

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO VAREJO¹

Silvana Zampiere Silva²

Janaina March³

RESUMO

Este trabalho é um estudo na área de Gestão de pessoas, com ênfase no processo de treinamento e desenvolvimento. Existem diferenças entre os processos de treinar e desenvolver pessoas. Ribeiro (2005) menciona esta diferença, conceituando o desenvolvimento enquanto um processo voltado para o futuro e não relacionado com o cargo atual, ele proporciona oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional. O objetivo nesta pesquisa é identificar e refletir sobre os aspectos que relacionam treinamento e desenvolvimento de pessoas e o setor do varejo. O referido estudo tem enfoque qualitativo, bibliográfico e de caráter descritivo.

PALAVRAS-CHAVE: treinamento de pessoas; desenvolvimento de pessoas; gestão de pessoas; varejo.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é um estudo na área de Gestão de pessoas, com ênfase no processo de treinamento e desenvolvimento. Existem diferenças entre os processos de treinar e desenvolver pessoas. Ribeiro (2005) menciona esta diferença, conceituando o desenvolvimento enquanto um processo voltado para o futuro e não relacionado com o cargo atual, ele proporciona oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional. O Treinamento está relacionado com a posição atual do cargo, proporciona melhor desempenho da atividade desenvolvida (RIBEIRO, 2005). Esses são dois processos distintos e necessários para que o profissional obtenha sucesso e consiga contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

O treinamento vai ajudar os profissionais a adquirirem eficiência no seu trabalho, por meio das habilidades e conhecimentos assimilados para alcançar maior produtividade. No desenvolvimento, o foco é o crescimento pessoal do empregado, visa sua carreira futura e não apenas o cargo atual. Para Aquino (1980), o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

² Acadêmico do Curso de Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

³ Mestra. Professora Orientadora

seu desempenho profissional e motivacional.

Para Francisco Lacombe (2005) “a principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao colaborador novas habilitações ou melhorar as que ele já possui”, sendo assim, o colaborador aperfeiçoa seus métodos e conhecimentos de trabalho ou passa a ter novas qualidades e habilidades, o treinamento, portanto está ligado a interação destas habilidades com as funções que devem ser realizadas. O desenvolvimento de pessoas é um processo de constante aperfeiçoamento e capacitação dos seus funcionários, para que adquiram experiências e estejam preparados para enfrentar mudanças organizacionais, (MILKOVICH *et al.*, 2000) afirma que “Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas a carreira e outras experiências.

Tendo em vista a importância estratégica dos processos de treinamento e desenvolvimento, é fundamental que as organizações atentem para isso, uma vez que o melhor desempenho pessoal, impacta diretamente nos resultados organizacionais. Cabe, portanto, às organizações buscarem dar o suporte necessário para que todas as funções, atividades e tarefas, sejam bem executadas.

No setor do varejo, essa situação também se faz presente. O varejo é um termo usado para designar todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal, sendo assim, qualquer atividade que utiliza esse sistema de venda, seja ela fabricante ou atacadista ou varejista, esta praticando varejo (ROSENBERG *et al.*, 1993). O mesmo autor afirma que definições tradicionais descrevem o varejo como "negócio que vende produtos e serviços para consumidores finais".

O varejo também tem uma íntima relação com a política econômica do governo. O setor é extremamente sensível às oscilações, portanto muito vulnerável as crises no mercado. Normalmente as vendas respondem de maneira muito rápida às alterações na conjuntura macroeconômica e no poder aquisitivo dos consumidores. Na atual conjuntura econômica e social tem reforçado a necessidade de as empresas incorporarem características que lhes permitam maior grau de flexibilidade e adaptação ao ambiente onde atuam.

Segundo a SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), no Estudo do papel do varejo na economia Brasileira de novembro de 2018, este é um segmento que emprega um em cada cinco trabalhadores brasileiros e que impacta dois terços do PIB do país seja cada vez mais estudado e analisado, para que toda sua cadeia de valor e os diversos órgãos dos poderes Executivo e Legislativo possam conhecer e compreender mais profundamente esse setor tão

importante da economia do Brasil.

