte: Autores.

A maioria dos pesquisados mostrou-se satisfeita com as técnicas utilizadas nos treinamentos, totalizando 82% os que consideraram entre muito bom e bom. Para 8% as técnicas não são nem boas nem ruins. Os 10% restantes mostraram-se insatisfeitos.

Abaixo, as questões abordadas no bloco “aprendizagem”:

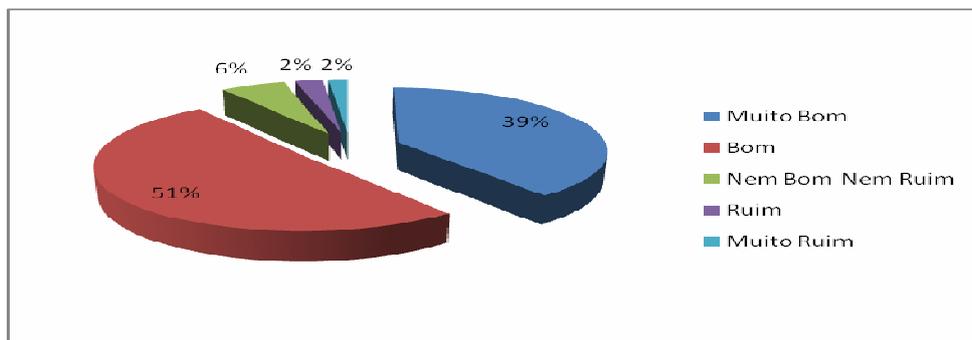


Figura 8 - Aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. Fonte: Autores.

Em relação a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, 90% dos pesquisados consideraram entre muito bom e bom, 6% consideraram nem bom nem ruim e apenas 4% mostraram-se insatisfeitos.

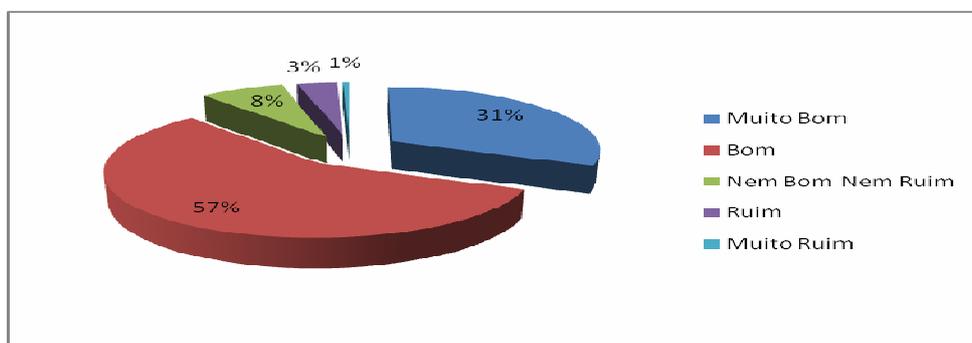


Figura 9 - Compreensão dos assuntos. Fonte: Autores.

A maioria dos pesquisados afirmou ter compreendido bem os assuntos abordados nos treinamentos, totalizando 88% os que consideraram entre muito bom e bom. Os que consideraram nem bom nem ruim totalizaram 8%, e 4% afirmaram que não houve uma boa compreensão dos assuntos.

Um colaborador comentou que quando participou passaram o conteúdo muito rápido e por isto não deu tempo de absorver tudo.

