

**Proposta de Treinamento para os Coordenadores de
*Merchandising*****Training Proposal for Training Coordinators *Merchandising***

Recebimento dos originais: 07/11/2016

Aceitação para publicação: 15/12/2016

Allan Felipe Machado

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Rua Pedro Foggiatto, 1301, Casa, Bairro: Aristocrata, Cidade: São José dos Pinhais,
Paraná, CEP: 83030-160

Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: allanfepemachado@yahoo.com.br

Luciana Costa G. Pereira

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Domingos Benvenuto Moleta, 915, Casa, Bairro: Campo Largo Da Roseira, Cidade: São
José dos Pinhais, Paraná, CEP: 83183000

Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: lucostagoncalves@gmail.com

Mônica Diubate

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Rua Adir Pedroso, 570, Apto 404 Bl 05, Bairro: Afonso Pena, Cidade: São José dos
Pinhais, Paraná, CEP: 83065-110

Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: monicadiubate@gmail.com

Paula Alessandra Navas Lino

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Rua José Luiz Da Cunha, 16, Bairro: Planta Quississana, Cidade: São José dos Pinhais,
Paraná, CEP: 83085-060

Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: palesandra@outlook.com

Paula Cibelle S. S. Peratz

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Avenida Deputado João Leopoldo Jacomel, 22, Casa, Bairro: Braga, Cidade: São José
dos Pinhais, Paraná, CEP: 83020-210

Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: paulacibelle.pcssp@gmail.com

Dariane Cristina Catapan

Doutoranda em Saúde, Tecnologia e Produção Animal Integrada, pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. Médica Veterinária, formada pela PUCPR; possui MBA em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável pela FACINTER e Mestre em Ciência Animal pelo programa de Pós Graduação da Escola de Ciências Agrárias e Medicina Veterinária da PUCPR.

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: dariane.catapan@ielpr.org.br

Nayara Guetten Ribaski

Engenheira Florestal, com formação na Universidade Federal do Paraná e participante do programa de intercâmbio sanduíche com a ALbert Ludwing Universitat em Freiburg, na Alemanha. Possui MBA em Negócios Internacionais (UNINORTE), especialização em Economia e Política Florestal na UFPR, mestre em Ciências Florestais pela UNICENTRO.

Instituição: Faculdade da Indústria - IEL

Endereço: Av. Rui Barbosa, 5.881, Afonso Pena I – São José dos Pinhais, Paraná, CEP 83.045-350

E-mail: nayara.ribaski@ielpr.org.br

RESUMO

Esse estudo refere-se à necessidade de treinamento e qualificação de seus profissionais, visando a importância do mesmo na organização. Em contribuição para o desenvolvimento deste estudo, verificou-se, por meio de entrevista com o gerente da empresa XXX Distribuição e Logística, a necessidade de treinamento para os coordenadores do setor de merchandising. O objetivo foi propor treinamento para os coordenadores de merchandising, identificando o perfil profissional, para desenvolver uma proposta de treinamento e sugerir um modelo de capacitação para liderança. O método de pesquisa é exploratória e qualitativa. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário misto, composto por 19 questões fechadas e uma aberta, aplicado por via sistema integrado, para 53 promotores da organização. Com o treinamento os coordenadores estarão capacitados para exercerem seus cargos com mais atitude, melhorando seu desempenho e o trabalho em equipe. A partir dos resultados da pesquisa, conclui-se que os resultados apresentados foram, em média, positivos, porém nota-se que 40% dos participantes da pesquisa apresentam insatisfação em relação aos seus coordenadores, pois há alguns aspectos a serem melhorados, como, por exemplo, trabalho em equipe.

Palavras-chave: Perfil. Treinamento. Capacitação.

ABSTRACT

This study refers to the need for training and qualification of its professionals, aiming at the importance of the same in the organization. In contribution to the development of this study, it was verified, through an interview with the manager of the company XXX Distribution and Logistics, the need of training for the coordinators of the merchandising sector. The objective was to propose training for the merchandising coordinators, identifying the professional profile, to develop a training proposal and to suggest a leadership training model. The research method is exploratory and qualitative. For the data collection, a mixed questionnaire was used, composed of 19 closed questions and one open, applied through an integrated system, to 53 promoters of the organization. With the training the coordinators will be able to exercise their positions with more attitude, improving their performance and teamwork. From the results of the research, it was concluded that

the results presented were, on average, positive, but it is noted that 40% of the research participants are dissatisfied with their coordinators because there are some aspects to be improved, For example, teamwork.

Keywords: Profile. Training. Training.

1 INTRODUÇÃO

O Desenvolvimento Organizacional conta com várias diretrizes, uma delas é o programa de treinamento e desenvolvimento (T&D). Faz parte do planejamento estratégico das grandes empresas a qualificação de colaboradores, desde aqueles que ocuparão cargos operacionais até os que estarão na liderança do negócio. O T&D tem o objetivo de capacitar, treinar e desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes de acordo com o perfil desejado pela organização.

Com a grande demanda de mercado, as empresas percebem a necessidade de se destacar em seus segmentos, a fim de atender e satisfazer efetivamente seus clientes para garantir sua posição no mercado. A empresa que busca um diferencial geralmente quer estar um passo a frente de seus concorrentes e quando uma organização tem consciência de que seu maior bem são seus colaboradores, porque eles são tudo que acontece entre a ideia de um projeto e seu retorno financeiro, ela busca investir na melhoria de sua produção e serviços através da qualificação dos seus.

O programa de treinamento e desenvolvimento organizacional interfere intensamente na empresa, e seus benefícios são claramente relevantes e abrangentes, desde o fator motivacional, pois o colaborador se sente valorizado por entender que a empresa acredita em seu potencial, até o melhor relacionamento com clientes e fornecedores, que percebem a seriedade e comprometimento da organização quando se refere à excelência.

