

# A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO DESEMPENHO DE UMA EMPRESA DE VAREJO: UM ESTUDO NA ENY CALÇADOS LTDA

*The Influence of Training and Development in the Performance of a Retail Company: a Study in  
Eny Calçados Ltda*

Debora Vestena<sup>1</sup>  
Eduarda Tschiedel da Silva<sup>2</sup>  
Luciana Davi Traverso<sup>3</sup>  
Kamila Frizzo<sup>4</sup>  
Luana Inês Damke<sup>5</sup>  
Gabriela Rossato<sup>6</sup>

Recebido em: 29 jan. 2018  
Aceito em: 10 abr. 2018

**Resumo:** No mundo globalizado em que vivemos a sobrevivência de grande parte das organizações depende da sua capacidade de se adaptar às mudanças e à realidade do mercado. Com isso investir em seus colaboradores é um grande diferencial de muitas empresas, sendo assim os programas de Treinamento e Desenvolvimento são muito importantes nesse processo. O objetivo do presente estudo foi identificar se os processos de Treinamento e Desenvolvimento influenciam no desempenho da empresa ENY. No que se refere aos

---

<sup>1</sup> Aluna da graduação do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Participante do Grupo de Pesquisa em Estratégia, Inovação e Sustentabilidade. E-mail: [deboravestena@gmail.com](mailto:deboravestena@gmail.com).

<sup>2</sup> Aluna da graduação do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: [tschiedel\\_eduarda@hotmail.com](mailto:tschiedel_eduarda@hotmail.com).

<sup>3</sup> Possui graduação em Tecnólogo em Hotelaria pela Universidade de Caxias do Sul (1991) e Letras - Português/Inglês pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2005), mestrado em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (2002) e doutorado em Administração de Empresas, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2009). Atualmente é professora e pesquisadora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no Centro de Ciências Sociais e Humanas / Departamento de Ciências Administrativas. Tem experiência na área de Gestão do Turismo, com ênfase em Eventos e Hotelaria. Atua principalmente nos seguintes temas: turismo, hotelaria e aprendizagem organizacional. E-mail: [luciana.traverso@ufsm.br](mailto:luciana.traverso@ufsm.br).

<sup>4</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, na linha de Estratégia em Organizações. Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Participante do Grupo de Pesquisa Ecoinnovar. E-mail: [kamila.frizzo@gmail.com](mailto:kamila.frizzo@gmail.com).

<sup>5</sup> Graduada em Administração - Gestão e Negócios Agroindustriais pelo Instituto de Ensino Superior de Santo Ângelo (2006), Especialista em Administração Estratégica pelo Instituto de Ensino Superior de Santo Ângelo (2009). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2017). Atualmente é Servidora (Técnico Administrativo em Educação) na Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Cerro Largo/RS e Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria - PPGA - Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações. E-mail: [luanadamke@hotmail.com](mailto:luanadamke@hotmail.com).

<sup>6</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, formada no Curso de Administração pela mesma universidade. Membro do Grupo de Pesquisa Ecoinnovar. E-mail: [gabi.rossato@hotmail.com](mailto:gabi.rossato@hotmail.com).

procedimentos metodológicos a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, com caráter descritivo e utilizou-se como instrumento de estudo entrevistas. Como resultado, constatou-se que a empresa procura sempre estar atualizada, considerando-se as rápidas transformações do mercado, sendo que os programas de Treinamento e Desenvolvimento realizados com os funcionários da empresa impactam positivamente o desempenho da mesa.

**Palavras-Chave:** Treinamento e Desenvolvimento. Desempenho. Colaboradores.

**Abstract:** In the globalized world we live in, the survival of most organizations depends on their ability to adapt to changes and the reality of the market. With this, investing in your employees is a great differential for many companies, so Training and Development programs are very important in this process. The objective of the present study was to identify if the processes of Training and Development influence the performance of the company ENY. As far as methodological procedures are concerned, the present study is classified as qualitative, with a descriptive character and interviews were used as an instrument of study. As a result, it was verified that the company always seeks to be updated along with the rapid changes in the market and that the Training and Development programs positively impact the performance of the company.

**Keywords:** Training and Development. Performance. Collaborator.

## INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que vivemos inúmeras mudanças vêm ocorrendo, tanto econômicas e tecnológicas, quanto sociais, sendo uma característica marcante dessa nova era a velocidade que estas mudanças ocorrem (VERGARA, 2010). A atualização das empresas tornou-se indispensável para deixá-las a frente de seus concorrentes. Dessa forma, qualquer vantagem competitiva, por menor que seja, pode ser um diferencial para a organização; sendo assim, seus colaboradores tornam-se fundamentais para o seu bom desempenho de uma empresa.

No século passado, o foco das empresas estava voltado para a lucratividade, considerando seus empregados apenas como unidades produtivas capazes de dar resultados à organização. Nas últimas décadas essa percepção foi mudando e os colaboradores passaram a ser a parte essencial da organização. Identificando-se essa demanda surgiu a área de Recursos Humanos, que é contemplada com diversos conceitos que moldam a estrutura e o modo de pensar das organizações e que tem responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (MARRAS, 2002).

