



PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, NO FORMATO ESCOLA CORPORATIVA – UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO VAREJO LOCALIZADA NA SERRA E LITORAL GAÚCHA

Deise Damin Bernardi^a, Fabio Tolfo Ribas*, Juliana Matte*, Daniel Hank Miri*

^{a)} Aluno do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Carreiras Coaching. Graduado em Administração (FSG). E-mail: deised.bernardi@gmail.com.

Informações de Submissão

*Me. Fabio Tolfo Ribas, Juliana Matte e Daniel Hank Miri, endereço: Rua Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-472.

Palavras-chave:

Escola. Corporativa. T&D. Serviços. Varejo.

Resumo

Ao longo da história e em meio a períodos de crise, sendo elas financeiras ou como no caso de 2020 na saúde, as empresas por sua vez, tem o desafio de reinventar-se pra poderem permanecer saudáveis. Temas com treinamento e desenvolvimento e a escola corporativa são uma forma de disseminar a cultura da empresa aprimorar e desenvolver novas habilidades aos profissionais. Este trabalho se dá sob o estudo de caso de uma empresa do varejo situada na região da serra e litoral gaúcho, que possui em seu quadro aproximadamente 3000 funcionários distribuídos entre 35 filiais, alocadas em sete municípios diferentes. O objetivo desse artigo é conceituar treinamento e desenvolvimento e a modalidade escola corporativa, e analisar como esta empresa planeja administrar o projeto de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, neste período em que se deve manter isolamento social e evitar aglomerações. A questão de pesquisa é analisar como a empresa e seus funcionários percebem os impactos do projeto escola corporativa nos processos da empresa? A realização deste projeto se deu através de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, caracterizado pela pesquisa bibliográfica, como método de coleta de dados utilizou-se entrevista com perguntas abertas com os idealizadores e participantes da escola corporativa, utilizada como objeto de pesquisa. Como resultado parcial pode-se dizer que a empresa em questão possui um programa de T&D no formato escola corporativa, e que tende a permanecer com a mesma ativa, porém estuda trabalhá-la em outras modalidades, possivelmente em ensino a distância.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história e em meio a períodos de crise, sendo elas financeiras ou como no caso de 2020 na saúde, as empresas por sua vez, tem o desafio de reinventar-se

pra poderem permanecer saudáveis em meio a cenários críticos de abalo econômico considerável. Em virtude do isolamento social decretado pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) muitos setores da economia necessitaram moldar-se parcial ou totalmente ao formato *home office*, distanciando suas equipes em uma nova forma de labor, valendo-se do uso de tecnologia para permanecer ativa em seus seguimentos, como decorrência deste cenário cabe a gestão de pessoas manter as equipes saudáveis, ativas e atualizadas.

À contramão desta situação, existem setores que por serem considerados de primeira necessidade tiveram de reinventar-se sem deixar de atender a população, pode-se exemplificar como: hospitais, farmácias, mercados e atividades de higiene pública, etc. Este projeto se dá sob o estudo de caso de uma empresa do varejo situada na região da serra e litoral gaúcho, que possui em seu quadro aproximadamente 3000 funcionários distribuídos entre 35 filiais alocadas em sete municípios diferentes.

O objetivo desse artigo é conceituar treinamento e desenvolvimento e a modalidade escola corporativa, e analisar como esta empresa planeja administrar o projeto de treinamento e desenvolvimento, de seus funcionários neste período em que se deve manter isolamento social e evitar aglomerações. A questão de pesquisa é analisar como a empresa e seus funcionários percebem os impactos do projeto escola corporativa nos processos da empresa?

A realização deste projeto se deu através de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, caracterizado pela pesquisa bibliográfica, como método de coleta de dados utilizou-se entrevista com perguntas abertas com os idealizadores, e participantes da escola corporativa, utilizada como estudo de caso. A estrutura deste artigo se dará através de introdução do assunto, seguido do referencial teórico que servirá de base para as análises futuras, metodologia que servirá para a coleta dos dados necessária para o item seguinte, a análise e discussão dos resultados, sendo encerrado com as considerações finais em torno do apanhado geral das informações levantadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor entendimento do tema proposto, nesta sessão do estudo serão abordados, os principais conceitos de gestão de pessoas, assim como, de treinamento e desenvolvimentos e

educação corporativa, nesse espaço serão citados alguns dos principais teóricos dos assuntos propostos para embasamento das análises seguintes.

2.1 Gestão de pessoas

Para dar início ao estudo sobre gestão de pessoas se faz necessário entender da origem desse sistema de gestão, advinda do pós-guerra e do início das sindicalizações interna nas empresas, a gestão de pessoas surge para que a empresa consiga visualizar o funcionário não mais como apenas mão de obra, mas como parceiro, Chiavenato (2009) fala da importância de revolução industrial como influenciador do fato de hoje as empresas terem por necessidade entender seus colaborador como um potencial ativo, que possui envolvimento com os lucros e resultados esperados pela corporação.

Chiavenato (2008) complementa que, a gestão de pessoas deixou de ver o trabalhador apenas como fonte de renda, e sim como parceiro da empresa ao passo que percebe que o mesmo passa mais tempo de sua vida dedicado a empresa do que a sua vida pessoal, salienta ainda que, com o acesso a novas tecnologias fica cada vez mais difícil separar o profissional do pessoal, dessa forma a Gestão de pessoas, precisa aprender a ver o trabalhador com um olhar mais humano.