Na empresa pesquisada o departamento sofre com a falta de habilidades gerenciais por parte dos coordenadores de merchandising, prejudicando diretamente no desempenho geral do setor, visto que estes são os líderes imediatos das equipes de promotores. Foi relatado que os quatro coordenadores atuais foram promotores promovidos por se destacarem na execução em loja, pelo comprometimento e pela disposição. Imediatamente diagnosticou-se que na seleção dos coordenadores não houve uma avaliação de perfil e competências necessárias ao cargo, pois apesar de as qualidades citadas serem de suma importância para a empresa, fazem-se necessários outros conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas para este cargo de liderança, pois os coordenadores de *merchandising* não têm perfil de gestão.

Por não terem todas as competências desenvolvidas para o cargo de liderança existe a dificuldade em delegar tarefas, prejudicando os resultados almejados pela empresa, além da falta de planejamento que os coordenadores possuem na execução das atividades, e a dificuldade em se comunicarem como líderes. Constatou-se também que os mesmos não conseguem movimentar bem os promotores, não lhes dando uma melhor direção nas suas atividades e, conseqüentemente, não obtendo o desempenho esperado.

Ao fazer a descrição do perfil desejado para um cargo de liderança, colocam-se em evidência os conhecimentos, habilidades e atitudes ideais para as funções que serão exercidas e de acordo com a realidade da organização. Os coordenadores foram promovidos ao cargo atual por se destacarem na execução dos serviços de *merchandising* sem devida avaliação do perfil desejado para cargos de gestão.

O objetivo do presente trabalho é propor treinamento para os coordenadores de *merchandising* da empresa XXX Distribuição e Logística, além de identificar o perfil profissional dos coordenadores de *merchandising*; desenvolver uma proposta de treinamento e desenvolvimento para os coordenadores de *merchandising*; e, sugerir um modelo de capacitação direcionado para liderança.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa XXX Distribuição e Logística Ltda. está há onze anos atuando no ramo de distribuidor de produtos alimentícios e produtos de limpeza para grande, médio e pequeno varejo, representando atualmente 12 grandes marcas líderes de mercado.

Em 2005 seus sócios assumiram o prédio e colaboradores da antiga distribuidora Tapajós, localizada no bairro Afonso Pena da cidade de São José dos Pinhais – PR, e que na época decretava falência. Foi um empreendimento ousado e bem planejado, que permitiu que a nova empresa se solidificasse e ganhasse espaço, necessitando até mesmo de novas instalações. Em 2014 a XXX Distribuição e Logística mudou-se para o endereço atual, no Bairro Ouro Fino – São José dos Pinhais, onde dispõe de maior e melhor estrutura para sua demanda de colaboradores e serviços.

A empresa XXX Distribuição e Logística tem como missão distribuir produtos líderes em seus segmentos aliando serviços de qualidade nas áreas de vendas, logística e merchandising, satisfazendo clientes, fornecedores e acionistas. Sua visão é ser uma empresa referência no setor distribuidor de produtos alimentícios, limpeza e higiene pessoal. E seus valores são ética, transparência, comprometimento, trabalho em equipe, valorização das pessoas, proximidade ao cliente e perseverança.

3 METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido através do método de pesquisa exploratória, cujo principal objetivo é proporcionar aprimoramento do assunto estudado. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 171), “são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema [...]”. Para os autores, o método tem a finalidade de fazer uma pesquisa mais objetiva e clara.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31).

“A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica” (GIL, 2010, p.1).

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário misto. Conforme Gil (2010), a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário. Todavia, é possível, com base na experiência dos pesquisadores, definir algumas regras práticas a esse respeito.

O questionário foi composto de 19 questões fechadas e uma aberta. Cada questão foi elaborada contendo três alternativas de múltipla escolha. Sua aplicação foi para 53 colaboradores.

A tabulação dos dados ocorreu através de planilha eletrônica, sua apresentação através de gráficos de pizza e análise de forma descritiva.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de embasar este projeto integrador, foram pesquisados diferentes autores que estudaram sobre treinamento, desenvolvimento, perfil, conhecimento, habilidades, atitudes (CHA) e

capacitação. E foi com interesse nestes temas, que buscou-se uma revisão de literatura para melhor compreensão.

4.1 PERFIL E CHA

Conforme Araújo e Garcia (2009), gestor e líder são conceitos muito diferenciados, e não necessariamente serão representados pelo mesmo indivíduo, visto que liderança não é uma relação formal. Para eles, liderança implica em algumas habilidades, como motivar o espírito de equipe e estabelecer metas, mas destacam como característica principal de liderança a capacidade de inspirar confiança por parte dos seus seguidores.

A liderança é uma característica importante, pode-se considerar líder pessoas capazes de entender as necessidades da empresa, por meio de características individuais, utilizando-as de forma válida e eficiente para a empresa, conseguindo o empenho de todos na implantação e no desenvolvimento das atividades necessárias para o alcance dos objetivos, metas e resultados (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Gil (2014, p. 220), “os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal dos subordinados”.

Desenvolver pessoas não significa somente fornecer conhecimentos e habilidades para o desempenho adequado de suas tarefas. “Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem” (GIL, 2014, p. 121- 122).

Para Chiavenato (2010, p. 139), “a descrição e análise do cargo proporcionam informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupá-lo adequadamente”.

Desenvolvimento está relacionado a situações que trazem melhoria nos processos de decisão contribuindo na agilidade das decisões a serem tomadas, faz com que o indivíduo passe a ser mais ousado e trabalhe de forma consciente seus conhecimentos, habilidades e atitudes (ARAÚJO E GARCIA, 2009).