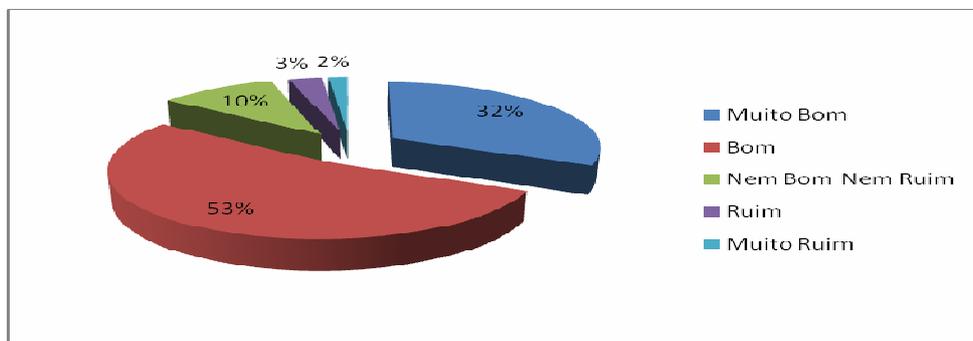


Figura 10 - Participação. Fonte: Autores.

A maioria dos pesquisados afirmou que houve oportunidade de participação nos treinamentos, totalizando 85% os que consideraram entre muito bom e bom. Já 10% consideraram nem bom nem ruim e 5% mostraram-se insatisfeitos.

Abaixo, as questões abordadas no bloco “avaliação global”:

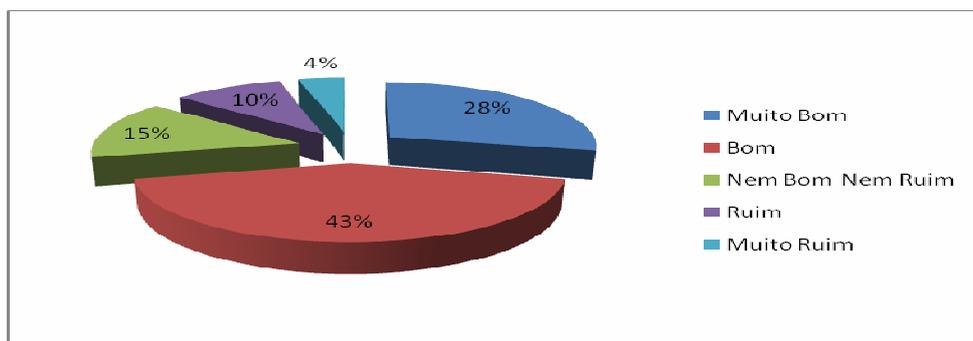


Figura 11 - Oportunidade de participação em debates. Fonte: Autores.

Em relação à oportunidade de participação em debates, 71% dos pesquisados consideraram entre muito bom e bom, 15% consideraram nem bom nem ruim e 14% mostraram-se insatisfeitos.

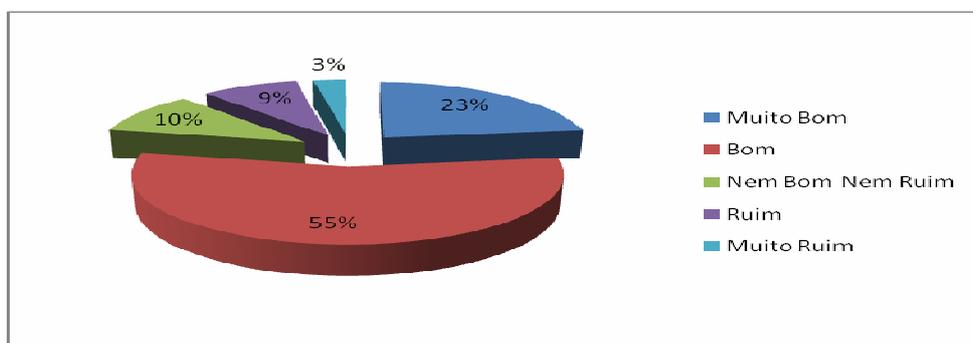


Figura 12 - Troca de experiências e conhecimentos. Fonte: Autores.

Em relação à troca de experiências e conhecimentos, 78% dos pesquisados consideraram entre muito bom e bom, 10% consideraram nem bom nem ruim e 12% mostraram-se insatisfeitos.