O autor explica ainda que nunca se viu uma constância de mudanças tão rápidas como na atualidade, seja ela em áreas da economia, ecologia, social, etc. Ele evidencia em seu estudo que o setor mais impactado por todas estas mudanças é o de recursos humanos, visto fato de o mesmo sempre ter necessidade se transformar para atender as necessidades tanto da empresa em si quanto de seus colaboradores. Assumindo assim alguns codinomes para sua atividade, podendo ser chamada de gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, etc. (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2008) comenta ainda que a Gestão de pessoas se divide em seis partes, sendo elas: (i) processo de captação de pessoas, que basicamente são os processos de contratação; (ii) processo de aplicar pessoas, neste item o autor enfoca no ato de adaptar o novo profissional as atividades do cargo;(iii) processo de recompensação de pessoas, trata-se nesse processo de remuneração; (vi) processo de desenvolvimento de pessoas, neste item ele explica da importância de treinar e desenvolver o capital humano; (v) Processo de manter as pessoas, neste ponto o autor fala da importância de reter talento; e por último (iv) processo de monitoramento de pessoas, que trata de acompanhar , controlar e monitorar os resultados.

As principais competências a serem desenvolvidas pela Gestão de pessoas são: (i) o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização; (ii) a gestão do conhecimento; (iii) tópicos como criatividade e desempenho no ambiente de trabalho; (iv) multipolaridade nos vínculos de trabalho, podendo conter no grupo terceirizados, temporários, etc., (v) autoconhecimento dos trabalhadores. Nesse raciocínio o pose-se afirma que o processo de desenvolvimento do trabalhador deva ser “uma pratica permanente”, pois só assim o trabalhador ficara em constante conectividade com os objetivos e resultados da corporação (CHIAVENATO, 2008).

2.2 Treinamento e desenvolvimento

Para Padilha (2018) a forma mais efetiva de desenvolver e melhorar o desempenho dos colaboradores de uma empresa, para que os mesmos se sintam, preparador e motivados para a melhor execução de suas atividades se dá através do treinamento e desenvolvimento continuo da equipe. Segundo a autora só é possível mapear e resolver os possíveis pontos de melhorias e aumentar o potencial dos colaboradores se os mesmos forem treinados pra isso, salienta que só é possível alcançar os objetivos propostos a organização através de treinamento, principalmente quando o público a que se refere forem funcionários de vendas.

Para Kanaane e Ortigoso (2010) cabe a Gestão de pessoas treinarem e desenvolver as equipes, pois as organizações dependem dessas equipes coesas para obter melhores resultados. As empresas que investem no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários certamente terão compensação do custo benefício deste investimento ao passo que será recompensada por uma equipe mais alinhada e ética.

Madruga (2018) apresenta a evolução do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitudes) para CHAR, incluindo assim a sigla a letra R que advém de resultados, transformando dessa forma a leitura do funcionário não apenas como um conjunto isolado de conhecimento técnico, habilidades e atitudes, mas o fazendo ser arte dos resultados esperados, o autor exemplifica com esta alteração com o seguinte questionamento: de que serve a empresa um contador que saiba fazer balanços, mas não consegue respeitar prazos? Sendo assim o autor justifica que para a corporação obter melhores resultados, se faz necessário a implantação de processos de treinamento e desenvolvimento do capital humano voltado à maximização da mão de obra e dos resultados.

A sistemática do Treinamento e desenvolvimento deve ser quando vista do viés sistemático, deverá ser constituído por quatro etapas, sendo elas: diagnóstico; planejamento, execução e avaliação, Pinto *et al.* (2007) explica que:

O diagnóstico deve permear todos os níveis da organização e abranger três facetas, organizacional, funcional e individual. É a partir do diagnóstico que se verificam as necessidades a serem atendidas, as áreas que demandam de mais foco de treinamento e desenvolvimento. O planejamento, irá realizar a orientação dos processos de T&D, é nessa etapa que se deve detalhar as atividades., determinar alçadas, verificar a necessidade de tempo, recursos, materiais e etc. Ou seja, planejamento enquanto T&D “(...) é o conjunto de linhas de ação de treinamento, fundamentais para se estabelecer uma sintonia com o macro objetivo da organização” (PINTO *et al.*, 2007, p.105).

A execução, é a parte de pôr em prática o que foi planejado através do diagnóstico, é nesta etapa que se realiza a manutenção do projeto. E por último a avaliação, consiste em medir a efetividade do processo, é a forma de verificar através de indicadores se houve efetividade no processo, pontos a melhorar.

2.2.1 Treinamento e desenvolvimento de equipes do comércio

Independente do seguimento o treinamento e desenvolvimento são indispensáveis para melhoria do desempenho das pessoas, de forma a disseminar a sensação de motivação e preparação dos colaboradores, mas quando se trata do seguimento de serviços voltado ao atendimento ao cliente esse processo demanda de mais cautela, exigindo muito mais conhecimento, pois esses profissionais precisam dominar as técnicas de vendas assim como as habilidades de contato humano para atendimento ao cliente, justificando-se assim a necessidade de investimento nessa área para este seguimento explana Padilha (2018).

(...) as empresas precisam mensurar o que é importante no treinamento para o seu negócio, pois, trata-se de investimento e os colaboradores precisam estar motivados para desenvolver mudanças dentro da organização. É importante que os gestores/diretores observem o trabalho de sua equipe no cotidiano e possam apontar as falhas e pontos a serem melhorados (PADILHA, 2018, p.41 e p.42).

Kotler (1998) explica que o colaborador não deve ser tratado apenas como uma simples pessoa, e sim deve ser visto com ‘ser humano pleno’ composto de mente, coração e espírito. O colaborador deve ter clareza do seu papel como agente na intenção e satisfação de compra do cliente, para tanto os mesmos necessitam atender para seu comportamento, eles devem gerar valor ao público alvo, tem que ter discernimento para a resolução de problemas de imediato, visto o fato de o cliente estar cada vez mais exigente. O autor evidencia ainda que a empresa

deve investir em seu capital humano para poder disseminar padrões para o seguimento que pretende atender.