O ano de 2020 trouxe mudanças profundas no mundo e refletiu diretamente na economia, pois o presidente da CNC, José Roberto Tadros, destaca que a pesquisa deste mês identificou a preocupação dos brasileiros com os impactos “desta crise sem precedentes”. “As famílias começaram a se revelar mais alertas em relação ao consumo, em 2020. Essa insatisfação na expectativa de consumir em abril está ancorada na incerteza das consequências que a situação atual pode provocar nos indicadores econômicos deste ano.”

Para Eduardo Terra, Presidente da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), os últimos anos talvez tenham sido os mais dramáticos da economia brasileira. Os chamados “anos de ouro” ficaram para trás e já se fala em “nova década perdida”, comparando com os anos 80. Para o varejo, porém, a mensagem é de resiliência, eficiência, produtividade e transformação. Empresas menos preparadas ficaram pelo caminho, como é natural em um período como esses últimos cinco anos. Por outro lado, temos o privilégio de testemunhar o nascimento de um novo varejo no Brasil. Com a crise do Covid19, as mudanças são ainda mais impactantes.

Tendo em vista o exposto, e relacionando o Processo de Desenvolver pessoas ao contexto do setor varejista, setor este que ocupa grande parte da força trabalhadora brasileira, elencou-se como objetivo para esta pesquisa: *Identificar e refletir sobre os aspectos que relacionam Treinamento e Desenvolvimento de pessoas e o setor do varejo, em produções dos últimos três anos, publicadas na base de dados Scielo.*

Justifica-se a escolha deste repositório em função da relevância nacional e internacional advinda da grande quantidade de revistas/*journals* indexadas a esta base (119 no total), o que proporciona um amplo campo para a busca de documentos capazes de dar corpo qualificado à pesquisa em questão.

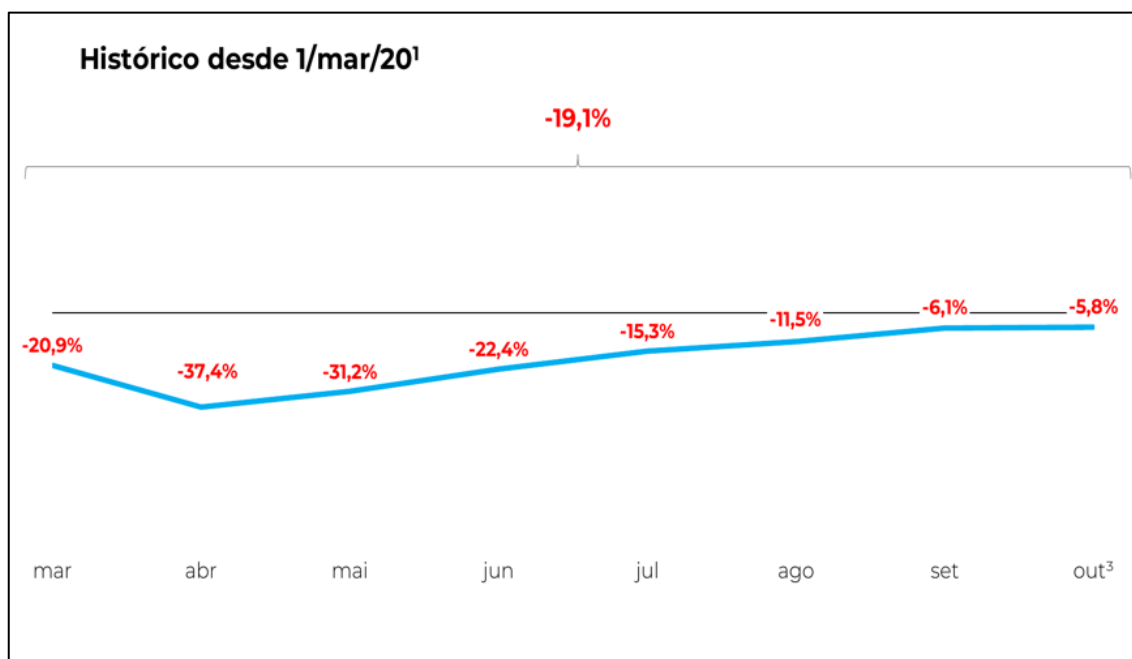
Em outubro, o Varejo Total no Brasil está 5,8% abaixo do período pré-pandemia