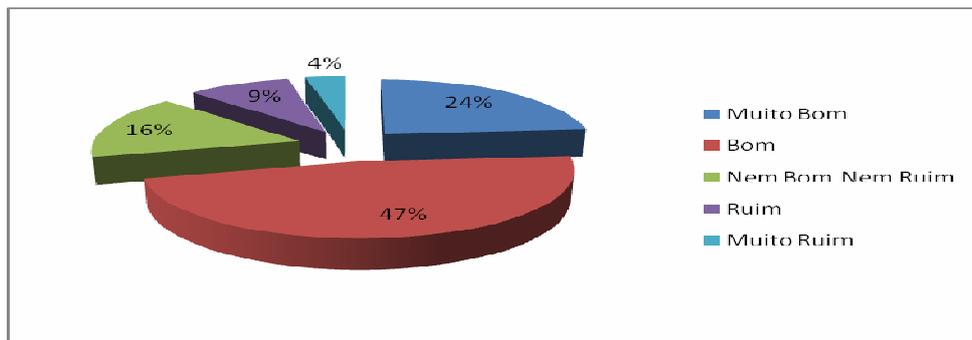


Figura 13 - Os eventos cumpriram seus objetivos. Fonte: Autores.

A maioria dos pesquisados afirmou que os eventos cumpriram seus objetivos, totalizando 71% os que consideraram entre muito bom e bom. Já 16% consideraram nem bom nem ruim e 13% consideraram entre ruim e muito ruim.

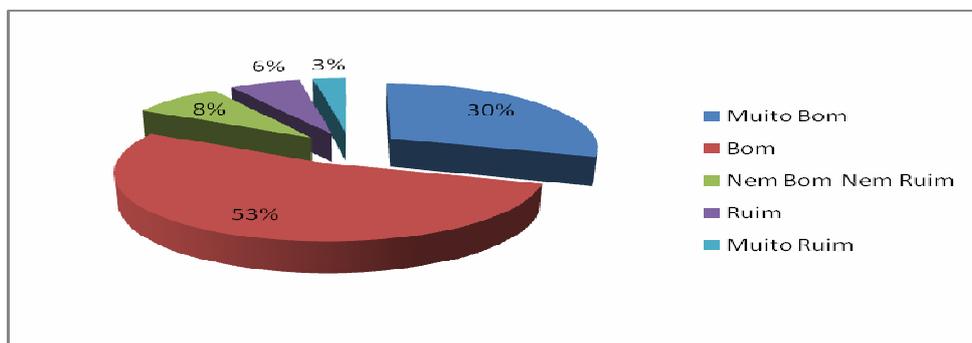


Figura 14 - Relação com o dia-a-dia de trabalho. Fonte: Autores.

A maioria dos pesquisados afirmou que existe relação entre os treinamentos e o dia-a-dia de trabalho deles, totalizando 83% os que consideraram entre muito bom e bom. Já 8% consideraram nem bom nem ruim e 9% consideraram entre ruim e muito ruim.

A seguir, as questões abordadas no bloco “avaliação dos instrutores”:

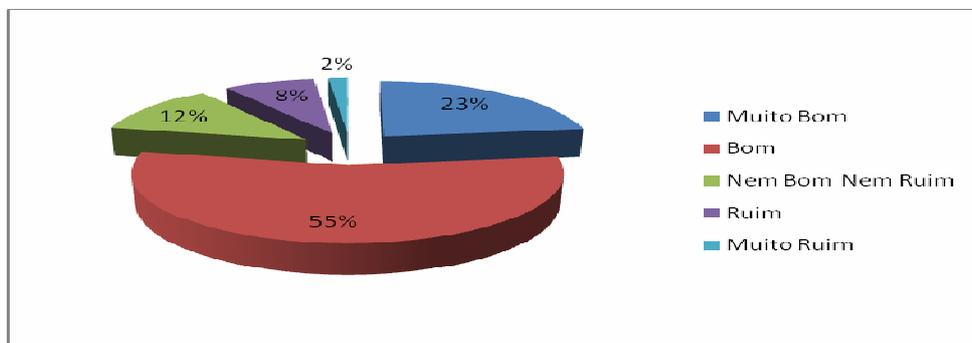


Figura 15 - Didática de ensino. Fonte: Autores.