Uma pessoa, organização, indústria ou nação que aplica bem seus conhecimentos avançará a posição competitiva. Como mencionado anteriormente, a avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da empresa, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência. O colaborador é cabeça da organização (Padilha, apud MARRAS, p.35, 2000).

Em complemento ao assunto Godri (1994) conceitua atendimento ao ato de se colocar no lugar do cliente, procurar ter a percepção das suas necessidades, o autor enfatiza a importância de desenvolver no profissional de atendimento ao cliente a habilidade de empatia de conseguir tratar o cliente como o próprio colaborador projetar no cliente a qualidade em atendimento que o mesmo gostaria de receber quando se encontrar em uma situação oposta.

2.3 Educação corporativa

Madruga (2018) explica que a prática da gestão por competências trata – se de desenvolver os colaboradores para desafios futuros, podendo estes ser de curto em longo prazo, dependendo dos objetivos da organização, com o foco no engajamento das equipes em prol de melhores resultados independentes dos desafios impostos pelo mercado.

Pereira (2001) afirma que o formato EC não se trata de uma ‘revolução radical’, mas sim de uma forma da empresa utilizar-se de teorias, conceitos filosóficos já utilizados nos processos de T&D, mas com novos focos e princípios, conforme demanda da organização na era do conhecimento.

A Educação Corporativa nasce da premissa de que o Estado não fornece qualificação suficiente para a mão de obra, ou que a mesma não contempla em seu todo formação acadêmica necessária para as operações corporativas, devido a esta deficiência a empresa por sua vez assume essa posição trazendo para dentro de seus espaços projetos educacionais, como uma forma de ouvir seu profissional em suas deficiências como retorno a este investimento a empresa pode chegar a receber um retorno satisfatório, visto a velocidade em que a tecnologia, a informação e a gestão do conhecimento vão se tornando obsoletos, a empresa consegue alinhar velozmente, a necessidade de seus *stakeholders* as metas empresarial, conforme explicam Esteves e Meiriño (2015).

Educação Corporativa - EC que buscou investir na sociedade um tipo específico de conhecimento a fim de dar mais mobilidade ao sistema

produtivo das empresas, fazendo com que se tornasse mais gerencial e desburocratizado. Hoje esse sistema é visto como um conjunto de práticas educacionais promovidos pela instituição que valorizam o trabalhador e o avaliam através das competências educacionais adquiridas. (BENTES, p.41, 2019)

O que diferencia o Treinamento e desenvolvimento da escola corporativa para Eboli (2008) é o atrelamento da mesma ao planejamento estratégico da empresa, ela afirma que para tanto existem quatro pontos fundamentais, a serem considerados, sendo eles: o engajamento da “alta cúpula”; atrelar a escola a estratégias do negócio; a implantação do modelo de gestão de pessoas por competência e por último a concepção do programa educacional, ela reforça que mesmo esses quatro pontos só serão eficazes se atrelados as estratégias do negócio.

Educação corporativa está para o conceito de competências como os tradicionais centros de T&D estiveram para o conceito de cargo. Dentro desse contexto, aprendizagem, formação e gestão de competências são conceitos centrais, que, operacionalizados na prática das organizações, se transformam em vantagens competitivas. A empresa passa a ser vista assim não apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências. O conceito de competência pode ser aplicado na reflexão sobre o desenvolvimento das organizações e das pessoas (EBOLI, 2008, p.14).

Madruga (2018) em seu livro sobre treinamento e desenvolvimento com foco na educação corporativa salienta a importância de se diferenciar treinamento e desenvolvimento de educação corporativa, para o autor, todo e qualquer processo pontual, sem continuidade para a solução de um problema específico, trata-se de treinamento. Já escola corporativa por sua vez se caracteriza por um processo de planejamento de desenvolvimento do capital humano, com o intuito de reter, desenvolver e incentivar pessoas visando resultados coletivos.

Eboli (2004) explica as vantagens de se desenvolver a escola corporativa, visto que, este é um programa que aumenta a excelência organizacional visto fato que agrega “valor as pessoas”, assim como é uma forma de difundir, solidificar e desenvolver as aptidões e críticas empresariais. Para a autora, a Educação Corporativa deve aumentar a inteligência emocional através da gestão do conhecimento e da gestão de pessoas por competências, ela ainda aponta que a Escola Corporativa deve abrigar a mentalidade de aprendizagem continua distribuída em três níveis, sendo eles: cultura empresarial no contexto empresa; lideranças como forma educadora e o as pessoas como auto desenvolvedoras.

Ramos *et al.* (2020) caracteriza a escola corporativa como uma forma de desenvolvimento da mão de obra que favorece a melhoria da equipe através do fortalecimento de intelecto do funcionário, fazendo desta uma forma de competitividade sustentável de mercado, realizando através da mesma a gestão do conhecimento organizacional.

Pode-se chamar de ‘organização educadora’ aquela que não se prende ao modelo antiquado onde sua mão de obra primeiramente realizava sua formação par posteriormente iniciar suas atividades profissionais, mas sim aquela que independente do formato desenvolve de forma continua o conhecimento adquirido além do encontrado na educação formal, explica Ramos *et al.* (2020).

3 METODOLOGIA

Pode-se afirmar que “método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingirmos o conhecimento” (PRODANOV E FREITAS, 2013, P.25). Principia-se do conceito de que método é um processo com propósito científico que procurar o conhecimento, usado com objetivo de alcançar o mesmo. A pesquisa bibliográfica possibilita o levantamento e análise de referências teóricas que possibilitam ao pesquisador encontrar assuntos que já foram estudados, para ter base para a realização de sua pesquisa, complementa Fonseca (2002). Latakos e Marconi (2001) confirmam que toda à pesquisa científica se inicia com uma pesquisa bibliográfica visto que é através desta que o referencial teórico é elaborado, o problema proposto pode ser solucionado e há a possibilidade de novas conclusões.