Varejo Total

Faturamento Nominal – Brasil

Base 100 = Domingo (2/fevereiro)

Variação entre período a partir de 1/mar vs dias comparáveis antes da pandemia²



Fonte: Cielo/ICVA - Índice Cielo do Varejo Ampliado
1) Período de 01/março/20 a 24/out/20

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Pode-se dizer que os estudos que relacionam gestão de pessoas teve seu início concomitante ao surgimento da Administração como uma ciência, no final do século XIX e princípios do século XX. Esse movimento é inaugurado com administração científica, que foi marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). A proposta de Taylor para a organização do trabalho buscava basicamente diminuir qualquer perda de tempo na produção, baseando cada fase do processo de trabalho em passos cuidadosamente cronometrados, com o intuito de eliminar processos longos e inúteis. Henry Ford aperfeiçoou o taylorismo através de dois princípios adicionais: A integração das etapas do processo de trabalho e a fixação dos trabalhadores em seus designados postos de trabalho.

A Teoria das Relações Humanas, surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. conhecidos como Experiências de Hawthorne (CHIAVENATO, 2000).

A pesquisa que tinha como objetivo inicial conduzir experimentos relacionando a luminosidade no ambiente de trabalho com a eficiência dos operários, medidos pela produção e percebeu-se que o aumento da produtividade não estava relacionado com a intensidade da luz,

mas sim com a atenção que estava sendo dada às pessoas. Tal estudo é considerado como a referência para o desenvolvimento inicial de uma teoria voltada aos Recursos Humanos dentro das organizações, conhecida como Teoria das Relações Humanas.

Após o desenvolvimento da teoria das relações humanas surgiu, por meio dos estudos de Kurt Lewin (1973), a escola das relações humanas, que tinham ênfase nos grupos e nas influências sociais e comportamentais.. Com a Escola das Relações Humanas, a psicologia começou a ser introduzida nas organizações. As teorias buscavam amenizar o conflito entre o indivíduo e a organização e fundamentam-se no pressuposto de que, para administrar, o administrador precisa conhecer os fatores motivacionais das pessoas.

Abraham Maslow (1908-1970) propôs a primeira teoria motivacional (1954), apresentando o ser humano como um organismo psicológico que busca satisfazer suas necessidades. Essa teoria sugeriu que técnicas motivacionais devem levar em consideração as necessidades humanas, que precisam ser preenchidas hierarquicamente: necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas. E segundo Lacombe (2005), quanto maior for o casamento das necessidades pessoais com as da empresa, ainda maior será o nível de comprometimento e motivação deste, e como consequência, melhor ainda o ambiente de trabalho com este, eleva o nível do clima organizacional.

O século XX trouxe grandes transformações que influenciaram o comportamento das pessoas nas organizações com o surgimento da Era da Informação, iniciado na década de 1990 e que ainda perdura. Assim, a era da informação causou impacto nos cargos, na forma de condução dos negócios e na necessidade de mais trabalhadores de conhecimento, conforme expressa Ivancevich (2009).

E com a era da informação, Silva (2002) ressalta que o “mundo globalizado da sociedade do conhecimento trouxe mudanças significativas ao mundo do trabalho” e a área de Gestão de pessoas tem passado por mudanças para gerenciar as pessoas envolvidas neste ambiente organizacional. Esta área, é composta por um conjunto de estratégias que juntas, garantem a eficácia organizacional e, desta forma, é de suma importância que a área desenvolva suas atividades de forma muito próxima da excelência, ou seja, os processos de Gestão de pessoas devem integrar o processo de agregar aos demais processos organizacionais, sendo eles: aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas nas organizações.