Para Gil (2014, p. 123), o diagnóstico de necessidade de treinamento – DNT – é “o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”.

Para Chiavenato (2010, p. 143), as competências gerenciais “são as competências que cada gerente ou executivo precisa construir e possuir para atuar como gestor de pessoas”.

Conforme Hunsaker e Alessandra (2009, p. 223), “os comportamentos de um gerente, relacionados a produtividade, oferecem direção em relação a realização da tarefa da equipe”.

Os líderes são pessoas que devem saber planejar, prever, ter visão, saber cobrar e dar resultados, por isso a importância do treinamento para líderes, para que eles possam desenvolver suas competências.

4.2 TREINAMENTO

O programa de treinamento é um fator importante para sucesso da empresa e de seus colaboradores, “dessa forma, além de visarem capacitar os trabalhadores para desempenho de tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização” (GIL, 2014, p. 119).

Para Feuillet (1991), *apud* Freire (2014, p. 58), “os principais objetivos de treinamento são: aprimorar desempenhos, maximizar a produtividade e incrementar positivamente as relações interpessoais”.

Conforme Chiavenato (2009, p. 41), “o treinamento é composto por um processo educacional que quando aplicado de forma sistemática e organizada e passam adquirir conhecimento, habilidades e atitudes”.

A educação profissional tem como objetivo adaptar o homem ao trabalho⁷, fazendo com que o mesmo esteja preparado para exercer um cargo dentro da organização em todos os níveis ou setores (BARRETO, 1995, *apud* ARAÚJO E GARCIA, 2009).

Gil (2014, p. 131), diz que “o treinamento pode voltar-se para o conteúdo ou para o processo. No primeiro caso, enfatiza a aquisição dos conhecimentos. No segundo, volta-se para mudança de atitudes e o desenvolvimento das relações interpessoais”. De acordo com Milkovich e Bourdreau (2000) *apud*, Araujo e Garcia (2009, p. 96), “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria de adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionários”.

Wagner e Hollenbeck (2009, p. 32) relatam que “um segundo modo de se beneficiar do conhecimento das diferenças individuais é treinar as pessoas para compensar quaisquer deficiências relativas ao cargo, verificadas em seu perfil ou aptidões”.

Conforme Gil (2014, p. 121), “o treinamento de acordo com a concepção tradicional, é meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização”.

Chiavenato (2009, p. 48) coloca que “o alvo do treinamento é o desempenho. É o fim para o qual convergem os esforços de treinamento. Mas, também, o desempenho em si pode não significar nada se nenhum resultado for alcançado”.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 33), “os esforços de treinamento também podem ser voltados à mudança dos estilos de personalidade das pessoas”.

“O treinamento possui um foco bem demarcado. Em razão do seu caráter pragmático, tende a tornar o processo de aprendizagem restrito” (PACHECO, 2009, p. 20).

Como se pode ver, o treinamento é considerado uma maneira de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo para melhorar os objetivos organizacionais, tornando as pessoas cada vez mais valiosas (CHIAVENATO, 2010).

Os grupos necessitam de líderes competentes para sobreviverem e se desenvolverem completamente seus recursos e seus potenciais, assim como as organizações que também necessitam de líderes competentes, como, por exemplo, os executivos e gerentes, para que sobrevivam e se desenvolvam (MOSCOVICI, 2011).

O treinamento é um processo sistemático que altera o comportamento dos empregados, direcionando-os para o alcance dos objetivos organizacionais, e está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo, e a orientação do treinamento é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem sucedidos (CHIAVENATO, 2010).

Para que os gestores possam se desenvolver de maneira contínua, é preciso entender a necessidade de aprimoramento e investir em treinamento é essencial.

Um modo de se favorecer do conhecimento das diferenças individuais é treinar as pessoas para compensar quaisquer deficiências referentes ao cargo, verificadas em seu perfil ou capacidades, para alguns setores, atualmente existe falta de mão de obra, fato que não está ligado tanto à falta de trabalhadores, mas sim aos níveis de qualificação das pessoas que se encontram disponíveis (WAGNER E HOLLENBECK, 2009).

Além da preocupação com as informações, habilidades, atitudes e os seus conceitos, o treinamento também está sendo fortemente direcionado a desenvolver algumas competências desejadas pela organização, o treinamento por competências se baseia em um antecipado mapeamento das competências essenciais e necessárias ao sucesso da organização (CHIAVENATO, 2010).

As questões relacionadas ao treinamento passaram a fazer parte das estratégias das empresas, uma vez que elas conseguiram perceber que existe uma relação forte entre a qualificação dos seus colaboradores, a produtividade e a qualidade (KOPS, 2013).

O treinamento não deve ser confundido com uma questão simples, como realizar cursos e proporcionar informações, ele vai muito mais longe que isto, o treinamento serve para atingir o nível de desempenho esperado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO, 2010).

Os treinamentos e programas de capacitação enfatizam o desenvolvimento integral dos indivíduos e, ao mesmo tempo, buscam resultados ligados à missão, visão e os objetivos da organização, os programas de treinamento devem responder simultaneamente às necessidades e às expectativas tanto dos indivíduos, quanto dos grupos, e da própria organização (KOPS, 2013).

4.3 DESENVOLVIMENTO

“Desenvolvimento é o 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 e diferentes situações” (BOOG, 1980, p. 16).

Desenvolver pessoas é o que traz legitimidade ao processo de gestão de pessoas, tanto o indivíduo quanto a organização devem buscar o desenvolvimento juntos, para que haja condições de superar os obstáculos que se apresentem até atingir o objetivo esperado (CHIAVENATO, 2010).