Gil (2008) confirma que as vantagens de se realizar uma pesquisa bibliográfica é a amplitude em que se pode chegar de um assunto, que só seria possível se fosse realizada uma pesquisa direta, mas em contra ponto tem-se de ter cuidado com a amplitude que a pesquisa pode tomar para não descaracterizar o objetivo, devido à isto para a delimitação do tema estudado, o presente trabalho baseia-se em um estudo de caso, onde Gil (2008) caracteriza como uma forma mais profunda de estudo assim como caracterizada por ser mais exaustiva ao pesquisador, que se caracteriza por permitir o desenvolvimento de um conhecimento mais amplo, objetivo e profundo do objeto estudado.

André (2013) explica que nas leituras que realizou em diversos artigos de pós graduação percebeu uma dificuldade dos autores em delimitação da linha de pesquisa, a mesma explica da dificuldade de entendimento da continuidade da pesquisa qualitativa e do estudo de caso. Para a autora, não é especificamente obrigatório o uso de um nome atrelado a pesquisa que caracteriza o rigor metodológico, mas o que é relevante de fato é a explicação dos fatos de forma coerente. Para a autora, o mais importante e que fala sobre a ética do pesquisador é a possibilidade que o mesmo deixa ao leitor de julgamento, de seus valores e atitudes. Sendo o autor explica que a

pesquisa qualitativa é fundamentada na construção social do sujeito com suas interações sociais de suas relações tanto profissionais quanto pessoas, aproximando o pesquisador das situações.

Peres e Santos (2005) apontam que a pesquisa qualitativa parte de três conjeturas, sendo a primeira a disposição do pesquisador em ser flexível, apoiando-se no referencial teórico, porém com maleabilidade de revê-lo e recanalizá-lo por outros vieses conforme o andamento do trabalho. A segunda se caracteriza pela variedade de dados e fontes que o pesquisador pode se utilizar por. E por terceiro a exigência de uma postura ética proveniente do pesquisador, visto fato de o mesmo ter de fornecer ao leitor das as evidências e apresentar todas as análises e mesmo assim deixar espaço para que o leitor possa tirar desta pesquisa suas conclusões e interpretações.

Este artigo tratou-se como um estudo de caso ao passo que iniciou de forma ampla e foi-se delimitado de acordo com as informações recebidas, conforme o andamento da pesquisa, para André (2013) explica que o estudo de caso é o método que gera um conhecimento diferenciado das demais formas de pesquisa ao passo que é mais ‘concreto e contextualizado’, visto que esmiúça e descreve o objeto de pesquisa.

A realização das entrevistas se deu através de um roteiro planejado que buscou em três pontos críticos de análise orientados pelo referencial teórico, sendo eles: (i) a estruturação do programa de treinamento e desenvolvimento – estrutura, envolvimento e aproveitamento; (ii) Escola corporativa – também analisado os subtópicos estrutura, envolvimento, temas abordados e aproveitamento; (iii) a escola Corporativa em período pandêmico, buscando coletar informações sobre a visão dos respondentes oriundo ao assunto.

A coleta dos dados ocorreu por meio de roteiro de entrevista composto por oito questões, aplicados via E-mail devido ao período pandêmico, no período de 21/05/2020 a 28/05/2020, buscando identificar as gerações e seu relacionamento com a organização, demonstrando mediante apresentação descritiva, suas peculiaridades. André (2013) explica ainda que a parte mais complexa e importante do estudo de caso é a elaboração do relatório final, explica que é nesse passo da pesquisa que poderá ser verificado as habilidades de transcrição do pesquisador, que deverá transmitir os relatos de forma clara e neutra, não dispondo de opinião pessoal.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico será realizada a análise dos dados levantados no estudo, neste item será disposta a descrição do caso estudado, as descobertas encontradas no decorrer das entrevistas realizadas através da pesquisa qualitativa, e a interpretação das mesmas.

O caso estudado trata-se da Escola Corporativa pertencente a um grupo de supermercados varejistas localizados na região da serra gaúcha e litoral gaúcho, a estrutura do grupo conta com duas redes de lojas, totalizando 35 filiais e aproximadamente 3000 funcionários, devido a sua dimensão a empresa enfrenta dentre outros desafios, treinar e desenvolver as equipes das filiais para que todos falem a mesma língua, compartilhem da mesma cultura organizacional e dos mesmos objetivos. O programa de treinamento e desenvolvimento desta empresa iniciou no ano de 2007 junto com a estruturação do setor de recursos humanos, a mesma já passou por algumas repaginações no decorrer de sua história e a partir de 2018 este programa recebeu o título de Escola Corporativa.

O cronograma da EC é renovado anualmente, de acordo com um mapeamento de necessidades percebidas no período, e abrangem todas as áreas da empresa, o primeiro contato do funcionário com a EC se dá já no processo de recrutamento e seleção, todos os funcionários ao entrarem na empresa passam pelo processo de integração que visa disseminar a cultura da empresa, na chegada ao setor, os funcionários passam por mais um treinamento, este específico para a função para poder se adaptar as particularidades desta instituição.

Para poder seguir e constante evolução do seu público, parte dos profissionais que ministram os módulos são terceirizados, e as lideranças internas treinadas para poderem multiplicar o conhecimento nos novos funcionários para que todos possam crescer e se desenvolver intelectualmente enquanto participantes do quadro de funcionários desta empresa.