Acompanhando as demandas empresariais, a área de Recursos Humanos foi se desdobrando em diversas subáreas, entre elas a de Treinamento e Desenvolvimento organizacional (T&D) (MARQUARDT, 2011). O indivíduo é essencial para a realização das tarefas e cumprimento de prazos e metas, com isso ele precisa estar capacitado e treinado para conseguir se adaptar ao ambiente organizacional que está inserido.

A frente de qualquer máquina está o homem, ele é capaz de pensar e desenvolver a solução que elas não podem fornecer às empresas. Com isso, o investimento feito para T&D de seus funcionários é extremamente necessário para o próprio crescimento organizacional. Como explica Araújo (2008, p. 91) “vale refletir como o treinamento e desenvolvimento estão inseridos nesses novos tempos de competição diária pelo melhor posicionamento possível no mercado”.

Para realização do presente estudo sobre T&D, escolheu-se a empresa Eny Comércio de Calçados Ltda., a qual foi fundada no ano de 1924 por Luiz Andrade e Salvador Isaia. Atualmente a empresa dispõe de 11 lojas físicas no Rio Grande do Sul, sendo 10 lojas na cidade de Santa Maria e uma em Santa Cruz do Sul, comercializando calçados, acessórios e artigos esportivos. A empresa possui 236 colaboradores e vende aproximadamente 400,000 (quatrocentos mil) pares de calçados por ano, movimentando a economia do município. O presente estudo centra-se nas 10 lojas de Santa Maria, cidade localizada na região central do estado, que conta com aproximadamente 277.309 mil habitantes.

Desta forma, o objetivo do estudo consiste em verificar como o processo de T&D tem influenciado na eficiência e produtividade dos colaboradores da Eny Comércio de Calçados Ltda, na visão dos gerentes. Desta forma, o artigo organiza-se em cinco seções, sendo composto por esta introdução, onde é apresentada a contextualização e o objetivo. Na seção seguinte, apresenta-se a fundamentação teórica sobre T&D. Na terceira seção são descritos os aspectos metodológicos da pesquisa, na quarta seção, é feita a apresentação e discussão dos resultados, e por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente as organizações têm consciência da importância das pessoas e da maneira como elas são administradas, opostamente ao praticado no passado, quando era priorizada a tecnologia do produto ou do processo, com proteção ou regulamentação aos mercados, recursos financeiros e economia de escala (LACOMBE; HEILBORN,2006). Como consequência, hoje em dia o foco das organizações está voltado para as pessoas; sendo assim, investir em programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é fundamental para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades e aprimorar seu conhecimento.

A organização deve, em um primeiro momento, de acordo com Nogueira (2013), estabelecer quem necessita de treinamento, quais são os desafios que serão encontrados e os problemas culturais que existem na empresa. Todas as organizações possuem objetivos gerais que podem ser atingidos a curto, médio e longo prazo, porém deverão tê-los bem delineados. Além disso torna-se necessário um planejamento que corresponda com suas necessidades, dessa forma, o treinamento será adequado aos objetivos, evitando com isso investimentos

inadequados e frustrações para os colaboradores e proprietários ou dirigentes da organização (NOGUEIRA, 2013).

Segundo Dessler (2005), para que ocorra um bom T&D dentro das empresas é preciso inicialmente um correto processo de diagnóstico das necessidades, além dos próprios recursos disponíveis e das capacidades inerentes às empresas. Além disso, Araújo (2008, p. 92) explica que “treinamento e desenvolvimento (T&D) podem enfatizar tanto a tarefa quanto a pessoa que vai executá-la, buscando um aprendizado ou aprimoramento como resultado final”, complementado por Chiavenato (2010, p.367) quando relata que: “Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processo de aprendizagem”.

Após a definição de necessidades de treinamento, é necessário planejar e organizar o programa de treinamento. Marras (2002) descreve o planejamento como sendo um “elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”. Ainda, segundo o autor, ter um bom planejamento e ter conhecimento de como colocar em prática as ações faz com que os programas de treinamento sejam bem-sucedidos trazendo inúmeros benefícios para a organização.

Porém identifica-se que existe diferença entre Treinamento e Desenvolvimento. Segundo Bagattoli (2016) Treinamento e Desenvolvimento se diferenciam basicamente na perspectiva de tempo: o treinamento é a curto prazo, enquanto o desenvolvimento é a longo prazo. O treinamento utilizado como um processo contínuo desenvolve as pessoas e traz outros benefícios, como pensar e compreender, o qual, proporciona conhecimento, orienta para a tomada de decisão tanto profissional quanto pessoal, melhora os relacionamentos interpessoais, abre uma nova visão sobre todos os aspectos, tornando o indivíduo mais criativo e inovador. Já o desenvolvimento das pessoas na organização é um conjunto de experiências de aprendizagem que contribuem para a melhoria do desempenho ou crescimento humano que é proporcionado dentro de um período de tempo maior (BAGATTOLI, 2016).