Na visão de Bergamini (1980, p. 41), “desenvolver tem como principal objetivo promover, junto a essas pessoas, recursos que lhes permitam ser mais aquilo para o que se sentem potencialmente propensas, fazendo-as crescer, tornarem-se maiores e mais fortes na sua individualidade”.

Em sendo assim, as organizações devem proporcionar um ambiente que traga condições aos funcionários de se desenvolverem, para terem a oportunidade de aumentar sua capacidade de exercer as tarefas que lhes são confiadas, os treinamentos devem ser aplicados de forma que o colaborador identifique onde pode aplicar seu nível de conhecimento e aumentar seu preparo para desenvolver aquilo que a organização lhe pede (WEBER, 2001).

Conforme Pacheco et al. (2009), “as organizações devem procurar atrelar o desenvolvimento pessoal ao organizacional. Afinal, não somente as pessoas se desenvolvem, mas também as organizações por meio delas”.

Todo processo de desenvolvimento deve trazer ao participante condições de conhecer e permitir atualizar o seu potencial em relação as suas competências, dessa forma o indivíduo que participa do treinamento tem suas características pessoais respeitadas, visando atender as expectativas da organização em relação ao comportamento que se espera dele (BERGAMINI, 1980).

Gil (2014, p. 122) cita que “desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional”.

O desenvolvimento prepara o indivíduo para novos desafios a partir do aprendizado que ele absorve, e coloca a pessoa que participa num processo de crescimento contínuo, fazendo com que ela cresça e a organização também. (PACHECO et al., 2009).

O desenvolvimento de pessoas tem forte relação com a carreira, o indivíduo precisa ter habilidades para que consiga crescer como pessoa e como profissional dentro da organização, a carreira que ele segue na empresa é onde existe o foco do desenvolvimento necessário para chegar aos objetivos (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Boog (1980 p. 16), “a responsabilidade de desenvolvimento é da empresa, através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento da organização”.

O ser humano vive em constante aprendizado, e deve existir uma dedicação maior se tratando de desenvolvimento, pois o capital humano é o principal fator no sucesso de uma organização, por isso seria um enorme erro ignorar as pessoas ou não reconhecer a sua importância (ARAÚJO E GARCIA, 2009).

De acordo com Boog (1980, p. 16) “o resultado esperado em relação ao desenvolvimento é o de ter homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na qualidade, quantidade e época necessária”.

O processo de desenvolvimento de pessoas inclui o treinamento, que instiga as pessoas a promoverem suas competências, melhorando tanto como pessoa quanto como funcionário. Ele enxerga o indivíduo como um todo, assim entende que todas as formas de aprendizagem como os recursos tecnológicos e didáticos que estejam ao alcance são úteis, compreendendo que não necessariamente só na sala de aula ocorre o aprendizado (PACHECO, et al. 2009).

O desenvolvimento dos funcionários da empresa é um processo que contribui para cada indivíduo identificar as competências que já possui e aprimorá-las, tendo assim facilidade em atingir os objetivos que a empresa busca para seu crescimento e os objetivos pessoais que almeja (BERGAMINI, 1980).

4.4 CAPACITAÇÃO

Para alcançar os objetivos, as pessoas devem ser capazes de fazer algo para melhorar ou se aperfeiçoar. “O conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes, traduzidas por mudanças de comportamento” (PACHECO e t al., 2009, p. 22).

“Capacitação visa fornecer ao empregado melhores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que não se dissocie das inovações em relação ao seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca” (AQUINO, 1979, p. 173).

Para Pacheco et al. (2009, p. 23), “Capacitação faz com que uma pessoa ou um grupo adquira conhecimentos e os compreenda, com objetivo de larguear uma atividade profissional predeterminada com plena competência”.

Os programas para orientação profissional, quando bem elaborados, devem considerar a composição organizacional da empresa, principalmente o grau de capacitação das pessoas que nela trabalham, pois são elas que dão sustentação na obtenção dos objetivos desejados pela empresa e pelo programa (OLIVEIRA, 2012).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este artigo foi desenvolvido por meio de visitas realizadas na empresa XXX Distribuição e Logística em 03 de março de 2016, e houve aplicação de um questionário para os promotores de *merchandising* da empresa, para identificação do perfil profissional dos coordenadores, em anexo no apêndice A. Verificou-se a necessidade de treinamento, pois observou-se a falta de capacitação e competências gerenciais, principalmente quando se refere no direcionamento de tarefas e medição dos resultados.

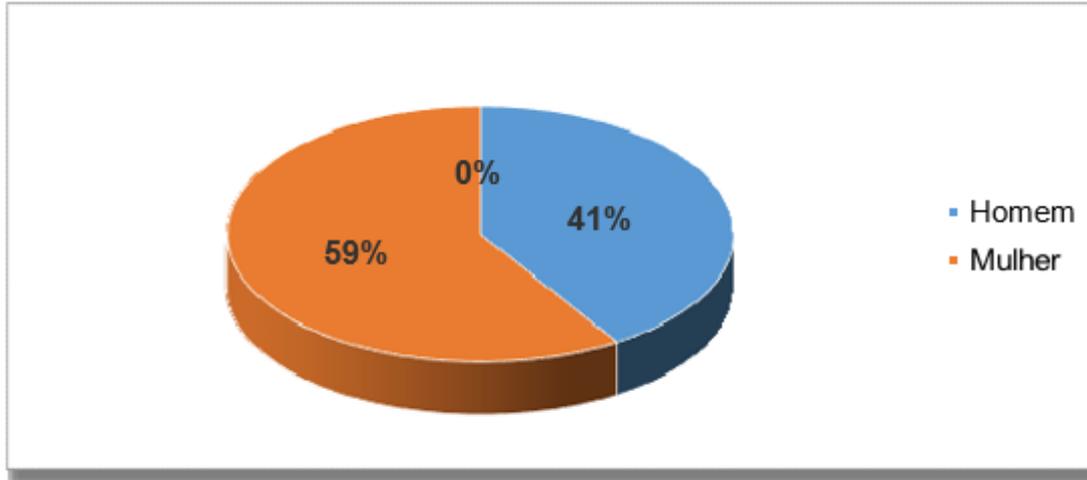
O questionário foi enviado para os 53 promotores, porém apenas 41 responderam, cinco estavam de férias, os demais, ou não tiveram acesso ou não quiseram responder.