Em relação ao processo de Desenvolvimento, é salutar mencionar que engloba também o treinamento. Cada qual, merece uma tenção específica, por cuidar de diferentes aspectos. Segundo Chiavenato (2010), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas,

pelo fato de treinamento estar voltado a situação presente e cargo atual, enquanto desenvolvimento se aplica a cargos a serem ocupados.

À medida que as empresas crescem e percebem seus processos complexizados, é necessário que tenham pessoas preparadas e que queiram evoluir junto com a empresa. Assim, é necessário um processo de treinamento que garanta a aprendizagem dos trabalhadores. Conforme Marras (2009), o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que tem por objetivo repassar e/ou reciclar conhecimentos, habilidades e até mesmo atitudes que tem relação direta ou indiretamente à execução de tarefas ou otimização do trabalho e a qualidade de um bom treinamento é essencial para o crescimento positivo da organização a curto, médio e longo prazo.

Já as ações que referenciam o desenvolvimento de pessoas, abordam o aperfeiçoamento dos talentos humanos. A aplicação do conhecimento é fundamental à competitividade e as organizações procuram desenvolver programas de desenvolvimento com foco em ampliar o potencial dos seus talentos humanos. Nesse momento, surgem de maneira mais enfática, expressões como aprendizagem, conhecimento, habilidades, sejam elas técnicas ou comportamentais (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2002).

Chiavenato (2004) coloca que o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, por outro lado o mesmo autor salienta sobre os aspectos envolvidos nos processos de desenvolvimento de pessoas, preparação de lideranças e coaches, educação corporativa continuada, gestão de aprendizagem, de novos talentos e do aprendizado organizacional.

Conforme o que foi exposto, torna-se, portanto, imperativo às empresas, a atualização dos processos de Desenvolvimento, em conformidade com os novos cenários nos quais estão inseridas, congregando atitudes de inovação e diferenciação por parte dos gestores nos processos de qualificação, voltados à gestão das pessoas (PACHECO, 2005).

3. METODOLOGIA

Metodologia trata-se de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Consiste em um trabalho acadêmico e refere-se a uma das partes do trabalho de conclusão de curso (TCC), de artigo ou de qualquer outra publicação de caráter científico. Para o acadêmico, a metodologia funciona

não apenas como um método de elaboração de trabalhos, mas também como um instrumento de busca pelo conhecimento. Conforme Oliveira (1997), a metodologia estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do pensamento verdadeiro, e procura estabelecer a diferença entre o que é verdadeiro e o que não é, entre o que é real e o que é ficção.

Esta pesquisa caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de acordo com Richardson (1999), o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não se baseia na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; consiste no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno, pode dizer então a pesquisa qualitativa é o método de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico ou segundo sua estruturação.

Segundo Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa “é uma metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”, ou seja, é uma pesquisa que permite explorar mais amplamente uma questão, seus métodos são mais flexíveis, e tem como objetivo levantar informações e não obter conclusões estatísticas.

Esta pesquisa configura-se como qualitativa uma vez que a abordagem aos dados se deu a partir da análise dos textos, a nível de seu conteúdo, e não se objetivou a quantificação desses documentos. Também, não houve o propósito de realizar uma análise estatística das produções que elucidam o tema, outrossim, buscou-se dentro de um limite de tempo breve, compreender a forma que os autores relacionam treinamento e Desenvolvimento de pessoas e o setor do varejo.

Para Norma Ferreira as pesquisas do tipo “estado da arte” ou “estado do conhecimento” seriam pesquisas bibliográficas que visam “mapear e discutir certa área de produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento”. Haddad (2002) define esse tipo de pesquisa como um estudo que propicia, num período definido, ordenar um determinado campo de conhecimento, conhecer o que diferentes produções acadêmicas incluem como resultados de suas pesquisas e reconhecer, por meio desses trabalhos, as temáticas, as abordagens dominantes e emergentes, além das lacunas existentes, que podem servir à elaboração de pesquisas futuras. E portanto um estudo que serve de base para futuros passos dentro da pesquisa a ser realizada. para se aprofundar nos trabalhos sobre o objetivo a ser alcançado.