Para sustentar a importância do T&D nas organizações, foi elaborado um quadro com algumas concepções de diferentes autores sobre o tema estudado.

Quadro 1 – Diferentes conceitos de Treinamento e Desenvolvimento

(continua)

Autores	Treinamento	Desenvolvimento
Lacombe e Heilborn (2006)	As empresas necessitam dispor de pessoas aptas e motivadas para apresentar rendimento. As organizações não podem escolher se treinam ou não seus empregados, pois colaboradores são admitidos com qualificações genéricas e cada empresa tem suas particularidades. Como o setor de gestão de pessoas são os mais importantes em qualquer empresa, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja desenvolvido de forma eficiente e eficaz.	Conforme o autor a empresa também deve elaborar programas de abrangência geral para a avaliação, capacitação e aperfeiçoamento dos colaboradores, especialmente no preparo do pessoal de potencial elevado e, para tanto, a atuação do setor de gestão de pessoas é extremamente importante.
Chiavenato (2004)	O treinamento bem realizado causará no colaborador uma mudança permanente, que o tornará mais apto na realização das tarefas de seu cargo.	A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes demissões de colaboradores.
Knapik (2013)	O treinamento está focado no presente, em melhorar o desempenho a curto prazo e em corrigir falhas e dificuldades atuais. A autora também afirma que o levantamento das necessidades de treinamento é a primeira etapa do programa de T&D e consiste em verificar as necessidades de capacitação de competências percebidas na empresa.	Incentivar o autodesenvolvimento para a busca de uma renovação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes. Direcionado para o futuro, preparando pessoas para assumir outros cargos ou posições a médias e longo prazo Alinha-se aos objetivos estratégicos da organização.
Carvalho (1997)	De acordo com o autor, pouco adiantará a uma empresa manter custosas e atraentes instalações de treinamento, assim como, excelentes programas de capacitação, métodos e técnicas de formação atualizados se, ao mesmo tempo, não contar com um corpo de instrutores eficientes, que busquem o constante crescimento do colaborador de uma maneira que desperte nele a motivação de aprender cada vez mais.	Para desenvolver pessoas o instrutor deve ser um participante ativo, assim é imprescindível ao desenvolvimento e crescimento do treinando. Sua ação é tão importante que não pode ser substituída por outros recursos tecnológicos. Além disso, é de responsabilidade direta do instrutor de desenvolvimento fazer com que o treinando participe ativamente do seu processo de aprendizagem, e se desenvolva cada vez mais.
Ferreira (1999)	O intuito de treinar é sempre com o mesmo direcionamento: melhorar a prestação de um serviço ou um produto. O autor traz que, de acordo com o dicionário treinamento é o “S.m. 1. ato ou efeito de treinar”. Treinar – “tornar apto, destro, capaz, para determinada tarefa ou atividade, habilitar, adestrar, exercitar, praticar”.	O autor sugere que é essencial buscar o significado de desenvolvimento no dicionário, onde lemos: “s.m. 1. Ato ou efeito de desenvolver (se); desenvolvimento. 2. Adiantamento, crescimento, aumento, progresso”.

(conclusão)

Boog (1994)	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa. E tem como objetivo suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro do padrão de produtividade estabelecido.	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas ou diferentes situações. E tem como objetivo suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo
Milkovich e Boudreau (2000)	Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Os autores atribuem ao treinamento uma função mais operacional e fortalecem que o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que consolidam as características desejáveis dos empregados	Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Assim, os autores atribuem para desenvolvimento de pessoas uma visão mais estratégica.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

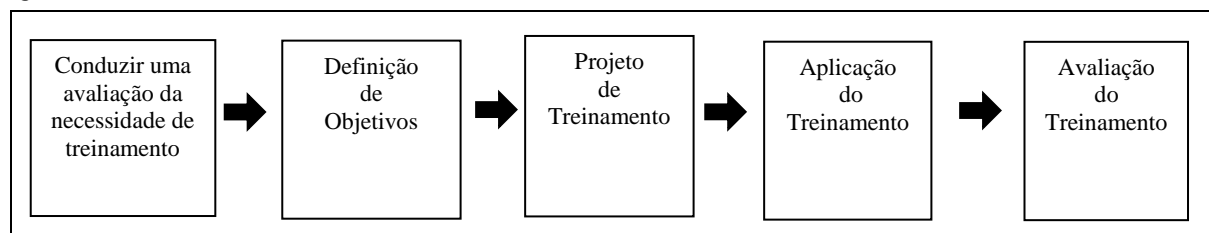
Nesse sentido, segundo Spector (2006) o treinamento é de suma importância dentro de uma organização. Para o autor, treinar é uma das principais atividades que as empresas devem realizar, visto que se faz necessário tanto para novos colaboradores como para os trabalhadores mais antigos. Os colaboradores que ingressaram na empresa precisam aprender como a organização funciona e como executar seu trabalho; por outro lado, os funcionários mais antigos devem se manter atualizados com as mudanças que ocorrem diariamente.