Com base no questionário aplicado, obteve-se uma perspectiva da percepção dos promotores de *merchandising* em relação à liderança de seus coordenadores. São quatro coordenadores de *merchandising* que coordenam ao todo 53 promotores.

Para avaliar o perfil profissional dos coordenadores de *merchandising*, foram selecionadas questões específicas de diagnóstico de perfil de liderança. A fim de obter um parâmetro de avaliação, as opções de resposta indicaram a necessidade específica do tipo de treinamento e do foco a adotar com vista no desenvolvimento das competências gerenciais.

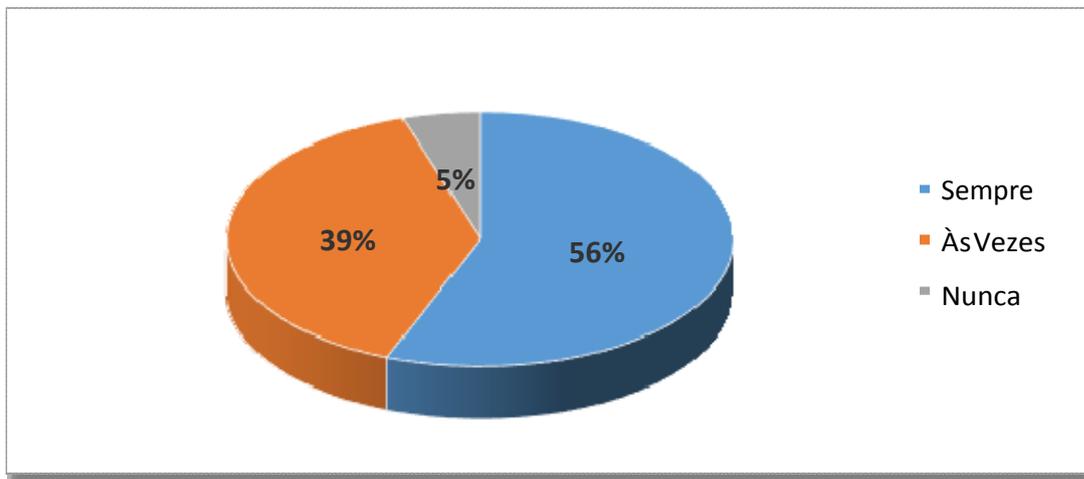
Conforme o gráfico 01, o quadro de promotores é majoritariamente feminino.

GRÁFICO 01 - GÊNERO DOS PROMOTORES DO SETOR DE *MERCHANDISING*



FONTE: Os autores (2016)

GRÁFICO 02 - SEU COORDENADOR ANTECIPA OS PROBLEMAS E DESENVOLVE PLANOS PARA RESOLVÊ-LO?



FONTE: Os autores (2016).

Identificou-se, por meio do gráfico 02, o senso de análise dos coordenadores. É possível observar que 56% dos promotores responderam positivamente em relação à questão, 5% deles responderam que “nunca”; discordando, os outros 39% responderam que somente “às vezes” seu coordenador antecipa os problemas e desenvolve planos para resolvê-los. É necessário ter capacidade lógica para analisar as situações de diferentes ângulos e assim propor melhores

soluções e decidir mais assertivamente. O senso de análise auxilia também na antecipação dos problemas, o que favorece visivelmente a equipe e os aspectos de estabilidade e resultados.

O relacionamento entre os mesmos deve ser completamente transparente, sem obstáculos de comunicação, pois sem essa relação de confiança os resultados almejados e a interação entre as pessoas no dia a dia poderão ficar totalmente comprometidos. Em relação a questão, pode-se observar que 73% dos respondentes concordam que “sempre”, 27% “às vezes”, verificando-se uma pequena divergência em relação ao apoio, orientação e autonomia dada por seus coordenadores.

Na organização, o que se aprende com os líderes é essencial para o desenvolvimento contínuo do indivíduo. Tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Os resultados mostram que 51% dos promotores responderam que seu coordenador “sempre” se interessa por sua carreira e desenvolvimento profissional, enquanto 34% responderam que “às vezes”, e 15% “nunca”, pois não sentem interesse no seu desenvolvimento profissional por parte dos coordenadores. É importante que os coordenadores demonstrem mais interesse no desenvolvimento de seus promotores, a fim de melhorar a satisfação dos mesmos e os resultados por meio do seu desenvolvimento.

Outro resultado é que 59% dos promotores se sentem encorajados a expor seus pontos de vista, 24% “às vezes” e 7% “nunca”. Quando os colaboradores são ouvidos, sentem-se parte dos resultados e se dispõem a dar o melhor de si pelo trabalho. Saber ouvir os colaboradores de sua equipe, e também os que estão acima hierarquicamente, proporciona melhor entendimento dos objetivos de ambas às partes.

Pode-se identificar que 46% dos promotores responderam “sempre”, para os acompanhamentos das atividades, 49% “às vezes” e 5% “nunca”, podendo ser verificado que é necessário um acompanhamento melhor por parte dos coordenadores. Sem o devido acompanhamento das atividades dificilmente haverá um parâmetro do resultado, monitorando as atividades de perto, será possível fazer correções assertivas e retribuições a partir da avaliação do desempenho individual ou do grupo.