A empresa conta com dois braços da EC, um que atua diretamente na operação que leva toda e qualquer atualização de projetos e planos diretamente a todas as filiais, nesta parte do programa, são ministradas palestras/aulas sobre todos os programas internos necessários para o desempenho das atividades fins, pode-se citar: curso de operação de caixa com o *app* de compras que a empresa disponibiliza ao cliente, assim como os demais programas voltados a excelência ao atendimento. Recentemente seu foco está sobre todos os procedimentos necessários para a realização do labor seguro referentes ao período pandêmico.

O outro braço do programa é mais voltado à equipe estratégica, onde a EC trabalha questões voltadas a liderança e gerencia, nesta etapa a EC trabalha questões mais técnicas e voltadas às metas da empresa, por se tratar de um ramo onde a equipe gerencial é muito presente no dia a dia da empresa, este perfil profissional acaba com uma limitação maior de tempo vago para poder buscar especialização fora da empresa, o que faz com que a empresa precise trabalhar e moldar este perfil profissional aos resultados internamente.

Para a concretização dessa pesquisa, foram realizadas seis entrevistas abertas, composta de questões que abrangem desde o envolvimento do respondente com a EC, a percepção de aproveitamento da EC, possibilidades de melhorias, e a verificação da percepção do respondente sobre a relação da EC com o período pandêmico em que o mundo se encontra no momento em que foi realizado este trabalho. Destes entrevistados, cinco são participantes da EC e um é a responsável pelo setor de Recursos Humanos e Desenvolvimento da empresa, a escolha dos entrevistados se deu de acordo com o tempo de casa, visto o índice de rotatividade que a empresa apresenta nos cargos de operação, deu-se preferência pelo setor estratégico, sendo assim, segue leitura do perfil respondente:

| Cód. de ref. | Idade | Escolaridade | Estado Civil | Cargo ocupado | Tempo de empresa |
|--------------|-------|--------------|---------------|--------------------|------------------|
| GRH | 41 | Pós Graduada | Casada | Gerente de RH | Mais de 20 anos |
| R1 | 22 | Sup. Inc. | Solteira | Fiscal de Caixa | 5 anos e 8 meses |
| R2 | 26 | Médio Comp. | Casada | Chefe de Setor | 8 anos |
| R3 | 24 | Médio Inc. | Solteira | Gerente de Loja | 6 anos |
| R4 | 23 | Médio Comp. | Solteiro | Chefe de Setor | 9 anos |
| R5 | 38 | Médio Comp. | União Estável | Gerente de unidade | 7 anos |

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O perfil em sua maioria composto por mulheres, com idades entre 22 e 41 anos, apresenta um perfil de gestão jovem, o nível de escolaridade varia bastante, partindo do ensino médio incompleto até pós-graduação completa, o que demonstra uma pluralidade entre conhecimento prático e técnico, pode-se analisar que entre os respondentes, o cargo ocupado aparenta não ter relação direta com o nível de instrução do indivíduo, nota-se esta discrepância na pirâmide hierárquica, onde a escolaridade do representante da gerencia de loja é consideravelmente menor que o respondente R1 ocupante do cargo de fiscal, considerando que o cargo de fiscal tende a responder o gerente de unidade. Este item pode ser relevante para outra linha de pesquisa, voltada ao tema cargos e salários.

Outro ponto a ser salientado quanto ao perfil respondente é o tempo de contrato, mesmo não tendo sido o parâmetro para seleção dos entrevistados, pode-se salientar o contrato mais recente é de 5 anos, pode-se afirmar possivelmente, que estes perfis foram desenvolvidos na

própria empresa, o que pode justificar suas posições hierárquicas em relação a suas faixas etárias e tempo de contrato.

A primeira pergunta feita na entrevista relacionou os entrevistados a estrutura do programa de treinamento e desenvolvimento da empresa, foi solicitado que os respondentes explicassem como é realizado o processo de T&D da empresa. Todos os respondentes exceto o respondente R4 afirmaram que a empresa possui o plano de treinamento e desenvolvimento, R4 afirmou que a empresa já possuiu um programa, porém parado no momento. R1 e R3 foram os únicos respondentes que descreveram o processo com o mesmo raciocínio do case, e da GRH, informaram que o processo se inicia no momento de integração e permanece ativo no dia a dia da empresa ao passo de que quem tem mais conhecimento é encarregado de transferi-lo para que esteja chegando ou precisando deste para poder cumprir com suas atividades, R2 e R5 confirmam existência do plano de T&D, e salientam ser em formato de treinamentos com cargas horárias pré-definidas.

Conforme a fala de GRH, o programa de treinamento e desenvolvimento nasceu da necessidade de treinamentos específicos para o segmento, por estar situada na serra gaúcha, os programas externos de desenvolvimento profissional estava voltado ao setor metal mecânico, logo esta empresa não encontrava treinamentos específicos para oferecer a seus funcionários, a partir dessa análise empresa sentiu a necessidade de ter treinamentos específicos para o comércio, para o varejo.

Assim como par Siqueira *et al.* (2019) o programa de treinamento e desenvolvimento é importante ao passo que através dele a empresa consegue gerir o capital humano com foco na melhoria do desempenho de sua função além de prepará-lo para desempenhar cargos estratégicos juntando a teoria de ensino com a prática de labor.

Logo pode-se afirmar que a empresa possui um plano de treinamento e desenvolvimento ativo, já integrante da cultura da empresa, ao passo que a maioria dos respondentes trazem respostas semelhantes. Pode-se também dizer que a estrutura do programa está enraizada no dia a dia da empresa, que a mesma consegue seguir de forma organizada, ao passo que há o entendimento comum de seu objetivo.

