

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CARLA ROCHA SOARES

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DA LOJAS RENNER.**

FLORIANÓPOLIS

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CARLA ROCHA SOARES

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DA LOJAS RENNER.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante Girardi.

FLORIANÓPOLIS

2004

CARLA ROCHA SOARES

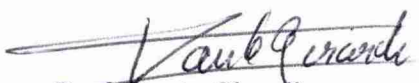
**ANÁLISE DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DA LOJAS RENNER.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de junho de 2004.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski

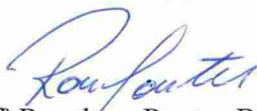
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dante Girardi

Orientador



Profª Roselane Pontes Bernard

Membro



Tatiana Pessoa

Gerente de Loja da Lojas Renner S/A.

Shopping Itaguaçu

AGRADECIMENTOS

A todos que, de alguma forma, colaboraram para a realização deste trabalho:

Minhas amadas mãe e minha irmã, que me dão força e acreditam em mim em todos os momentos pessoais e profissionais da minha vida.

Patty e Paulinha, que me ajudaram durante todo processo de desenvolvimento acadêmico e me mostram todos os dias o que é ser um verdadeiro amigo.

Aos amigos que me fizeram crescer como pessoa e profissional, Diego Zen e Fernando Benko.

Ao Prof. Dante Girardi pela orientação, atenção e compreensão, fundamentais para o desenvolvimento do presente trabalho.

Ao Prof. Luiz Moretto Neto pelos ensinamentos na vida acadêmica e pelas conversas que contribuíram para o meu enriquecimento pessoal e profissional.

Aos meus colegas de trabalho, Tatiana Pessoa, Ricardo Fernandes e Denise Limas, pela paciência e apoio.

"A dedicação dá aos nossos sonhos as asas
para se erguerem e a força para voarem".

George Herbert

RESUMO

SOARES, Carla Rocha. Análise do programa de T&D da Lojas Renner S/A. 2004. 54 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho teve como finalidade analisar se o programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) da Lojas Renner S/A está dentro da concepção de uma empresa competitiva. Dessa forma, é relevante destacar as políticas de recursos humanos adotadas na empresa, a relação entre T&D e as estratégias da organização, a relação entre os pressupostos teóricos de T&D e a realidade prática na Renner e as características básicas para que uma empresa seja competitiva. A metodologia adotada constituiu-se de pesquisa exploratória-descritiva. Além disso, utilizou-se a observação participante e a análise de documentos na coleta de dados. Foi possível perceber as mudanças ocorridas nas últimas décadas no que se refere a Gestão de Pessoas e às áreas de recursos humanos das organizações, hoje, muito mais estratégicas.

Palavras-chave: treinamento e desenvolvimento, políticas de recursos humanos, estratégias das organizações, competitiva, gestão de pessoas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma geral da Lojas Renner. 26

Figura 2: Organograma da Diretoria de Recursos Humanos da Lojas Renner. 27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Aspectos da educação corporativa..... 42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.3.1 <i>Importância do projeto</i>	13
1.3.2 <i>Viabilidade do projeto</i>	13
1.3.3 <i>Oportunidade do projeto</i>	14
2 METODOLOGIA	15
2.1 TIPO DE PESQUISA	15
2.1.2 <i>Quanto à natureza do relacionamento das variáveis estudadas</i>	15
2.1.3 <i>Quanto aos meios de investigação</i>	16
2.2 COLETA DE DADOS.....	16
2.2.1 <i>Observação</i>	16
2.2.2 <i>Método da observação quanto ao grau de estruturação</i>	17
3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS RELACIONADOS COM A PRÁTICA NA RENNER	18
3.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	18
3.1.1 <i>Agregando pessoas</i>	19
3.1.2 <i>Aplicando pessoas</i>	20
3.1.3 <i>Recompensando pessoas</i>	20
3.1.4 <i>Desenvolvendo pessoas</i>	21
3.1.5 <i>Mantendo pessoas</i>	23
3.1.6 <i>Monitorando pessoas</i>	23
4 ESTRUTURA DA EMPRESA	25
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	25
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL GERAL.....	26
4.3 ESTRUTURA DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS	27
4.4 POLÍTICAS DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS.....	28
5 TREINAMENTO COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA	30
6 UNIVERSIDADE RENNER.....	36
7 CARACTERÍSTICAS DA RENNER COMO UMA EMPRESA COMPETITIVA	43
7.1 CRIATIVIDADE	43
7.1.1 <i>Cliente Oculto</i>	44
7.1.2 <i>Poupou-Ganhou e Renner Times</i>	44
7.1.3 <i>Equipes</i>	45
7.2 TREINAMENTO	45
7.3 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	46
8 SUGESTÕES AO PROGRAMA DE T&D DA RENNER	48
9 CONCLUSÃO	50