Para que os programas de treinamento das organizações sejam eficazes, cinco etapas são necessárias:

a primeira delas é a avaliação das necessidades, que é conduzida para determinar quem precisa de treinamento e de que tipo. A segunda é a definição dos objetivos do treinamento e a terceira do projeto deste treinamento. A quarta etapa é a aplicação do treinamento aos funcionários, e, por fim, a última etapa é a avaliação do treinamento efetuado, para a certificação de que os objetivos previamente propostos foram atingidos (SPECTOR, 2006, p. 172-173).

A figura abaixo representa as etapas citadas anteriormente:

**Figura 1** - As cinco etapas para o desenvolvimento de um programa de treinamento eficaz.



Fonte: Spector (2006, p. 173)

Ainda segundo o mesmo autor, é importante ressaltar que o treinamento e o conhecimento de um funcionário não são eternos e podem tornar-se obsoletos ou meramente esquecidos pela falta de uso. Dessa forma, é indispensável que os conhecimentos sejam estimulados através de constantes treinamentos nas organizações. Essa constatação é corroborada por Robbins (2006, p.400), que exalta a importância do treinamento quando afirma que “os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas”.

Porém, assim como todo procedimento, os processos de treinamento também precisam ser avaliados e necessitam de um *feedback*. Além do aperfeiçoamento das habilidades, do conhecimento e das atitudes, é importante que as práticas de T & D tragam retorno financeiro à organização, compense os custos e tempo aplicados nesse investimento. Por isso, é essencial a avaliação dos resultados finais, para verificar se o treinamento foi executado corretamente conforme sua programação e se as necessidades diagnosticadas na primeira fase do processo foram efetivamente sanadas (BOHLANDER; SNELL, 2009).

A importância da avaliação da eficácia é evidenciada pela capacitação e desenvolvimento de profissionais para atuarem de forma integrada e competente no atual mercado de trabalho. Para Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000, p.26) a reação é compreendida como "o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento". Desse modo, é importante fornecer informações claras e específicas para os colaboradores da importância da realização destes processos, uma vez que, para que os programas de treinamento e desenvolvimento tenham sucesso é preciso o engajamento de ambas as partes, tanto da empresa quanto do colaborador.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa e descritiva, sobre T&D, que tem seu enfoque no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando suas particularidades e experiências individuais na Eny Comércio de Calçados Ltda.

De acordo com Creswell (2010), a abordagem qualitativa é aquela em que o

investigador faz alegações de conhecimento com base principalmente em perspectivas construtivistas. Suas estratégias de investigação são as narrativas, as fenomenologias, as etnografias ou os estudos de teoria embasada na realidade. Além disso, segundo Godoy (1995), nos estudos qualitativos, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, sendo analisado em uma perspectiva integrada.

Ademais, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas deste tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados (GIL, 1999).

No que tange ao instrumento utilizado para o levantamento das informações foram utilizadas entrevistas nas quais, segundo Gil (1999), o entrevistador se apresenta frente ao investigado e lhe faz questionamentos com o objetivo central de obtenção de dados que sejam específicos à investigação. Particularmente neste estudo foi utilizada a técnica de entrevista estruturada, na qual o entrevistador faz perguntas pré-estabelecidas. Segundo Phillips (1974), na entrevista estruturada o entrevistador fica preso ao roteiro específico da entrevista, que não pode ser alterado devido a uma situação específica, nem modificar a ordem dos tópicos ou fazer perguntas.

A coleta dos dados foi realizada com 10 gerentes representantes de cada unidade da empresa na cidade de Santa Maria. A análise das entrevistas sucedeu-se a partir de Gil (1994), o qual sugere um processo como um todo, constituído principalmente por cinco etapas: a) leitura e observação das entrevistas; b) escolha de dados; c) segmentação; d) codificação e classificação; e) análise dos resultados obtidos e f) conclusão. Sendo assim, as entrevistas após transcritas seguiram estas orientações para análise: leitura; seleção das ideias principais dos respondentes; verificação das afinidades e dissonâncias nos discursos. Partiu-se então para a classificação das informações segmentadas que levaram à análise das respostas e conclusões, a partir dos dados levantados nas 10 entrevistas realizadas.

Ao final desta seção, pode-se conhecer a classificação da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos seguidos para alcançar os objetivos do estudo. Dessa forma, permite-se avançar em direção à apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

## CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa está presente no ramo de varejo desde 1924, quando um viajante de calçados chamado Luiz Andrade resolveu abrir uma loja de calçados na cidade de Santa Maria. A Eny está situada nas cidades de Santa Maria e Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, onde possui 11 (onze) lojas físicas, sendo 10 (dez) no município de Santa Maria e 1 (uma) localizada em Santa Cruz.