Nas questões dois, três, quatro e cinco o assunto abordado foi a Escola Corporativa, através desses questionamentos, objetivou-se analisar a estrutura, o envolvimento do respondente com a EC, e também coletar informações sobre os temas que já foram abordados. Nestas questões, apesar de cada respondente falar à sua maneira, os pontos que se cruzam e se complementam se dão através do consenso da escola estar estruturada em formato de cursos

voltados aos setores da empresa. Todos, exceto a GRH informaram participarem como alunos, mas R1 e R3 informaram serem multiplicadores da EC, ao passo que precisam treinar os novos funcionários para suas atividades. Pode-se afirmar que devido ao fato de estarem no modulo gerencial, os respondentes R2, R4 e R5, falaram sobre os treinamentos serem centralizados na matriz da empresa, e se realizado por profissional terceirizado.

Dos temas abordados, os respondentes trouxeram como de relevância significativa os temas de atendimento ao cliente e de desenvolvimento das equipes, R1 em seu discurso apresentou o tema Pandemia como parte integrante da primeira etapa da EC, a respondente avaliou os treinamentos que teve sobre o assunto como "essencial e esclarecedor".

Devido ao formato em que as respostas de deram pode-se afirmar que a expressão Escola Corporativa, ainda não está completamente clara entre os participantes do projeto. Os respondentes apresentaram neste tópico respostas curtas, necessitando de mais explicação sobre o tema para poder desenvolver o raciocínio. Neste quesito é possível perceber que o trabalho de endomarketing votado a EC ainda não atingiu um resultado interessante, pois não está se analisou-se que o projeto está tão presente nas pontas como a sua versão em formato de T&D. Esta discrepância é notável quando comparado a análise da fala da GER em relação as dos demais respondentes. Visto que em sua entrevista a mesma afirma que a estrutura da Escola Corporativa (EC) desta empresa abrange a todos os setores, de acordo com a as suas necessidades, se faz presente integralmente no dia a dia da empresa desde o momento da integração de novos funcionários, e reforçada nos planos de treinamento anualmente revisados e desenvolvidos de acordo com as necessidades de desenvolvimento humano para acompanhar o amadurecimento do grupo, explica GRH.

Atualmente a EC, contrata profissionais externos para demandas específicas e profissionais internos para os treinamentos internos contínuos, como o programa interno de qualidade, integração, etc. A GRH, ao ser questionada de como é feita a seleção dos profissionais externos para a execução das aulas, informa que ela participa de treinamentos com esses profissionais, fazendo assim uma espécie de laboratório para que consiga certificar-se de que o conteúdo das aulas está realmente de acordo com a necessidade do grupo. Segundo sua fala: “a única forma de certificar se o curso é útil nesse momento, é tentando aplicá-lo nas atividades do dia a dia”.

Ramos *et al.* (2020) explica que a escola corporativa possui lacunas em suas definições com a proximidade entre os termos Treinamento e desenvolvimento e assim como com seu derivado a universidade corporativa, mas afirma que a escola corporativa é uma forma de disseminação da gestão do conhecimento.

Sobre aproveitamento dos temas, a resposta foi positiva de forma unanime, todos trouxeram que conseguem aplicar os temas trabalhados na EC no dia a dia mesmo, no tato em como lidar com o funcionário, no contato com o cliente, R1 em sua fala, acredita que como líder ela precisa ser um ajuste de diálogo, entre as necessidades do funcionário e da empresa, em sua visão a empresa em que trabalha se destaca muito nesse ponto, pois desenvolve seus trabalhadores. R1 diz ser percebível o aproveitamento dos temas diretamente na evolução dos funcionários para profissionais de áreas.

Já R3 em sua percepção declara que é através da forma como lida com as diversidades que percebe que tem capacidade para resolução, e que isto advém de estar em constante desenvolvimento. A respondente afirma que é devido a EC que ela consegue trabalhar de forma estratégica e organizada. E para GRH o autoconhecimento se destaca, pois para ela, a equipe amadureceu muito após entender a importância de olhar para si para entender mais sobre suas responsabilidades.

A sexta questão tratou de avaliar a EC na visão dos respondentes, todos sem exceção, tiveram respostas positivas quanto ao programa, expressões como 'importante' e 'muito bom' foram encontradas em todas as respostas, na fala de R4, percebe-se uma certa preocupação com o futuro do projeto, ao passo que o respondente informa que torce para que a empresa continue trabalhando no desenvolvimento da equipe. Pra GRH a estrutura da empresa hoje é possível, dentre outros motivos pelo trabalho intenso que a mesma vem disponibilizando na evolução do capital interno, em sua visão não seria possível manter um grupo do tamanho que a empresa se encontra se todos não estivessem em movimento.

De uma forma geral analisou-se que apesar do fato da expressão Escola corporativa não está completamente clara, o objetivo da escola está sendo alcançado, quando os respondentes se complementam e se repetem nas importâncias dos temas no aproveitamento deles nos processos e nos resultados. Pode-se também verificar que para a parcela estudada da empresa, a visão de obrigação com a EC corporativa não está presente, percebeu que o grupo se sente atraído para o programa, mas que ainda é necessário trabalhar mais a explanação para o público fim do projeto.