10 REFERÊNCIAS 52

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa

A importância de cada pessoa dentro das organizações, independente do cargo ocupado, é incontestável uma vez que é do esforço delas que deriva todo resultado alcançado pela empresa. Segundo Chiavenato (1999, p. 5), "as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões".

Em vista disso, os líderes têm papel fundamental dentro das organizações globais, interagindo com valores, culturas e expectativas cada vez mais diversificadas (Drucker, 1997). Sobre esta questão Drucker (1997) afirma que o líder do futuro deve ser capaz de influenciar com eficácia pessoas de qualquer parte, não importando sua cultura. Dessa forma, a figura da liderança é um dos alicerces na gestão de pessoas e conseqüente enquadramento da empresa no gênero competitivo.

Nesse contexto, os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) vem sofrendo mudanças significativas quanto ao foco e as necessidades a serem atendidas com sua aplicação. Cada vez mais, as estratégias estão relacionadas com os temas apresentados e as dinâmicas desses programas.

Destaca-se a relevância do programa de T&D da Renner, dando ênfase à Universidade Renner - instrumento de apoio à área de gestão de pessoas e à consecução das estratégias da empresa. Ainda, no mercado atual, para uma organização ser competitiva deve apresentar características singulares - ser adaptável às mudanças, saber correr riscos e inovar; algumas destas descritas no presente trabalho.

Segundo Chiavenato (1999, p. 290) "desenvolver pessoas é sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem". O

intuito desse trabalho é analisar e descobrir se o programa de T&D da Renner tem o conceito de desenvolvimento de pessoas dentro desta perspectiva.

Sendo assim, a questão a ser respondida nesta pesquisa é a seguinte:

O programa de treinamento e desenvolvimento da Lojas Renner está dentro da concepção de uma empresa competitiva?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Verificar se o programa de T&D da Lojas Renner S/A está dentro da concepção de uma empresa competitiva.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Comparar os pressupostos teóricos sobre a gestão de pessoas com a realidade prática na Lojas Renner;
- b) Conhecer as políticas de Recursos Humanos da Lojas Renner;
- c) Analisar o programa de T&D na Lojas Renner;
- d) Relacionar estratégia organizacional com o programa de T&D ;
- e) Identificar os pontos considerados como base para que uma empresa seja considerada competitiva;
- f) Propor sugestões ao programa de desenvolvimento da Lojas Renner.

1.3 Justificativa

1.3.1 Importância do projeto

A importância do projeto está, principalmente, no interesse do pesquisador em aumentar o conhecimento em relação às políticas de Recursos Humanos da Lojas Renner, com o intuito de entender e identificar os projetos de T&D da organização.

Além disso, espera-se que o projeto possa servir como auxílio à empresa objeto de estudo na construção de materiais que abordem o assunto.

Por fim, a comparação entre o que foi aprendido ao longo da graduação e a prática dentro da empresa tem significativa relevância para o alcance dos objetivos apresentados e para a expansão do conhecimento e especialização futura da acadêmica.

1.3.2 Viabilidade do projeto

A viabilidade do projeto dá-se por alguns fatores, tais como: viabilidade financeira (custos) e acesso às informações.

O custo envolvido na implantação do projeto envolve, no presente caso, apenas o custo de oportunidade de supervisionar o aluno.

Outro fator que torna o projeto viável é o acesso às informações, que está diretamente ligado à importância do projeto para a empresa e à credibilidade do pesquisador. Na presente pesquisa, por haver vínculo empregatício, torna-se primordial a colaboração por parte da organização, bem como dedicação e seriedade por parte do pesquisador para que a qualidade do projeto não seja prejudicada.

A contribuição de alguns colaboradores da Lojas Renner é outro elemento crucial para a viabilidade do projeto, fornecendo informações relevantes, levando-se em consideração a participação efetiva destes na evolução da pesquisa.