Em relação à didática de ensino dos instrutores, 78% dos pesquisados consideraram entre muito bom e bom, 12% consideraram nem bom nem ruim e 10% mostraram-se insatisfeitos.

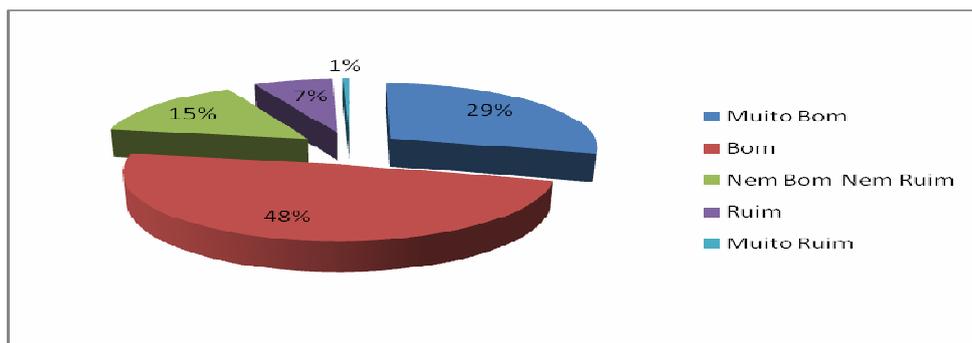


Figura 16 - Domínio nos assuntos. Fonte: Autores.

Em relação ao domínio nos assuntos dos instrutores, 77% dos pesquisados consideraram entre muito bom e bom, 15% consideraram nem bom nem ruim e 8% consideraram entre ruim e muito ruim.

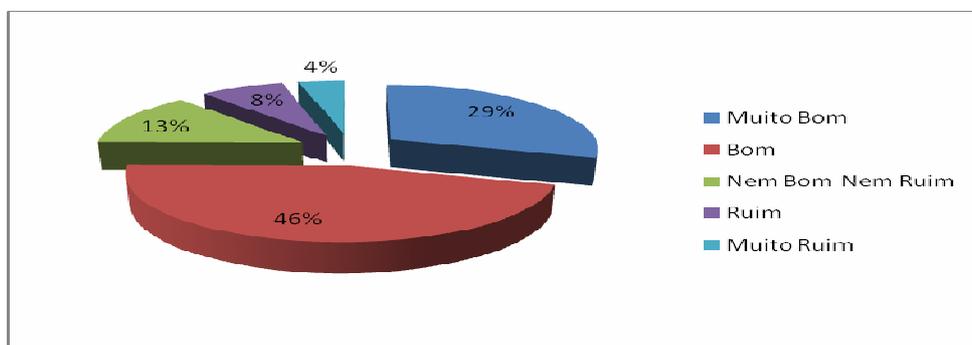


Figura 17 - Disponibilidade para esclarecimentos. Fonte: Autores.

Em relação à disponibilidade para esclarecimentos dos instrutores, 75% dos pesquisados consideraram entre muito bom e bom, 13% consideraram nem bom nem ruim e 12% consideraram entre ruim e muito ruim.

A seguir, as questões abordadas no bloco “avaliação pessoal”:

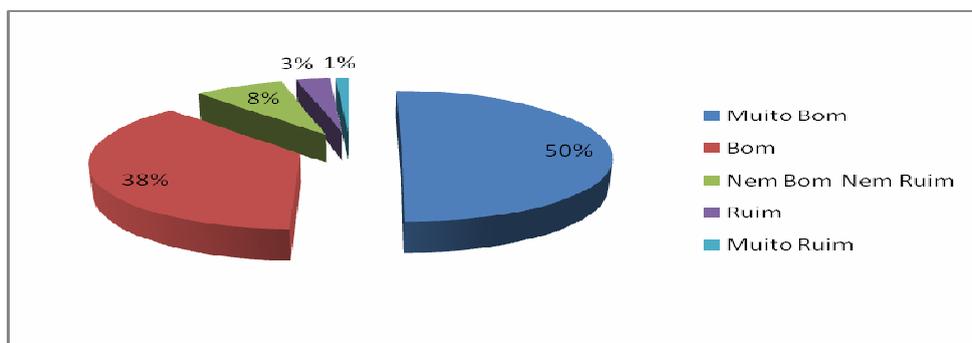


Figura 18 - Importância dos treinamentos para a boa realização das funções. Fonte: Autores.

A maioria dos pesquisados afirmou que os treinamentos são importantes para a boa realização das suas funções, totalizando 88% os que consideraram entre muito bom e bom. Já 8% consideraram nem bom

nem ruim e apenas 4% afirmaram que os treinamentos não são importantes para a boa realização das suas funções.

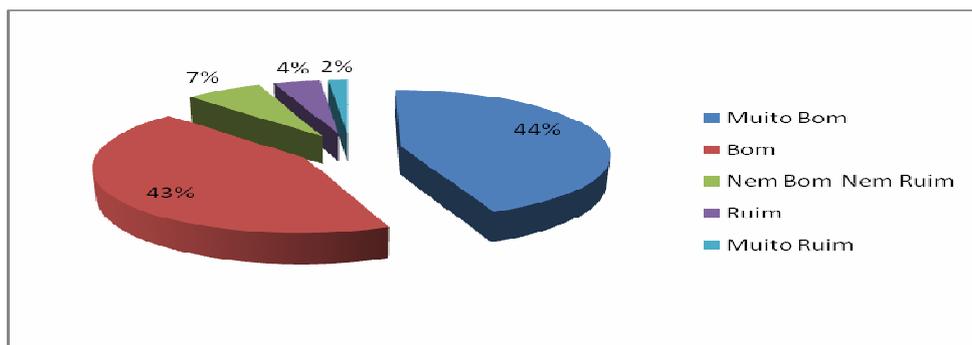


Figura 19 - Desempenho no trabalho após a participação nos treinamentos. Fonte: Autores.

A maioria dos pesquisados considerou seu desempenho no trabalho muito bom e bom após a participação nos treinamentos, totalizando 87% de respostas positivas. Já 7% consideraram nem bom nem ruim e 6% consideraram o seu desempenho no trabalho ruim e muito ruim após a participação nos treinamentos.

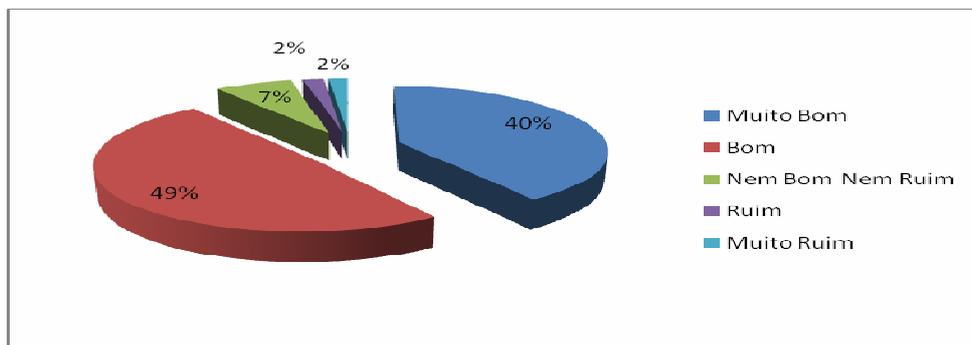


Figura 20 - Nível de comprometimento com a empresa após a participação nos treinamentos. Fonte: Autores.