E por último as questões sete e oito abordaram o temo EC em período pandêmico, estas duas questões focaram nas percepções e expectativa dos respondentes em relação ao programa EC durante este período de distanciamento social, onde em sua maioria, apenas as atividades consideradas indispensáveis para a sobrevivência estão permanecendo ativas, mesmo que com restrições. Neste tópico cabe iniciar a análise pela fala de GRH que traz a visão estratégica da empresa, em sua fala ela diz:

Para 2020 esta empresa já estava programada para a execução de mais um módulo da EC, mas devido às orientações da OMS a empresa não pode dar sequência nesse momento a este programa, conforme GRH: “Tivemos de parar todo e qualquer programa que não fosse voltado à saúde do colaborador e dos clientes, a EC deveria ter iniciado em março, mas no mesmo período recebemos as medidas provisórias de isolamento, não tivemos alternativa a não ser nos adequarmos a esta realidade inédita”. Como a empresa se trata de varejo alimentício, apesar das restrições da OMS, a mesma precisou seguir operando ao passo que se adequou. Em sua fala GRH, salienta a rapidez em que as decisões precisam ser tomadas nesse período, ela explica que diariamente recebem orientações e que tem prazos muito curtos para se adequar e continuar operando, em deixar de faltar ao atendimento da população.

Como explicam Losekann e Mourão (2020) neste período pandêmico, as empresas devem olhar para seus funcionários com maior preocupação sobre sua saúde física e emocional, pois neste período o trabalho pode ser considerado um lugar de extremo stress. Os autores afirmam que neste período em que não há uma certeza de cura e os casos vão aumentando exponencialmente, os colaboradores podem desenvolver doenças mentais como irritabilidade, angústia e tristeza, assim como podem também desenvolver mudanças comportamentais como perda de qualidade do sono, e apetite. Para tanto é necessário que as empresas foquem na saúde ocupacional de seu grupo, tanto física quanto psicologicamente.

Quanto à percepção do programa EC em relação ao período pandêmico os respondentes R2 e R4 afirmaram que em suas opiniões agora o foco não está na EC, e nem tem como esta, que neste momento o mais importante é conseguirem fornecer um trabalho de qualidade com segurança, ambos em suas percepções e falas, afirma que com mais importante nesse momento é conseguir tomar todas as medidas necessárias e adequações que são alteradas constantemente, e ainda conseguirem manter a saúde física dos funcionários e clientes, além da saúde financeira da empresa.

Em contra ponto a esta visão os respondentes R1, R3 e R5, acreditam que nesse momento a empresa precisa estar norteando intensivamente a equipe, e que os treinamentos são imprescindíveis para que possam saber o que e como fazer, estes respondentes informaram já ter passado por aulas/ palestras sobre como proceder com realizar as triagens, orientar os clientes e se protegerem, para poderem seguir seus trabalhos seguros. E apenas R5 falou sobre a possibilidade da escola continuar nesse período, porém em formato EAD, quanto a esta possibilidade em sua fala GRH informou que quando o programa de T&D passou a EC, a empresa já havia estudado a possibilidade de disponibilizar o formato EAD para facilitar o alcance da mesma, principalmente para as filiais mais distantes. Afirmou ainda que acredita que

no próximo ano, quando for revisto o ciclo da EC provavelmente este estudo lá do passado deverá sair da gaveta e se tornar o futuro para poder continuar o trabalho da EC.

Quanto a relação EC e período pandêmico, pode-se afirmar que a empresa realmente precisou dar uma pausa no projeto, mas que entre os respondentes, assim como outras questões isto ainda não está claro. A discrepância entre os respondentes pode demonstrar que as diferentes leituras da EC não divergem do foco das adequações.

4.1 Discussão

Como pode-se verificar na leitura das entrevistas, a empresa em questão possui um sólido projeto de treinamento e desenvolvimento estruturado e de acordo com os teóricos analisados no tópico referencial teórico, o projeto está claramente disseminado na cultura da empresa ao passo que todos os respondentes sem exceção reconheceram o projeto e os descreveram de forma bem semelhante ao proposto pela empresa.

Já o projeto Escola corporativa não apresentou o mesmo desempenho entre os respondentes, apesar de a empresa possuir claramente em seu planejamento estratégico o investimento e organização para a escola corporativa, os funcionários não possuem em seu entendimento a existência do mesmo como um todo, ao analisar esse subtópico, pode-se justificar este distanciamento com o fato de o projeto ter tomado dimensão recentemente assim como o fato de durante o período de 2020 o projeto estar sendo restruturado.

Como possibilidades de manutenção da escola corporativa a empresa em questão demonstrou já possuir a possibilidade de transformar a escola corporativa em um programa a distância, para poder dessa forma permanecer ativa assim que houver uma estabilidade do período pandêmico. Em resposta a questão de pesquisa deste projeto, a empresa em questão e os respondentes, trouxeram perspectivas similares, sendo inicialmente necessária a remodelagem parcial ou total do projeto com o foco na saúde do trabalhador e do cliente que transita nas unidades.

Pode-se afirmar que, possivelmente a empresa estará apresentando a seus funcionários e um curto prazo uma nova forma de trabalhar o processo de desenvolvimento do capital humano, porém não se pode afirmar quando e nem como especificamente, mas que possivelmente será no formato de ensino a distância.

Outro ponto que ficou claro no processo é o fato de aos poucos, tanto os respondentes quanto a empresa, assim como as limitações de estudos encontradas, estão criando uma nova

realidade par a execução de seus labores, em um formato novo, ainda não muito claro devido ao período pandêmico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi verificado no referencial teórico e na análise dos resultados, a empresa estudada tem um projeto de T&D bem desenvolvido e disseminado em seu grupo. Verificamos que o trabalho realizado impacta nos processos de todos os setores e segue em formato contínuo. Notou-se também que a empresa tem objetivos em manter e melhorar o projeto, independentemente do período econômico em que se encontra. Concluímos que a empresa está com o projeto de Treinamento e desenvolvimento enraizado em sua cultura e é disseminado para todos os funcionários ativos.