1.3.3 Oportunidade do projeto

Considera-se o presente projeto como uma grande oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

O contato com a organização e com a área de Recursos Humanos proporcionará uma visão mais ampla sobre o tema abordado, tendo em vista o interesse do pesquisador em especializar-se nesse segmento do curso de administração de empresas.

Sendo assim, essa foi uma oportunidade única de praticar-se boa parte da teoria aprendida dentro da Universidade.

O presente trabalho é composto por seis capítulos onde foram abordados os seguintes temas: a introdução, que apresenta o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos do trabalho e os fundamentos da justificativa; os pressupostos teóricos alinhados a realidade prática na organização objeto de estudo pelo pesquisador; a descrição da estrutura e as políticas de recursos humanos trabalhadas na empresa; a universidade corporativa - Universidade Renner (UR) e as mudanças ocorridas com sua implantação; a importância do treinamento como função estratégica na empresa e as características da Renner como uma empresa competitiva.

2 METODOLOGIA

2.1 Tipo de pesquisa

De acordo com os propósitos do projeto, essa pesquisa é definida como básica, pois é um tipo de "estudo sistemático que tem a curiosidade intelectual como primeira motivação e a compreensão como principal objetivo" (Yates citado por Selltiz apud MATTAR, 1999, p. 51).

1.2.2 Quanto ao objetivo e grau em que o problema de pesquisa está cristalizado

Segundo Mattar (1999, p. 77), quanto ao objetivo e grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, é definida como pesquisa exploratória, pois "seus propósitos imediatos são de ganhar maior conhecimento sobre um tema,[...] e aprofundar questões a serem estudadas". A questão abordada já é de conhecimento do pesquisador, sendo assim o intento maior é a investigação.

2.1.2 Quanto à natureza do relacionamento das variáveis estudadas

A pesquisa qualifica-se como descritiva, pois além de evidenciar o fenômeno estudado - T&D, responde a perguntas como quem, o quê, quanto e quando. (MATTAR, 1999)

2.1.3 Quanto aos meios de investigação

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, é um "[...] estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral" (VERGARA, 2000, p.48). Por ser desenvolvida numa empresa específica, a investigação possui essa propriedade. Utilizou-se documentos diversos e material eletrônico da organização objeto de estudo.

2.2 Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados é o documento através do qual são registradas respostas e dados obtidos por análise de documentos, observação e/ou questionários e entrevistas (MATTAR, 1999)

2.2.1 Observação

Conforme Mann (*apud* LAKATOS 1990, p. 188), "a observação participante é uma tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de modo a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles". A característica do pesquisador fazer parte da população investigada, faz com que essa técnica de levantamento de dados seja identificada na presente pesquisa.

2.2.2 Método da observação quanto ao grau de estruturação

Essa pesquisa se caracteriza por ter uma abordagem estruturada, pois o problema e os objetivos já estão claramente definidos e permitem uma especificação clara das situações que serão observadas e das suas categorizações para registrar o observado. (MATTAR, 1999)

2.2.3 Método da observação quanto ao grau de disfarce

A aplicação da observação não disfarçada se faz presente nessa pesquisa em razão do fato observado não envolver comportamentos e o comportamento observado não ser influenciado pela presença do observador (MATTAR, 1999)

3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS RELACIONADOS COM A PRÁTICA NA RENNER

O embasamento teórico-conceitual da estrutura da pesquisa seguirá o modelo de CHIAVENATO (1999) corroborado com outros autores.

A análise do programa de T&D da organização objeto de estudo - Lojas Renner, está fundamentada na teoria alinhada à prática por observação-parcípante do pesquisador.

3.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas torna-se cada vez mais estratégica e ponto determinante no sucesso ou fracasso das organizações.

Os novos desafios da gestão de pessoas e o futuro da gestão de pessoas incluem os seguintes temas: agregando pessoas, aplicando pessoas, recompensando pessoas, desenvolvendo pessoas, mantendo pessoas e monitorando pessoas (Chiavenato, 1999). O tema "desenvolvendo pessoas" é enfatizado em razão da relação direta com o problema da pesquisa

Segundo Chiavenato (1999), os objetivos da Gestão de Pessoas são variados e a Área de Recursos Humanos (ARH) deve contribuir para eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- a) ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- b) proporcionar competitividade à organização;
- c) proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;

- d) aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- e) desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- f) administrar a mudança.