Tendo em mente estas definições, aloca-se o objetivo deste estudo dentro desta perspectiva de estado do conhecimento, uma vez que o objeto consiste nos textos e na forma com

que abordam temática de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Estudo descritivo é o estudo da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada, o objetivo desses estudos é analisar os dados coletados sem que haja interferência do pesquisador, ou seja recolher os dados e detalhar os resultados conforme são obtidos para se conseguir uma visão mais estatística.

Conforme Vergara (2004), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal. Dessa forma, considerando que este estudo buscou compreender e apresentar determinada abordagem teórica em textos científicos, situa-se, portanto, como um estudo descritivo.

3.1 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para essa pesquisa, serão buscados artigos publicados em revistas da Scielo, esse repositório foi escolhido pela integridade e autenticidade dos documentos digitais armazenados e tem todo o seu conteúdo revisado por pares, ou seja todos o seu conteúdo são revisados por profissionais e especialistas na área. Vários estudos mostram que a avaliação por pares é tida como um dos pilares senão o mais importante da comunicação científica.

Esse repositório foi escolhido com artigos dos últimos 3(três) anos, com critérios ano de publicação; língua (espanhola e portuguesa), voltados área temática de Ciências sociais aplicadas, em todas as coleções da base e que contenham os conceitos importantes para esta pesquisa, relacionados da seguinte forma:

Gestão de Pessoas x treinamento x Varejo
Desenvolvimento de Pessoas x Varejo
Treinamento de pessoas x Varejo
Desenvolvimento de pessoas em empresas

Quadro 1: Descritores da pesquisa
Fonte: elaborado pela autora

3.2 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Será analisado o título, que descreve a forma mais condensada do artigo à ser analisado, o resumo que contém os principais resultados e as conclusões mais relevantes da pesquisa e as palavras-chave do referido artigo, que também são um importante instrumentos de busca, caso não tenhamos um entendimento completo da dinâmica do assunto a ser abordado, acessaremos o texto completo para a pesquisa mais detalhada, pois precisamos ter as informações pertinentes de uma pesquisa descritiva que compreende a análise dos dados, processos e situações do assunto a ser estudado.

Vamos buscar:
Revista em que o artigo foi publicado
Data da publicação
Autores
Área do conhecimento
Objetivo do artigo
Resumo do artigo

Quadro 2: Quadro dos Descritores

Critério para análise dos quadro

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa, oriundos do processo de coleta descrito na metodologia. A análise é apresentada em duas seções: primeiramente, realizou-se uma descrição dos dados técnicos dos 3 (três) textos e, na sequência, foram realizadas análises acerca dos conteúdos presentes no objetivo e resumo, relacionado-os ao objetivo deste trabalho.

4.1 DESCRIÇÃO DOS TÉCNICOS DOS ARTIGOS ANALISADOS

No quadro abaixo, são apresentados os dados técnicos dos artigos analisados, a fim de situar acerca de informações como: ano de publicação, título, revista na qual foi publicado, autores e área do conhecimento.

Ano de	Título	Revista	Autores	Área do
---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

publicação				conhecimento
2017	Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Lucia Barbosa de Oliveira Juliana da Costa Rocha	Area de Ciências Sociais aplicadas onde trata os aspectos sociais das diversas realidades humanas.
2018	O processo de formulação estratégica na perspectiva individual. Um estudo no ramo varejista de construção civil de Natal e região metropolitana no Brasil	Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa	José Neto Renan Aires Camila Salgado Afranio de Araujo	Refere-se a área de gestão onde estuda-se as melhores práticas por uso do conhecimento
2019	Efeitos e expectativas de Futuro no Comprometimento Organizacional e intenção de desligamento	Psicologia- Teoria e Pesquisa	Vinicius Vasconcelos Elaine Rabelo Neiva	Compete a área de Psicologia que compreende o estudo do ser humano a partir de suas produções e relações sociais.