As lojas Eny Comércio de Calçados Ltda. têm como escopo atender todos os tipos de clientes, independente de classe, raça e sexo. Por isso, ela possui lojas com os seguintes focos: feminino, masculino, ponta de estoque, flex, esporte, infanto-juvenil, boutique, entre outros. A empresa atualmente é composta por 236 colaboradores que trabalham em diversos setores.

A empresa para além de estar preocupada em ter lucro também se preocupa com os seus funcionários e com os habitantes da cidade de Santa Maria. Por esse motivo investe nas áreas de educação e cultura, realizando projetos beneficentes, oferecendo bolsas de estudos para seus funcionários em faculdades, além de desenvolver projetos para crianças da cidade, entre outras ações desenvolvidas pela empresa.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Programas de treinamento, desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho vêm sendo utilizados pelas empresas, no sentido de dar aos seus colaboradores condições de trabalho que no passado foram deixados de lado. A produtividade foi sempre colocada em função da quantidade de bens ou produtos que são gerados e cada vez mais o incremento de tecnologias nestas atividades poderiam influenciar positivamente neste aumento. Fato é que isto vem mudando e é devido ao potencial intelectual da empresa o provável aumento de produtividade. Custos direcionados aos funcionários não são vistos mais como gastos, e sim como investimentos que retornarão à empresa em forma não apenas de conhecimento, mas de propagação de um ambiente harmonioso que garanta a harmonia e a qualidade de vida na organização.

Nesta seção apontam-se os resultados do estudo. Inicialmente será apresentado o perfil dos entrevistados e logo a seguir serão apresentados os resultados no que se refere a influência dos processos de T&D na eficiência e produtividade dos colaboradores na organização, na percepção dos gerentes da empresa.

### **PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Quanto ao perfil dos entrevistados, observa-se que a maioria dos cargos de gerência é ocupado por mulheres, conforme demonstra-se no Quadro 2.

**Quadro 2** – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Campo de Atuação
G1	Feminino	27	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja
G2	Feminino	50	Ensino Superior Incompleto	Gerente de Loja
G3	Feminino	50	Ensino Superior Incompleto	Gerente de Loja
G4	Feminino	52	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja
G5	Feminino	38	Ensino Superior Incompleto	Gerente de Loja
G6	Feminino	43	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja
G7	Masculino	47	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja
G8	Masculino	32	Ensino Superior Incompleto	Gerente de Loja
G9	Masculino	55	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja
G10	Masculino	48	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Antigamente, os cargos de chefia no mundo corporativo eram preenchidos quase integralmente por homens, mas esta realidade vem mudando. Hoje, as mulheres estão mais presentes em posições de liderança e tê-las no comando parece tendência cada vez maior nas organizações, fato este observado na empresa pesquisada.

Tal como os homens, as mulheres têm qualidades e características favoráveis aos líderes e são tão eficientes quanto eles para assumirem postos estratégicos e de grande responsabilidade em uma corporação. Apesar de ainda serem minoria no ambiente de negócios, que ainda é mais favorável ao universo masculino do que ao feminino, elas têm sido cada vez mais cotadas para exercer liderança e agregar valor às organizações.

Observa-se, ainda, que nenhum dos entrevistados possui curso de graduação completo. Para a empresa o tempo de atuação não é fator importante e a escolaridade é algo que se espera, mas não é um requisito. A Eny incentiva seus colaboradores oferecendo ajuda financeira e também cursos de qualificação para a sua equipe de líderes que envolve além dos gerentes, os colaboradores que os auxiliam e também aqueles que demonstram aptidão para a liderança, visando dessa forma desenvolver novos líderes.

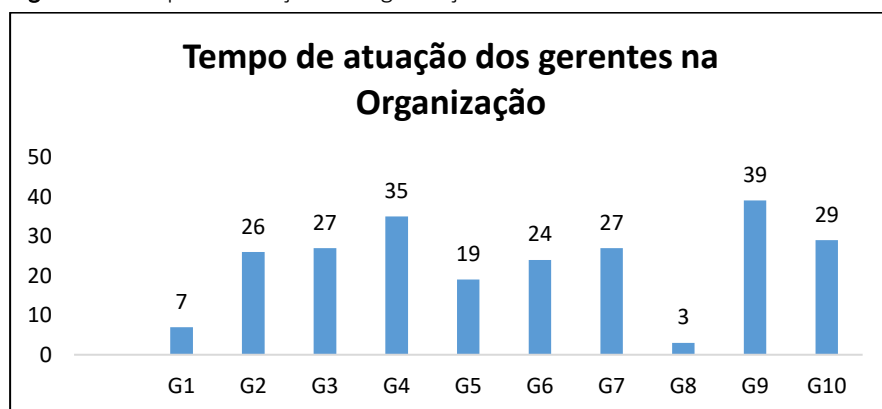
Alguns dos entrevistados voltaram a estudar e estão fazendo cursos de graduação, outros estão planejando retornar para os bancos escolares. Os gerentes que estão há mais tempo na empresa e estão próximos de sua aposentadoria, possuem muita capacidade gerencial e aprenderam na prática tudo o que aplicam hoje, sendo assim entendem que conseguem acompanhar as demandas atuais da empresa participando de cursos de qualificação que são oferecidos pela Eny.