3.1.1 Agregando pessoas

Agregar pessoas trata-se de recrutar e selecionar pessoas para dentro da organização. É um processo que requer dos profissionais da ARH, experiência e visão estratégica, características fundamentais para a melhoria contínua do capital intelectual nas empresas e, conseqüentemente, para as mudanças constantes através da criatividade e inovação por meio de novos valores humanos (CHIAVENATO, 1999).

O recrutamento pode ser externo - agindo sobre candidatos de fora da organização, ou interno - quando o trabalho é feito com candidatos de dentro da organização.

A Lojas Renner oferece oportunidades aos seus colaboradores e também atua na busca de talentos no mercado. Entretanto, o foco maior, ainda é no recrutamento interno, fato que contribui para que a empresa seja destaque nacional na ARH (Área de Recursos Humanos) e esteja entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo o Guia Exame 2003 – as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Todos os colaboradores têm a possibilidade de crescimento dentro da empresa. Apresentando competências, habilidades e atitudes que o cargo a ser preenchido exige, qualquer pessoa pode ocupá-lo, independente da função que exerça. O processo de seleção dos níveis técnico e gerencial da Lojas Renner é feito pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) da empresa.

3.1.2 Aplicando pessoas

Depois de agregar pessoas, as organizações precisam aplicá-las, isto é, orientar as pessoas para que estejam focadas nos mesmos objetivos da empresa, além de socializá-las e integrá-las à cultura organizacional. De acordo com Biles e Schuler (apud. Chiavenato, 1999, p.139):

Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Na Lojas Renner a cultura organizacional, segundo a classificação de Chiavenato (1999), é muito forte, pois tem seus valores compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários. A empresa também trabalha a filosofia de *encantamento*, que, junto aos valores e princípios empresariais, são as bases para o trabalho de toda equipe.

3.1.3 Recompensando pessoas

Os processos de recompensar os colaboradores de uma organização, de acordo com Chiavenato (1999), são considerados elementos de extrema importância para o incentivo e para a motivação das pessoas. Isto acontece em virtude dos objetivos organizacionais que a empresa deseja alcançar e dos objetivos individuais a serem satisfeitos; por conseguinte, os processos de oferecimento de recompensa destacam-se entre os principais processos organizacionais de gestão de pessoas.

Chiavenato (1999, p.216) acrescenta afirmando que “a recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento

do seu desempenho na organização”. Dentro deste contexto, o autor aborda a remuneração, os programas de incentivo social e os benefícios e serviços oferecidos aos colaboradores como os principais temas a serem abordados no que tange o processo de recompensa das pessoas.

No que se refere à Renner, o DRH tem papel fundamental na administração do salário, que demonstra objetivamente o quanto a empresa valoriza o trabalho de seus funcionários. Porém, associado ao plano de carreiras, ele pode vir a ser, não exatamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado e à perspectiva de crescimento profissional. Segundo Pontes (1990, p. 17), "a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procura utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais".

Em razão do trabalho contínuo para atrair e manter talentos a Renner oferece, além do salário, um grande número de benefícios, tais como: vale transporte convênio farmácia, bônus supermercado, desconto nas compras feitas nas lojas Renner, refeição, plano de saúde, entre outros. Segundo Chiavenato (1998), benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação.

3.1.4 Desenvolvendo pessoas

O processo de desenvolvimento das pessoas está diretamente ligado com a formação básica do colaborador, ou seja, incentivar o aprendizado de novas atitudes, soluções, idéias, conceitos que provoquem mudanças nos hábitos e comportamentos das pessoas, tornando-os mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, 1999)

Chiavenato (1999) esclarece que o processo de desenvolvimento envolve três estratos superpostos – o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento

organizacional. O autor explica que os dois primeiros estratos estão relacionados com a aprendizagem no nível individual, como as pessoas aprendem e se desenvolvem; já o terceiro refere-se à forma como as organizações aprendem e se desenvolvem por meio da mudança e da inovação.

O tema treinamento e desenvolvimento de pessoas é de grande importância para a empresa. A par do aumento da eficiência e da produtividade, o treinamento visa à produção da satisfação pelo trabalho realizado, ao maior respeito mútuo e melhor relacionamento entre os diversos níveis administrativos. Atendidos os objetivos da organização, o treinamento atenderá ao fator 'desenvolvimento', este com enfoque especial nos elementos social, técnico e individual (AFFONSO,1980).