Em relação à pergunta “Seu coordenador estabelece procedimentos para realização do seu trabalho indicando a sequência do que fazer e como fazer?”, 61% dos promotores responderam “sempre”, 34% “às vezes”, e 5% “nunca”, considerando as respostas observa-se que o estabelecimento de procedimentos é um fator que pode ser melhorado. O planejamento auxilia na definição das atividades e prazos, delegação de tarefas e otimização do tempo, na organização é de valor primordial para que as várias demandas sejam atendidas e bem direcionadas ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

Verificou-se a necessidade do aprimoramento do trabalho em equipe, pois na pergunta “seu coordenador envolve a equipe nas tomadas de decisões?” levando em consideração as respostas dos promotores, 37% deles responderam “sempre”, se sentem envolvidos, 53% “às vezes” e 4% “nunca”, observando-se a necessidade do desenvolvimento desta competência. Para ser assertivo na tomada de decisões o gestor dependerá do número de informações e qualidade das mesmas. Em alguns casos se faz necessária a participação de membros da equipe para uma melhor avaliação e maior agilidade do processo decisório.

Ainda, 56% dos promotores respondentes informaram “sempre”, sentem que o coordenador motiva a equipe por meio de desafios, enquanto 34% consideram “às vezes” e 4% “nunca”, na pergunta: seu coordenador motiva a equipe por meio de desafios? Quando objetivo é evoluir nos resultados o desafio das metas tem esse poder, no entanto é válido ressaltar que a linha que separa o estímulo e o desânimo é muito tênue. O coordenador deve ser um agente motivador.

Identifica-se que 68% dos promotores respondentes consideram que seu coordenador tem capacidade de tomar e reavaliar decisões importantes em situações de emergência, enquanto 32% informaram que somente “às vezes”. A tomada de decisão é uma competência essencial, pois seleciona e busca as melhores alternativas, garantindo o melhor resultado, principalmente em situações de urgência. Liderança eficiente requer discernimento, essa é uma característica essencial para maximização da sua eficiência. Os papéis gerenciais, quando atuados com discernimento, tendem a maior assertividade e melhores resultados.

A capacidade de direcionar a equipe está diretamente ligada à integração entre líder e liderado. Todas as respostas do questionário são positivas em relação às orientações transmitidas pelos coordenadores.

Em relação à resolução de conflitos, observa-se que 63% dos promotores respondentes assinalaram “sempre”, que seu coordenador tem capacidade para identificar e resolver os conflitos da equipe, enquanto 37% responderam que somente “às vezes”. O papel do coordenador e seu estilo de liderança são primordiais para influenciar e desenvolver o clima organizacional, sua postura contribuirá significativamente para a conquista de respeito e credibilidade por parte de sua equipe e da organização como um todo.

Sobre a questão “coordenador define com clareza os clientes que você deve atender e quais trabalhos desenvolver em cada loja?”, 76% dos promotores respondentes consideram “sempre” ter os clientes que devem atender, e os trabalhos que deve desenvolver definidos com clareza por seus coordenadores, enquanto 22% consideraram somente “às vezes” e 2% “nunca”. É importante

que os trabalhos a serem realizados sejam definidos com clareza para que se possa chegar ao seu objetivo mais rapidamente. O desenvolvimento da equipe também se dá quando o líder não apenas delega as tarefas a serem realizadas, mas quando ele ensina seu liderado a pensar e agir de forma clara.

Dos promotores respondentes, 73% consideram que seu coordenador transmite confiança “sempre”, enquanto 27% consideram que somente “às vezes”. A confiança entre o coordenador e os promotores é muito importante na relação de trabalho. O coordenador deve se portar de forma adequada para ser visto como um exemplo de conduta, esse fator gera credibilidade e confiança em seus liderados.

E ainda, dos promotores respondentes 61% consideram que seu coordenador “sempre” age de acordo com suas palavras e atitudes, enquanto para 39% “às vezes”. Os coordenadores devem agir de acordo com suas palavras, pois além de servir como exemplo para os promotores, transmite confiança. Deve-se valorizar o bom desempenho alcançado pelos coordenadores, mas lembrando sempre que este pode ser melhorado e aprimorado constantemente. Valores éticos com práticas diárias é o tipo de conduta que a organização deseja de seus colaboradores.

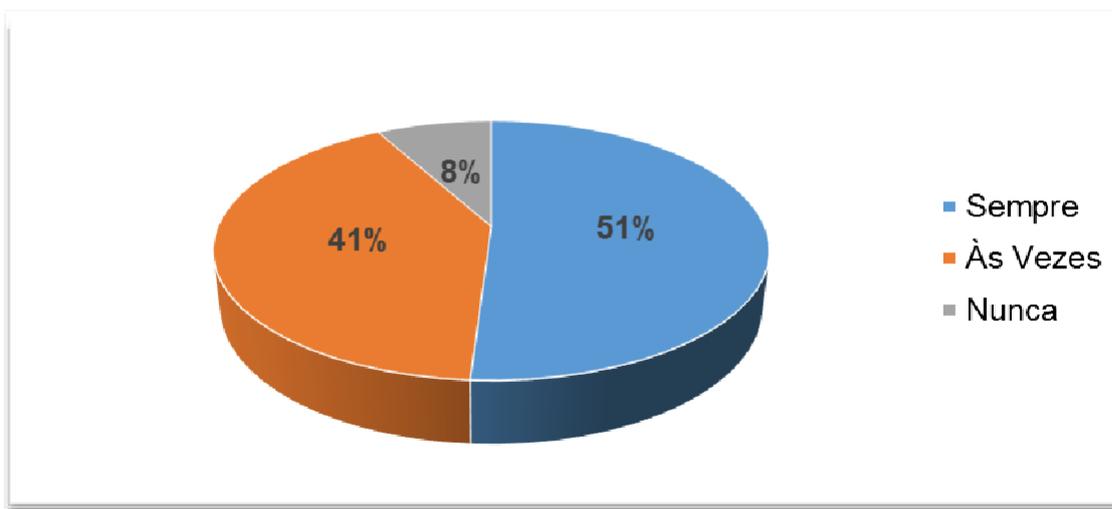
Outro resultado da pesquisa é que 68% dos promotores consideram que o trabalho é distribuído “sempre” de acordo com sua capacidade, enquanto 27% consideram que “às vezes” e 2% “nunca”. O coordenador deve ter conhecimento do trabalho de sua equipe, tendo condições para delegar tarefas de acordo com as habilidades individuais de cada promotor, fazendo uso direcionado das aptidões para garantir melhores resultados para a empresa.