Nesse sentido, tendo em vista o perfil dos respondentes, nota-se que dos dez gerentes entrevistados, a maioria, seis gerentes, não possuem escolaridade de nível superior. Ainda, dois

entrevistados optaram por interromper o curso e dois estão cursando um curso superior no momento.

No que se refere ao tempo de atuação dos colaboradores, observa-se ainda que a maioria (80%) tem mais de 18 anos de trabalho dedicados à organização, o que denota uma vasta experiência e dá confiabilidade às informações por eles prestadas. Conforme demonstrado na Figura 2 o que está há menos tempo na empresa está há 3 anos; por outro lado a pessoa que trabalha há mais tempo faz parte da organização há 39 anos.

**Figura 2** – Tempo de atuação na organização



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Ressalta-se, ainda, que os colaboradores afirmam que se encontram na empresa nesse longo período pois gostam de trabalhar na Eny, pelo respeito que a empresa tem por todos e pelos desafios que são traçados. Os gerentes também destacam a possibilidade de crescimento pessoal e profissional que a empresa oferece, o que os motiva a trabalhar de forma eficiente, proporcionando bons resultados.

## ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Considerando as respostas dos entrevistados, foi possível perceber que a maioria desses começou sua trajetória na empresa muito antes de ser gerente. Grande parte, iniciou suas atividades na Eny como empacotador, depois passou para o setor de vendas e assim sucessivamente até chegar à posição de gerente. Desta-forma, pode-se verificar o interesse da empresa em desenvolver seus próprios funcionários, para que esses possam ocupar cargos de chefia ou gerência no futuro. Percebeu-se durante as entrevistas, na fala dos próprios colaboradores, que a empresa não contrata pessoas de fora para ocupar o cargo de gerente.

comecei a trabalhar na ENY no ano de 2000. Comecei na ENY Infanto na Bozzano, comecei a trabalhar no pacote depois fui *pro* depósito, passei para as vendas e fiquei durante 9 anos na ENY Infanto. Depois eu passei para ENY Feminina, daí eu fui ser auxiliar do gerente lá na ENY Feminina, fiquei mais um ano lá, depois fui ser subgerente da ENY do Royal que inaugurou em 2010, depois fiquei um ano na ENY do

Royal e mais um tempo na ENY Feminina, e depois quando abriu a Flex Acampamento eu fui ser gerente lá na loja Flex Acampamento, e esse ano agora 2017 março, vim para essa ENY, porque o gerente que era daqui foi pra outra loja da ENY... (Relato de entrevista).

A obtenção de conhecimento enriquece e valoriza a carreira do profissional, maximiza sua visão e responsabilidades. Esse investimento em si próprio auxilia na conquista de novas posições já que o conhecimento é a arma mais importante para um profissional conseguir superar os seus desafios. As habilidades adquiridas ao longo da vida profissional acrescentaram conhecimentos significativos e indispensáveis para sua ascensão. Contudo, percebe-se que foi necessário o acúmulo de experiências obtidas durante os cargos ocupados no início da carreira para que os entrevistados conseguissem alcançar os cargos de gerência.

O primeiro questionamento realizado aos gerentes, estava relacionado ao entendimento sobre o tema estudado, e foi possível analisar que todos sabiam o significado de T&D. A maioria dos entrevistados demonstrou a importância do T&D nas suas atividades e na vida profissional, também frisaram que o treinamento adquirido por esses não são realizados apenas nos cursos, mas também no dia a dia da empresa. Um dos entrevistados, não identificado, respondeu da seguinte forma a questão, a qual descreve o entendimento dos outros entrevistados sobre o assunto:

O treinamento é uma parte que transmite conhecimentos para as pessoas, auxilia nos desenvolvimentos dos processos, e o desenvolvimento vem com o tempo, pois eles adquirem suas habilidades, para desempenhar esses processos (Relato de entrevista).

Também foi possível perguntar aos entrevistados quais eram os objetivos dos T&D dentro de uma empresa e se esses achavam que era necessário investir nessa área de gestão de pessoas. Nesse questionamento foi unânime a resposta que era necessário ter investimento em T&D. Também deixaram implícito que um dos objetivos da empresa é fazer com que o colaborador saiba todas as características do produto, para assim ter uma melhor explanação sobre o produto com o cliente. Isso foi possível perceber na maioria das respostas dos gerentes, como na fala de um dos entrevistados, que diz:

Com certeza, sempre, o treinamento quando a pessoa entra na empresa é aquele treinamento para conhecer realmente o que é a área, ou o que ele vai fazer realmente no setor que ele for desenvolver o trabalho que foi contratado. E o treinamento de conhecimento que eu falo, são as técnicas de venda, conhecimentos de produtos, isso aí tem que ter sempre porque tem algo novo pra se aprender, todo dia. Os calçados hoje, todos eles vêm com algo a mais pra se mostrar e falar para o cliente, em tecnologia, nós temos, o couro porque que o couro hoje não é a maioria? Por que o sintético ele tem essa propriedade, hoje foram desenvolvidas várias tecnologias para o sintético, o sintético é tão bom quanto o couro, e as pessoas as vezes elas têm que ser informadas disso (Relato de entrevista).