Os títulos dos referidos artigos referenciam os anos de 2017 a 2019 relacionados na área de administração e área da psicologia não contém todas as palavras chaves descritas neste artigo mas, elas evidenciam qual as temáticas dos assuntos abordados. Os artigos pesquisados correspondem a revistas de escopos semelhantes:

- A RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios é um veículo voltado para a divulgação e o fomento do debate científico nas áreas de gestão e negócios e tem como missão disseminar estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da Gestão em Organizações.

Os autores do referido artigo são: Lucia Barbosa de Oliveira, sendo que sua formação concentra-se nas áreas de Administração e Ciências Econômicas, Juliana da Rocha Costa com sua área formação nas áreas de Administração e Economia e Finanças.

- A Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa é uma publicação editada a partir de 2019 pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE), Rio de Janeiro, Brasil. Tem periodicidade quadrimestral e assegura uma abordagem científica e de divulgação das diferentes áreas da Gestão: Estratégia, Marketing, Recursos Humanos, Turismo, Logística, Finanças, Contabilidade, Sistemas de Informação, entre outras. Os autores do artigo são: José Neto, Renan Aires e Afrânio Araujo com suas formações concentradas na área de Administração e Camila Salgado, com sua formação nas áreas de Administração e Engenharia de Produção.

- A Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa publica trabalhos originais vinculados a quatro grandes áreas temáticas: (a) Ciências do Comportamento e Neurociências; (b) Psicologia do Desenvolvimento e Escolar; (c) Psicologia Clínica e Cultura; e (d) Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Os autores do referido artigo são: Vinicius Vasconcellos, Sendo sua formação concentrada nas áreas de Direito e Elaine Rabelo Neiva com sua formação na área de Psicologia.

4.1 ANÁLISE DOS ASPECTOS BIBLIOGRÁFICOS DOS ARTIGOS

No quadro abaixo, serão abordados aspectos bibliográficos coletados em artigos, publicados nos anos de 2017, 2018 e 2019, sendo que os resultados que foram abordados são os seguintes:

Ano	Objetivos do artigo	Resumo do artigo
2017	Propor que engajamento é influenciado por diferenças individuais, medidas pelas avaliações autorreferentes, pela avaliação das práticas de recursos humanos e pela qualidade da relação líder-liderado	O referido artigo destaca a importância da gestão de pessoas para o crescimento de uma organização, e a preocupação dos gestores tem sido a compreensão ao engajamento no trabalho pois sabe-se que empregados focados podem dar o melhor de si e assim trazem benefícios na forma de uma força de trabalho mais comprometida. Evidências surgem que investimento em políticas de desempenho e desenvolvimento de líderes podem trazer inúmeros benefícios para a organização e assim evitar a grande rotatividade entre os colaboradores.

2018	O estudo realizado foi uma análise de dados levantados no ramo de construção civil em Natal /RN e região Metropolitana que teve como objetivo ressaltar a importância do processos de formulação estratégica em empresas varejistas.	Este estudo investigou o processo de formulação estratégica no ramo de varejo para comprovar que quanto mais elevado o nível hierárquico e formação acadêmica dos gestores maior é sua compreensão em relação aos processos , ou seja como um nível de desenvolvimento mais estruturado por parte destas pessoas colabora para um melhor resultado na formulação das estratégias, que ganha força diante da grande competição no mercado varejista.
2019	O objetivo da pesquisa é testar um modelo que propõe esses dois tipos de expectativas (variáveis orientadas para o futuro) como antecedentes de comprometimento organizacional afetivo e intenção de desligamento (variáveis orientadas para o presente).	Este artigo centra-se nas expectativas dos indivíduos e sobre sua carreira dentro da organização. Nem sempre o funcionário que intenciona o desligamento da empresa cumpre o fato, mas isso pode ser um risco para a empresa a evasão de bons talentos. Torna-se imprescindível então para a Gestão de pessoas torna-se indispensável medir, por meio de pesquisas, como estão as expectativas e investir em práticas capazes de aumentar as expectativas , como a criação de trilhas de carreiras (futuro profissional) e a comunicação adequada dos planos de negócios e visão da organização (futuro organizacional).