Na pergunta “seu coordenador atribui os sucessos à equipe?”, 71% dos promotores respondentes consideram que o sucesso da equipe é retribuído por seu coordenador, enquanto para 29% “às vezes”. No trabalho em equipe as ações são compartilhadas para obtenção dos resultados, sendo assim o sucesso alcançado também deve ser compartilhado com a equipe. Ao reconhecer que seu status positivo foi possível justamente por haver o bom desempenho da equipe, o líder deve se alegrar em atribuir seu sucesso a mesma. Ele deve se reconhecer como um membro da equipe, e seu resultado é o resultado do grupo.

Dos respondentes, 68% dos promotores informaram que seu coordenador tem capacidade de passar adiante seu conhecimento e treinar novos profissionais “sempre”, enquanto 30% consideram “às vezes”, e 2% “nunca”. O coordenador deve saber orientar, treinar e desenvolver os promotores, para que estes tragam novas ideias e possam crescer dentro da empresa. Estar envolvido com os promotores é essencial para que eles sintam-se valorizados.

No gráfico 3 observa-se que 51% dos promotores respondentes consideram receber *feedback* referente ao seu desempenho, e os outros 41% “às vezes”, enquanto 8% consideram “nunca receber”. Considerada uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento das pessoas, o *feedback* é a comunicação de como a atitude de determinado indivíduo ou grupo está sendo percebida. Esta competência de comunicação deve ser aprimorada nos coordenadores, para que todos os promotores recebam *feedback*. Sua utilização de maneira específica e oportuna certamente será compreendida e gratificante para ambas as partes, pois entende-se sua necessidade para o progresso nos resultados ou para reforçar um comportamento positivo.

GRÁFICO 3 - SEU COORDENADOR DÁ *FEEDBACK* REFERENTE AO SEU DESEMPENHO?



FONTE: Os autores (2016).

Na pergunta “seu coordenador responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo?”, 76% dos coordenadores respondentes consideram que seu coordenador responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo “sempre”, enquanto para 24% “às vezes”. As pessoas não veem os problemas da mesma forma, a partir deste princípio, a habilidade em gerenciar conflitos é fundamental para o sucesso comum. Alinhar expectativas, melhorar uma ideia existente e saber conduzir o desfecho de uma negociação são aptidões fundamentais no cargo de liderança.

Na última questão os promotores responderam se têm liberdade para expor suas ideias, podendo se justificar, 51% responderam que “sempre”, 41% “às vezes” e 8% “nunca”, em relação aos que responderam às vezes, e nunca, as justificativas foram variadas. Com base nas respostas observou-se que é necessário dar mais oportunidades para que os promotores possam expor suas

ideias. Saber como se sentem fazendo algo que gostam e aproveitar a qualidade individual de cada um, motiva e retém talentos, além de aumentar a produtividade e melhorar o desempenho das atividades.

DESENVOLVER UMA PROPOSTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Diante dos estudos apresentados e da identificação do perfil profissional dos coordenadores, sugere-se como proposta de treinamento e desenvolvimento o *Coaching*, visto que ele pode preparar os coordenadores para uma melhor execução de suas atividades e proporcionar desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal, fazendo que os coordenadores se sintam motivados e mais preparados para agirem como líderes.

Pretende-se, através da implantação do treinamento, suprir as necessidades dos coordenadores e melhorar o desempenho dos promotores em relação às atividades realizadas. É primordial que os coordenadores desenvolvam suas atividades como líderes, e para que isto ocorra precisam estar capacitados.

SUGERIR UM MODELO DE CAPACITAÇÃO DIRECIONADO PARA LIDERANÇA

Com base nos estudos e na análise dos dados, foi proposto para os coordenadores da empresa XXX Distribuição e Logística o *Coaching*, a fim de desenvolvê-los e capacitá-los.

As organizações precisam de treinamentos para que possam preparar seus colaboradores de forma eficiente, de acordo com suas necessidades, para obtenção dos resultados da empresa. Muitas vezes esses resultados são esperados em curto prazo, com o intuito de ajudar a empresa na busca pelos resultados que se propôs o *Coaching* os para coordenadores de *merchandising*.

O *Coaching* é umas das melhores formas de capacitação e desenvolvimento, porque utiliza muitos tipos de conhecimento e técnicas, como o planejamento estratégico, visando sempre bons resultados. É aplicado pelo profissional *coach*, que traz mudanças positivas para o treinando, geralmente em um pequeno espaço de tempo. Além do desenvolvimento profissional o *coaching* também proporciona o desenvolvimento pessoal, o autoconhecimento e a busca por uma melhoria contínua, a quebra de crenças limitadoras das pessoas, diminui o estresse, além de melhorar os relacionamentos pessoais, autoconfiança, a flexibilidade e traz uma melhor adaptação para as mudanças.