Na quarta pergunta feita aos gerentes da empresa foi possível perceber o quanto a

empresa está envolvida e preocupada com seus funcionários, pois quando foi questionado aos gerentes quais funcionários da empresa Eny obtinham T&D oferecidos por esta, obteve-se como resposta geral que todas as áreas da empresa desde a de empacotamento, vendas, caixas, entre outras, recebem algum tipo de treinamento. Com isso, destaca-se que a inserção do treinamento para as equipes na empresa é muito importante, pois faz com que todos saibam ao certo seus deveres. Além disso, os colaboradores de todas as áreas da empresa terão possibilidade de se desenvolverem e crescerem dentro da mesma.

Além desses questionamentos feitos aos gerentes, pode-se perceber alguns pontos sobre os T&D oferecidos pela empresa Eny. Quando indagados como os gerentes percebem a necessidade de T&D para seus colaboradores, se tem alguma maneira de levantar essas necessidades e de que forma, foi possível perceber pelas respostas dos entrevistados que cada um tem seu modo de perceber as necessidades, porém todos estavam interessados em desenvolver seu grupo de funcionários, mesmo alguns não tendo treinamentos específicos dentro de suas lojas. Além disso quando os gerentes acham necessário algum tipo de treinamento, solicitam para que a empresa forneça o mesmo. Dessa forma acredita-se que a empresa deve dar cada vez mais incentivos aos seus gerentes para que os mesmos tentem suprir as necessidades de treinamento, para que assim essa não tenha que investir em treinamentos de alto valor, já que terão sempre algum treinamento básico para suprir as necessidades.

Outra questão feita aos entrevistados foi sobre quais são os principais T&D oferecidos pela empresa. Nesta pergunta os entrevistados afirmaram que todas as funções da empresa têm algum tipo de treinamento, porém cada uma com sua finalidade. Como exemplo citado pelos gestores, o colaborador da parte de vendas terá treinamentos voltados a ele como: abordagem sobre o cliente, calçados, vendas entre outros. Ressalta-se também que os gerentes acham importante a Universidade Corporativa da Eny (UCE) que é uma universidade que foi implementada pela própria empresa, a qual fornece estudos apenas para os seus colaboradores, evidenciando o quão significado é essa universidade para os gerentes. O relato da entrevista de um dos gerentes pesquisados elucida esta questão:

No momento temos a UCE que vai retomar agora no mês de julho, que é uma universidade corporativa da ENY, e temos também um treinamento específico, como por exemplo, treinamento para vendas, para caixas, para depósito, ou seja, para cada campo de atuação existe um tipo de treinamento que é oferecido (Relato de Entrevista).

Pode-se perceber que os gerentes desenvolvem, mesmo que de formas diferentes, algum tipo de treinamento para seus funcionários. Isso foi possível analisar devido ao questionamento sobre se os gerentes promovem para seus colaboradores do grupo de trabalho, alguma ação independente da empresa Eny que visasse o T&D de sua equipe.

Outro questionamento realizado aos gerentes foi sobre a percepção de como a

empresa planeja e executa os seus processos de T&D. As respostas foram unânimes ao acreditarem que a empresa planeja e executa seus programas de T&D da melhor forma possível, procurando atender a todos os setores disponíveis na empresa. Isso é percebido da fala de um dos gerentes:

Eu acho muito importante que a empresa faça um planejamento e execute os treinamentos de acordo com as necessidades e também é essencial para aqueles funcionários que estão iniciando suas atividades (Relato de Entrevista).

Segundo os gerentes, a empresa realiza uma avaliação de satisfação dos seus funcionários quanto aos processos de T&D. Os entrevistados ressaltam que sempre que é feito algum módulo na Universidade Corporativa da Eny (UCE) ou algum curso e que existe uma planilha de avaliação que os colaboradores preenchem e respondem. Nesta nessa planilha fica identificado como foi a avaliação com o instrutor, com o curso e com o que foi aplicado. Além disso, a Eny tem uma pesquisa de clima organizacional anual, na qual os colaboradores podem dar suas opiniões sobre os processos que são executados.

Ainda, vale ressaltar que a empresa está sempre tentando suprir suas necessidades e procura capacitar seus funcionários para dar um bom atendimento aos seus clientes. Percebe-se que a empresa se importa muito com o desenvolvimento do trabalho dos seus colaboradores. Na visão dos gerentes, a empresa avalia da melhor forma possível os seus programas de T&D.