Durante a realização do presente estudo, algumas limitações foram encontradas, inicialmente na realização da pesquisa, visto fato de o assunto pandemia e gestão de pessoas serem considerável recente, assim como o assunto gestão de pessoas em si, que permeia seu início no pós-guerra, entendeu-se no decorrer da pesquisa, que nascerá deste período uma nova forma de gerir pessoas, e que estudos futuros poderão desenhar o que as empresas estão fazendo para manterem suas equipes saudáveis.

Outra limitação que a pesquisa sofreu foi o fato do distanciamento social que obrigou à realização das entrevistas a distância deixando a observação do pesquisador. Outro detalhe a ser enunciado foi à amostra coletada, por se tratar de um estudo qualitativo, não se fez necessário analisar uma amostra significativa, mas visto fato do tamanho da empresa estudada, pode-se em um segundo momento realizar uma pesquisa quantitativa, com o foco no todo da empresa, saindo assim da leitura apenas dos cargos de liderança.

O estudo mostrou-se esclarecedor visto que o case estudado ainda está em processo de estruturação, sendo assim ficou visível à aplicação das teorias na formatação da Escola corporativa. Outro ponto promissor da pesquisa foi perceber o perfil jovem que atua nesta empresa e sua visão de futuro. Mas, ficou claro que a nomenclatura não está viva entre os funcionários participantes do projeto, aconselha-se a empresa assim que o período se estabilizar a investir mais em endomarketing para a EC, a deixar mais claro seu formato e objetivo todos os funcionários.

Como sugestão de estudos futuros esta pesquisa deixou em aberto a possibilidade então de verificação se realmente a empresa iniciou o projeto na versão a distancia e se conseguiu

realmente permanecer com o programa Escola corporativa ativo, assim como pode-se estudar também como ficou a administração das empresas no período pós pandêmico.

Em resposta a questão de pesquisa, pode-se afirmar que a escola corporativa tem impacto significativamente nos processos da empresa, pois trata-se de um seguimento que atende diretamente o consumidor final, assim como pode-se concluir que a sua estruturação está completamente voltada ao seguimento ao qual está inserida. Apesar da mesma ainda não estar claramente inserida na cultura da empresa com sua estrutura em si, mas ainda penas como um programa de treinamento e desenvolvimento a mesma trás retorno tanto ao funcionário quanto a empresa em si.

Através do método de pesquisa pode-se afirmar que os funcionários analisados trouxeram como importância da escola corporativa o desenvolvimento do funcionário como forma de melhoria dos processos de atendimento aos clientes, fazendo dele uma forma eficaz de trabalhar o público interno e desenvolver as habilidades necessárias para o desenvolvimento de suas atividades.

Concluiu-se também que a Escola corporativa está estruturada de forma a atingir todo o público interno, e que tem objetivo de desenvolver a todos de forma contínua, que a empresa estudada já estava vendo formas antes mesmo do período pandêmico para a estruturação da mesma em formado a distância, podendo assim permanecer ativa mesmo no período pandêmico como no pós-pandêmico com o intuito de conectar as diferentes filiais. Concluiu também, que apesar de o momento pandêmico estar ainda confuso, pude verificar que esta empresa estudada realmente está focada em se adequar para atender seu público interno e externo de uma forma segura.

6 REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul/dez 2013. ISSN 2358-0194.
- BENTES, A. V. Educação corporativa: o Tribunal de Justiça amazonense em perspectiva. **Universidade Federal do Amazonas, Manaus**, Manaus, 2019. Disponível em: <<https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/7658>>. Acesso em: 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EBOLI, M. Educação corporativa. Revista T&D–Inteligência Corporativa. **Revista T&D–Inteligência Corporativa**, Goiania, p. 45, Junho 2004.

EBOLI, M. Educação Corporativa e desenvolvimento de competências. In: JS, D.; FLEURY, M.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 23.

ESTEVES, L. P.; MIRIÑO, M. J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, v. 13, p. 12, Agosto 2015. ISSN 1984-9354.

FONSECA, J. J. S. D. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 1. ed. Fortaleza: Univesidade Estadual do Ceará, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. [S.l.]: Atlas S/A, 2008.

GODRI, D. **Conquistar e manter clientes: práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem sucedidos utilizam**. 86. ed. Blumenau: Eko, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2001.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, C. H. Caderno de Administração, Maringá, v.28, Ed.Esp., jun./202071Doi: <https://desafios.do.teletrabalho.na.pandemia.covid-19.quando.o.home.vira.office>. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, n. E.53637, p. 71-75, Jun 2020. ISSN 2238-1465.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

ORTIGOSO, F. A. S.; KANAANE, R. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. [S.l.]: [s.n.], 2010.

PADILHA, K. C. Treinamento e desenvolvimento como fatores de contribuição aos processos de atendimento ao cliente, Curitiba, 13 Junho 2018. 45.

PEREIRA, C. D. S. Aprendizagem, educação e trabalho na sociedade do conhecimento. Revista de Administração Pública. **Revista de administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 107-18, nov/dez 2001.

PERES, R. S.; SANTOS, M. A. Considerações gerais e orientações práticas acerca do emprego de estudos de caso na pesquisa científica em Psicologia. **Interações**, v. 20, n. X, p. 109-126, jul./dez 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RAMOS, T. B. D. S. et al. A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL VISTA POR MEIO DO CONCEITO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA.

Multidebates, Palmas, v. 4, n. 2, p. 227, jun. 2020. ISSN 2594-4568.

ROCHA-PINTO, S. R. D. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, v. 1, 2007.

SIQUEIRA, N. D. et al. ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO A POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL DE CUIABÁ–MT. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 3, n. 2, p. 14, Maio - Agosto 2019. ISSN 2594-7559.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. VII, n. 13, 2007.