A maioria dos pesquisados considerou seu nível de comprometimento com a empresa muito bom e bom após a participação nos treinamentos, totalizando 89% de respostas positivas. Já 7% consideraram nem bom nem ruim e apenas 4% consideraram o seu nível de comprometimento com a empresa ruim e muito ruim após a participação nos treinamentos.

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi avaliar se os programas de T&D de uma Rede de Supermercados de Campos dos Goytacazes / RJ têm sido realizados de forma eficaz e se têm agregado valor à Rede de Supermercados X.

O LNTD é feito pelos gerentes de loja e isto é bom porque eles convivem diariamente com seus colaboradores, portanto podem avaliar melhor o que precisa melhorar. A maioria dos gerentes, além da observação diária do desempenho e do comportamento dos colaboradores, utiliza o índice de reclamação do consumidor para fazer o LNTD. De acordo com este levantamento, a equipe de T&D elabora o cronograma anual dos programas de T&D e faz o planejamento dos mesmos. A equipe executa alguns dos programas, mas quando há necessidade contrata instrutores especializados. Mesmo neste caso, sempre algum membro da equipe participa da execução de alguma forma. Após a realização deles, a equipe distribui questionários aos colaboradores para avaliar o conhecimento que adquiriram e para saber a opinião deles em relação à

qualidade dos programas. Para avaliar os resultados obtidos com os programas de T&D, a equipe vai até as lojas e faz uma avaliação comportamental em forma de observação.

Os gerentes também avaliam os resultados dos programas de T&D. Das 11 lojas, 4 gerentes avaliam somente em forma de observação. Os outros 7, além da observação, utilizam também indicadores. Porém, apenas o gerente da loja 5 utiliza todos os indicadores disponíveis em sua avaliação. Este mesmo gerente afirma que todos os gerentes têm condições de avaliar com todos os indicadores, pois as lojas têm os dados necessários computados.

De acordo com Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), para uma avaliação dos resultados mais completa, que possibilite comparar os objetivos propostos com os resultados efetivamente alcançados e quantificar as mudanças, é necessário analisar os diversos indicadores referentes à situação das pessoas na organização. Diante desta afirmação, os gerentes poderiam utilizar todos os indicadores disponíveis e passar esta análise para a Supervisora de T&D para que ela e sua equipe possam fazer uma análise geral da contribuição dos programas de T&D para a Rede de Supermercados X. Percebe-se que na etapa “avaliação dos resultados” não há um padrão a seguir e mesmo tendo condições de analisar os diversos indicadores existentes, nem todos os gerentes o fazem.

Conforme as respostas dos gerentes observa-se que os programas de T&D estão alinhados à estratégia empresarial e têm contribuído para o alcance do macro objetivo da Rede, que é tornar-se referência como o melhor grupo atacadista e varejista do Estado do Rio de Janeiro. De acordo com a percepção dos gerentes, os programas de T&D têm agregado valor à Rede de Supermercados X de diversas formas, já citadas nos resultados, e são considerados um diferencial competitivo da Rede.

As respostas dos colaboradores nos questionários demonstraram que os programas de T&D da Rede de Supermercados X têm alcançado resultados satisfatórios, agregando valor para a empresa e para os colaboradores e sendo uma vantagem competitiva para a organização. Em todas as questões mais de 70% das respostas dos pesquisados ficaram entre muito bom e bom e em 8 questões as respostas positivas chegaram a mais de 80%, incluindo as perguntas sobre importância do treinamento para a boa realização das funções, desempenho no trabalho após a participação nos treinamentos e nível de comprometimento com a empresa após a participação nos treinamentos.

O treinamento é mais focado no cargo atual, mas por meio dele o colaborador também se desenvolve, pois está adquirindo e aprimorando novos conhecimentos, habilidades e atitudes e também está trocando experiências e conhecimentos. É uma forma de crescer profissionalmente e pessoalmente e o desenvolvimento de pessoas está relacionado a este crescimento. O desenvolvimento engloba o treinamento.