No que se refere a forma de avaliação da aprendizagem e a percepção da mudança de comportamento dos funcionários treinados e desenvolvidos, tem-se que quem realiza a avaliação são os gerentes, no dia a dia, por meio dos resultados que eles trazem depois de realizados os processos de treinamento.

Quanto aos aspectos positivos dos processos de T&D, destacados pelos gerentes, pode-se citar: maior aprendizagem do colaborador, transmissão de informações sobre os novos produtos para deixar os colaboradores informados sobre os atributos dos mesmos, geração de oportunidades e de novas experiências, conhecimento das atividades a serem realizadas, qualificação dos funcionários e maior segurança por parte dos funcionários no momento da venda. Além disso, quanto aos aspectos a melhorar, os entrevistados destacaram que a empresa poderia realizar treinamentos mais intensivamente durante o ano.

Ainda, os gerentes foram questionados se a empresa Eny tem perspectiva de ampliar seus programas de T&D. A maioria dos gerentes salientou que a empresa está sempre ampliando seus programas, além de estar atenta às mudanças do mercado.

Por fim, os gerentes foram indagados sobre como as ações de T&D impactam a unidade da empresa. Todos responderam que os processos de T&D têm um impacto positivo para a empresa, pois pode-se perceber no cotidiano a mudança no comportamento dos colaboradores. Por meio desses processos, os colaboradores podem aperfeiçoar seus

conhecimentos, conhecer os produtos que eles vendem e também aprendem como se deve trabalhar com o público.

Avaliando os questionamentos realizados aos gerentes, evidenciou-se o quanto os programas de T&D são importantes no dia a dia da empresa, pois impactam diretamente no consumidor final e, nesse sentido, pode-se dizer que na empresa pesquisada os colaboradores recebem muitos treinamentos para oferecer um atendimento de qualidade aos clientes. Assim, pode-se perceber os efeitos dos programas de T&D quando um consumidor compra um produto e fica satisfeito. Além disso, esses programas proporcionam um atendimento mais eficiente e adequado, o que ocasiona um aumento nas vendas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mercado de trabalho tem passado por mudanças constantes e investir nos seus colaboradores tornou-se um diferencial. Os processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são fundamentais tanto para novos colaboradores, quanto para aqueles que estão há mais tempo na empresa. Com tantas mudanças que ocorrem no mundo, estar sempre atualizado e informado é essencial para oferecer um bom atendimento aos clientes. Sendo assim, a empresa Eny Comércio de Calçados Ltda tem investido muito em programas de T&D.

O presente estudo aqui apresentado consistiu em identificar, na visão dos gerentes, se o treinamento e desenvolvimento influenciam na eficiência do trabalho dos funcionários da empresa Eny Comércio de Calçados Ltda. Por meio das entrevistas realizadas, pode-se perceber que a empresa procura sempre estar atualizada das rápidas transformações do mercado e que os programas de T&D impactam positivamente o desempenho da empresa.

Com os questionamentos realizados aos gerentes da empresa foi possível perceber a necessidade e a importância do tema abordado neste estudo, tanto para os colaboradores novos que estão iniciando na empresa, quanto para aqueles que já estão há mais tempo. Como a empresa está sempre acompanhando as repentinas mudanças do mercado os programas de treinamento são essenciais para deixar seus colaboradores atualizados e informados sobre os novos produtos. Com isso, a empresa destaca-se no comércio na cidade de Santa Maria, e grande parte de seus resultados positivos têm origem da implementação dos programas de T&D.

Quanto a limitação do presente estudo tem-se a compreensão do fenômeno por meio da percepção dos respondentes, dessa forma as evidências encontradas restringem-se apenas a empresa em questão. Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada com todos os colaboradores da empresa Eny, com o propósito de analisar a percepção dos funcionários com relação aos processos de T&D.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BAGATTOLI, SÉRGIO LUIZ; MÜLLER, Giane Carla Kopper. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**. V. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Markons Book, 1994.
- CARVALHO, Eunice Nathália Soares de (Org). **Educação especial: deficiência mental**. Brasília: MEC. Secretaria de Educação Especial, 1997 (Série Atualidades Pedagógicas 3).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- FERREIRA, N.S.C. Education technology and the professional in Brazil: his formation and the possibility of human culture. *Bulletin of Science, Technology & Society*. Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage Science Press, v. 19, n. 3, June 1999. p. 206-209.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL FLORES, J. **Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU - Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**. v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibepex, 2013;
- LACOMBE, Francisco José Masset e HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.



MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5.ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARQUARDT, Michael J. **Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning**. Hachette UK, 2011.

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

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; BARRETO, Maria Simone Prates; DELGADO, Monica Pereira. Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. **Internext**, v. 8, n. 1, p. 48-67, 2013.

PHILLIPS, Bernard S. **Pesquisa social: estratégias e táticas**. Rio de Janeiro: Agir, 1974

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.