O primeiro artigo a ser analisado, é o artigo intitulado “*Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade*”. Neste texto, publicado no ano de 2017, desenvolve-se um estudo sobre o comprometimento dos funcionários e a relação da rotatividade do indivíduo dentro da empresa. Tal pesquisa, tenta verificar a compreensão de quais determinantes contribuem para o que o colaborador sinta-se engajado em seu trabalho e com isso diminua a rotatividade dentro da organização, reduzindo o prejuízo com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários.

O estudo mostrou que funcionários focados, comprometidos, dispostos a dar o melhor de si, contribuem para o sucesso de uma organização e, que esses funcionários estando física e emocionalmente conectados com o seu trabalho, investem mais no seu desenvolvimento profissional ,enfim trabalham com entusiasmo sendo cientes de suas responsabilidades. O estudo aponta também a importância do setor de recursos humanos em cuidar dos gestores e investir no desenvolvimento e capacitação destes indivíduos pois, ao ampliar seus conhecimentos e sua visão estratégica frente a seus colaboradores, garantem que os mesmos consigam extrair o melhor de sua equipe , engajando os mesmos e fazendo com que eles se sintam conectados com os objetivos e valores da empresa, sentindo-se realizado ao desempenhar suas atividades no ambiente de trabalho.

O segundo artigo, intitulado, “*O processo de formulação estratégica na perspectiva individual*” publicado no ano de 2018, ressalta a importância do processo de formulação estratégica em empresas varejistas da construção civil. Antes, contudo, a pesquisa demonstra a relevância de focar-se no planejamento da execução, baseado na estratégia, definindo indicadores e o detalhamento das ações que devem acontecer no curto, médio e longo prazo, para que a empresa esteja bem posicionada no mercado e gere os resultados e a clareza sobre o presente e o futuro desejado.

O objetivo do estudo foi corroborar que quanto mais elevado o nível hierárquico do indivíduo, maior é a relação com essas estratégias, ou seja quanto maior o grau de responsabilidade do funcionário dentro de uma organização se torna mais fácil direcionar o processo decisório à execução eficiente e eficaz das atividades, e também que o pensamento lógico possui ligação com o nível hierárquico, isto é, os graus de hierarquia também influenciam o indivíduo ao melhor raciocínio que permite chegar a uma determinada conclusão ou resolver um problema. O estudo aponta também a equivalência destes itens com o tempo de cargo, gênero e com a formação acadêmica, pois, estas estratégias pensadas, projetadas e formalmente estruturadas tem a relação direta com a formação acadêmica destas pessoas, com seu nível de desenvolvimento e o caminho é a busca pelo constante conhecimento e aperfeiçoamento, para se tornar um gestor estratégico e atingir os resultados esperados pela organização.

O terceiro artigo, intitulado”, publicado no ano de 2019, trata sobre o futuro dos indivíduos, o seu comprometimento junto a empresa e a intenção de desligamento nas organizações, onde percebe-se o que o engajamento e a motivação do funcionário está muito ligado ao que ele espera da empresa, sua expectativa sobre sua carreira e seu futuro dentro da organização. O estudo contempla também que com o avanço do mundo tecnológico, onde o futuro tornou-se muito incerto principalmente no meio laboral, o indivíduo está sempre em busca de oportunidades para seu crescimento profissional e, saber o quais os objetivos da organização, sua missão é indispensável para que o mesmo possa traçar suas metas individuais. Os indivíduos com maiores competências, estão mais preocupados com sua carreira, planejam seu desenvolvimento pessoal almejando seu sucesso profissional, o comprometimento torna-se mais importante em si mesmo do que com a organização onde está inserido.

Os resultados do pesquisa apontam que, as pessoas são o referencial de toda organização e é preciso reter os talentos que contribuem para o sucesso da empresa, é imprescindível que as organizações atuem para garantir a retenção destes profissionais com práticas que garantam o futuro profissional de seus colaboradores pois, quando um funcionário se sente engajado em seu

ambiente laboral, vislumbrando boas perspectivas para o seu futuro na empresa menores são as chances de pensarem ou efetivarem o seu desligamento.