Oliveira cita que:

Na prática, pode-se considerar que, no processo de *coaching*, não se deve “pescar para as pessoas, mas ensiná-las a pescar”; e, mais ainda, que cada pessoa tenha a oportunidade de expor, para o *coach*, tudo que “já sabe sobre a pesca”. E, conjuntamente, podem trilhar caminhos novos para ambos, visando alcançar, de forma otimizada, os resultados previamente estabelecidos. (2012, p. 6)

O *coaching* terá a função de estimular os coordenadores e despertar o seu potencial para o desempenho do cargo, e ajudará na identificação de suas metas para que as alcancem mais rapidamente e com maior facilidade.

Direcionado aos coordenadores da empresa XXX Distribuição e Logística, o *coaching* poderá ser realizado por meio de seções, a quantidade de sessões será de acordo com a necessidade dos coordenadores, que poderão ser realizadas semanalmente para o grupo, ou para cada coordenador individualmente, que ficará definido a critério da empresa, pois cabe a ela verificar o melhor horário para a aplicação do treinamento de acordo com a disponibilidade dos coordenadores.

De acordo com os dados apresentados e seus resultados, acredita-se que com o processo de *coaching*, os objetivos e resultados da empresa terão uma melhora significativa, pois com o melhor desempenho de seus coordenadores será mais fácil atingi-los, levando em consideração que o bom líder se desenvolve junto com sua equipe e que os promotores também passarão a ter melhores resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o processo de pesquisa e estudo, sobre a necessidade de treinamento dos coordenadores de *merchandising* da empresa XXX Distribuição e Logística, se desenvolveu uma proposta de treinamento para os coordenadores, visto que, com base neste estudo irá proporcionar melhorias nos resultados desejados pela empresa.

O treinamento, quando bem aplicado, desenvolve não apenas profissionalmente, mas também o lado pessoal do indivíduo, aumentando sua motivação. Considerando este desenvolvimento, se propôs o *coaching* como capacitação para os coordenadores e, por meio deste, pretende-se desenvolvê-los melhorando a forma de liderar, o desenvolvimento das atividades, a comunicação e o trabalho em equipe.

Em relação à pesquisa realizada por meio de questionário, os resultados apresentados foram, em média, positivos. Acredita-se, na possibilidade de ter havido inibição por parte dos entrevistados, visto que estes eram identificados no questionário respondido. Nota-se a

necessidade do aprimoramento, pois ainda existem alguns aspectos a serem melhorados, como por exemplo, envolver os promotores nas tomadas decisões e o acompanhamento dos coordenadores nas atividades desenvolvidas.

Concluiu-se que a capacitação dos coordenadores é muito importante, pois sem o devido treinamento suas atividades como líderes não serão desempenhadas com eficiência. Com um modelo de capacitação direcionado para liderança, será desenvolvido o autoconhecimento, melhoria nos relacionamentos interpessoais e os coordenadores também terão melhor desempenho no trabalho em equipe.

Diante da proposta apresentada, espera-se que este estudo possa contribuir para a organização e para todos que se interessem pelo assunto.

REFERÊNCIAS

ALLAN, Jane, **Como identificar e resolver problemas em sua equipe**, 2. ed. São Paulo: Nobel, 1992.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker, **Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional**, 1. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

BOOG, Gustavo Gruneberg, **Desenvolvimento de Recursos Humanos: Investimento com retorno?** 1. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa** [livro eletrônico]. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FREIRE, Adenilson A.L. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados**. [Livro eletrônico] Curitiba: Intersaberes, 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. – 15. Reimpr – São Paulo: Atlas, 2014.

HUNSAKER, Phil; ALESSANDRA, Tony. **A Nova Arte do Gerenciamento de Pessoas: estratégias que todo gerente precisa saber para ter o relacionamento dos sonhos com sua equipe**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade/LAKATOS Eva Maria. **Fundamento da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em Grupo**. 20. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling: Um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. São Paulo: Atlas, 2012.

PACHECO, Luiza *et. al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WEBER, George B. **Desenvolvendo os líderes de amanhã**. In: O líder do futuro. São Paulo: Futura, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Modelo de questionário aplicado aos promotores da empresa CBN Distribuição e Logística.

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO
--

Responda com base nas seguintes chaves:

01- Sempre

2- ~~Às vezes~~

3- ~~Nunca~~



SEU COORDENADOR:		01	02	03
01	Antecipa os problemas e desenvolve planos para resolvê-lo?			
02	Apóia, orienta e te dá autonomia?			
03	Interessa-se pela sua carreira profissional, proporcionando oportunidade de desenvolvimento?			
04	Incoraja você a expor seus pontos de vista?			
05	Acompanha suas atividades desenvolvidas durante suas ações nas lojas?			
06	Estabelece procedimentos para realização do trabalho indicando a sequência do que fazer e como fazer?			
07	Envolve a equipe nas tomadas de decisões?			
08	Motiva a equipe por meio de desafios?			
09	Tem capacidade de tomar e reavaliar decisões importantes em situações de urgência?			
10	Dá orientações claras e define prioridades para equipe?			
11	Tem a capacidade de identificar e resolver conflitos em sua equipe?			
12	Define com clareza os clientes que você deve atender e quais trabalhos desenvolver em cada loja?			



13	Transmite confiança?			
14	Age de acordo com suas palavras e atitudes?			
15	Distribui o trabalho conforme sua capacidade individual?			
16	Atribui os sucessos a equipe?			
17	Tem a capacidade de passar adiante o seu conhecimento e treinar novos profissionais?			
18	Dá feedback referente a seu desempenho?			
19	Age com dinamismo e flexibilidade diante dos problemas?			

FONTE: Os autores (2016).

20- Você tem liberdade para expor suas ideias ou o que pensa?