A Rede de Supermercados X dá oportunidade aos colaboradores de crescerem e se desenvolverem para alcançar cargos mais altos. A Rede não abre processos seletivos para cargos superiores. Todos os colaboradores que estão nestes cargos hoje já passaram por cargos operacionais no começo da carreira na Rede. Isto acontece porque os colaboradores que já passaram pelos cargos operacionais conhecem as facilidades e as dificuldades destes cargos, o que facilita o gerenciamento da loja. Eles já conhecem bem as normas e os procedimentos da Rede, sabem bem como ela funciona e já tem a cultura interiorizada, já se adaptaram a ela. Quando tentaram contratar pessoas de fora para os cargos mais altos tiveram problemas justamente por estas pessoas não terem a cultura interiorizada. Elas queriam propor ações e seguir caminhos que destoavam muito do foco da Rede, o que foi considerado algo ruim.

O colaborador que aproveita as oportunidades de crescimento que lhe são dadas e procura se destacar, apresentando um desempenho diferenciado, certamente tem grandes chances de alcançar cargos mais altos e construir uma carreira sólida na Rede.

Como limitações desta pesquisa, destacam-se os aspectos tempo (os resultados desta análise representam as opiniões dos pesquisados no momento das entrevistas e do preenchimento dos questionários), geográfico (esta pesquisa foi realizada em uma Rede de Supermercados, sendo assim outros resultados poderão ser obtidos em outras empresas e/ou locais diferentes) e a subjetividade da avaliação.

Recomenda-se para a realização de pesquisas futuras, relacionar os resultados coletados nas Avaliações do Desempenho, que foram recentemente implantadas pela Rede de Supermercados X, com as ações de T&D realizadas pela empresa.

6. REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7.ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2006. 315p.

BASSOTTO, Roselle Nunes. **O Processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação**: um estudo junto aos funcionários de recepção de hotéis de rede de Porto Alegre. 2008. 154p. Monografia (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BATISTA, Késsia Lyra. Treinamento e Desenvolvimento: uma ferramenta de capacitação profissional dentro da organização. **Scribd**. Out. 2012. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/110952468/artigotreinamentodesenvolvimento>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento. **Revista Estudos de Psicologia**, n. 7, p. 31-43, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579p.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; **FORTUNA**, Antônio Alfredo Mello; **TACHIZAWA**, Takeshy. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

KIRKPATRICK, Donald. **Evaluating Training Programs**. 2.ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998. 289p.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibpex, 2008. 234p.

LATHAM, Gary. Human Resource Training and Development. **Annual Review of Psychology**, n. 39, p. 545-582, 1988.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Desenvolvendo Pessoas: do Treinamento e Desenvolvimento à Universidade Corporativa. In: GODOY, Arilda Schmidt et al. **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 259-285.

MIRANDA FILHO, Maurício. A Importância do Treinamento nas Empresas. **Advance Consultoria**. Jun. 2013. Disponível em: <<http://www.advanceconsultoria.com/?p=4196>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

PAPINI, Násera Maria Diab. **Percepção dos Funcionários do Banco Praça sobre os Programas de T&D nas Atividades de Trabalho**. 2011. 52p. Monografia (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

ROSA, Mônica Vargas da. Administração de supermercado - o mercado de trabalho que está mudando. **Portal Educação**. Abr. 2012. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/11815/administracao-de-supermercado-o-mercado-de-trabalho-que-esta-mudando>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

SILVA, Edna Lúcia da; **MENEZES**, EsteraMuszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p.

SILVA, Maria Ednei da. Relações entre Impacto do Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial: o Caso da Eletronorte. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 91-110, set. 2006.

TECCHIO, Edivandro Luiz et al. Competências Fundamentais ao Tutor de Ensino a Distância. In: Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, 14, 2008, Santos. **Congresso**. São Paulo: 2008. 11p.

VOLPE, Renata Araújo. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **O Portal dos Psicólogos**. Ago. 2009. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.