A partir destes estudos chegou-se conclusão da importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro do varejo, a busca pelo crescimento profissional e pessoal e o desenvolvimento de novas habilidades e competências faz com que o setor possa contar com funcionários mais motivados e engajados, com as melhores maneiras de otimizar as atividades, considerando sempre as metas que deseja atingir e com isso menores são as chances de querer desligar de uma empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo conhecer os aspectos que relacionam o treinamento e desenvolvimento de pessoas, qual a importância de adquirir uma base sólida de conhecimento técnico e principalmente intelectual para o crescimento do indivíduo social e profissionalmente e como a capacitação profissional assume um posto estratégico dentro das organizações.

O foco deste artigo foi enfatizar como o treinamento e desenvolvimento das pessoas no varejo auxiliam a empresa a conquistar a eficácia em seus objetivos e colaboram também para que estes funcionários atinjam seus objetivos pessoais e profissionais, tornando-se pessoas motivadas e engajadas com a organização onde estão inseridas. Para alcançar este objetivo, foi buscado na plataforma Scielo artigos com artigos dos últimos 3 (três) anos, com critérios ano de publicação, voltados área temática de Ciências sociais aplicadas, contendo os seguintes descritores: Gestão de Pessoas x treinamento x varejo, desenvolvimento de pessoas x varejo, treinamento de pessoas x varejo e desenvolvimento de pessoas em empresas.

Em relação ao engajamento dos funcionários, verificou-se a importância de funcionários engajados dentro de uma organização e o diferencial obtido por gestores que possuem políticas estratégicas, funcionários engajados vão além do desafio atual enfrentado, eles empregam toda a energia na busca da melhor solução para o problema corporativo, vivenciando aquele problema e procurando melhores alternativas para solucioná-los. A pesquisa também concluiu que algumas variáveis contribuem para um bom desenvolvimento do planejamento estratégico dos gestores e a formação acadêmica é um item importante neste processo ou seja o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo colabora para que o mesmo consiga tomar decisões estruturadas e planejadas são fundamentais para o crescimento e o sucesso de uma organização.

Outro aspecto das pesquisas apresentadas refere-se a importância que a gestão de pessoas deve ter na retenção dos talentos em uma organização, as pessoas estão preocupadas com seu futuro profissional com novas chances de crescimento e possuem perspectivas em relação à sua carreira, portanto torna-se imprescindível aos gestores investir em programas de capacitação. Dessa forma, compreende-se que, o treinamento e desenvolvimento, a partir dos resultados apresentados pelos autores dos textos pesquisados, é fator de diferencial competitivo e retenção de talentos nas organizações do varejo pesquisadas. Estes resultados, concordam com os resultados apresentados na literatura clássica da área da Gestão de pessoas, e também, com os textos estudados e apresentados no referencial teórico deste trabalho. Como sugestão, considera-se relevante que gestores deste segmento do varejo, passem a oportunizar sempre que possível, ao quadro de trabalhadores, experiências que reforcem e desenvolvam competências, habilidades e conhecimentos capazes de impactar positivamente o ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.
- CHIAVENATO, R. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª Ed. Rio de Janeiro, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro : Campus, 2004.
- IDALBERTO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3º ed. Riode Janeiro: Elsevier, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 133-146.
- HADDAD, S. **Juventude e escolarização: uma análise da produção de conhecimentos**. Brasília: MEC/ Inep/ Comped, 2002. (Série Estado do Conhecimento nº 8). Disponível em: . Acesso em 15 de dez. de 2012.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. AMGH, 2009.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. Francisco Lacombe. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 236, 312 – 322.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** Jean Pierre
Marras. 13ª ed. SP : Saraiva, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BAUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**; tradução Reynaldo C. Marcondes.-São Paulo: Atlas 2000.

FERREIRA, N. S. A. As pesquisas denominadas “estado da arte”, **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 23, n. 79, 2002, p. 257.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSENBERG, J. M. (1993). *Dictionary of business and management*. New York, EUA: John Wiley & Sons.

SILVA, R. F. L. – **e-RH em um ambiente global e multifuncional** – Brasília: Senac - DF, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.