Segundo Girardi (1998) quando o RH é desenvolvido e sofisticado, passa a exibir características como:

- a) Processo planejado: os programas de T&D são cuidadosamente elaborados e preparados tendo em vista objetivos previamente estabelecidos;
- b) Processo intencional: os programas de T&D são elaborados especificamente para atender a determinadas necessidades ou carências;
- c) Processo é pró-ativo: programas são orientados para as futuras necessidades;
- d) Processo baseado no longo prazo: treinar e desenvolver pessoas é um processo longo e demorado, necessitando de uma visão ampla e consistente;
- e) Participação e envolvimento emocional das pessoas;
- f) Busca de consonância: os programas voltam-se para a divulgação de conceitos, informações e conhecimento que proporcionem uma visão coletiva uníssona.

Relata-se no capítulo cinco alguns programas de T&D empregados pela Renner na potencialização de seu capital humano.

3.1.5 Mantendo pessoas

A manutenção de pessoas diz respeito à capacidade das organizações de manter seus recursos humanos satisfeitos a longo prazo. Em vista disso, “exige uma bateria de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho” (Chiavenato, 1999, p.345).

Pode-se dizer que a Lojas Renner é uma empresa que oferece apoio expressivo a seus funcionários - possui uma comunicação de duas vias, compartilha a tomada de decisões, tem regras claras de conduta ética e oferece assistência de acordo com a necessidade de cada um.

Ainda, a organização objeto de estudo conta com um clima agradável no ambiente de trabalho, o que melhora o relacionamento interpessoal e a produtividade, reduz o absenteísmo e a rotatividade do pessoal. (CHIAVENATO, 1999)

3.1.6 Monitorando pessoas

O monitoramento dos colaboradores, segundo Chiavenato (1999), envolve o acompanhamento, a orientação e a manutenção do comportamento das pessoas dentro de certos limites de variação, visto que está relacionado com a forma pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio das atividades daqueles que compõem a organização. Desta forma, Chiavenato (1999, p. 401) faz as seguintes considerações em relação a este assunto:

O comportamento organizacional não pode ser casual ou errático, mas deliberado e racional. Por isso, as organizações requerem considerável esforço de monitoração em suas várias operações e atividades. Monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente.

Todo esquema de acompanhamento (monitoramento) da Lojas Renner acontece com transparência total. Os objetivos são passados com clareza assim como a forma que as tarefas devem ser executadas para que eles sejam atingidos com maiores rapidez e eficiência.

O Sistema de Informações (SI) da empresa é a base para uma comunicação eficaz. Através do SI o processo decisório passa a ser cada vez mais descentralizado e participativo, estabelecendo um alinhamento entre as pessoas por um objetivo comum.

Para que o sistema de Gestão de Pessoas se mantenha sempre eficiente e eficaz, é necessário avaliá-lo continuamente (Chiavenato, 1999). O desafio está em engajar as tendências do mercado e as estratégias da empresa à ARH.

4 ESTRUTURA DA EMPRESA

4.1 Caracterização da empresa

A história da Renner começou a ser escrita em 1912, quando foi instalada a primeira indústria fabril do grupo A. J. Renner, em Navegantes, no Rio Grande do Sul. Criada por Antônio Jacob Renner, descendente de alemães, que ainda menino já trabalhava na fábrica de banha da família, em São Sebastião do Caí (RS), a empresa comercializava capas de pura lã e itens do vestuário masculino.

Sempre alerta às tendências do mercado, a Renner começa a ampliar e diversificar suas atividades empresariais.

Nos anos 90, a rede expandiu até os estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Em 1998, ocorreu a venda do controle acionário para a J. C. Penney. De 1999 a 2001, o processo de expansão da empresa foi intensificando no Sul, Sudeste, chegando até o Centro-Oeste do país.

Hoje, a Lojas Renner S/A é uma cadeia de lojas de departamento atuante no mercado varejista com mais de 60 (sessenta) lojas espalhadas pelo país em locais como *shopping centers* e centros urbanos. Atualmente são 23 (vinte e três) lojas no estado de São Paulo, 4 (quatro) em Santa Catarina e 11 (onze) no Rio Grande do Sul, local este que também assola a maior e mais movimentada unidade assim como a administração central da empresa. As demais unidades estão dispersas pelo Brasil nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste com planos de expansão para todo o território nacional.

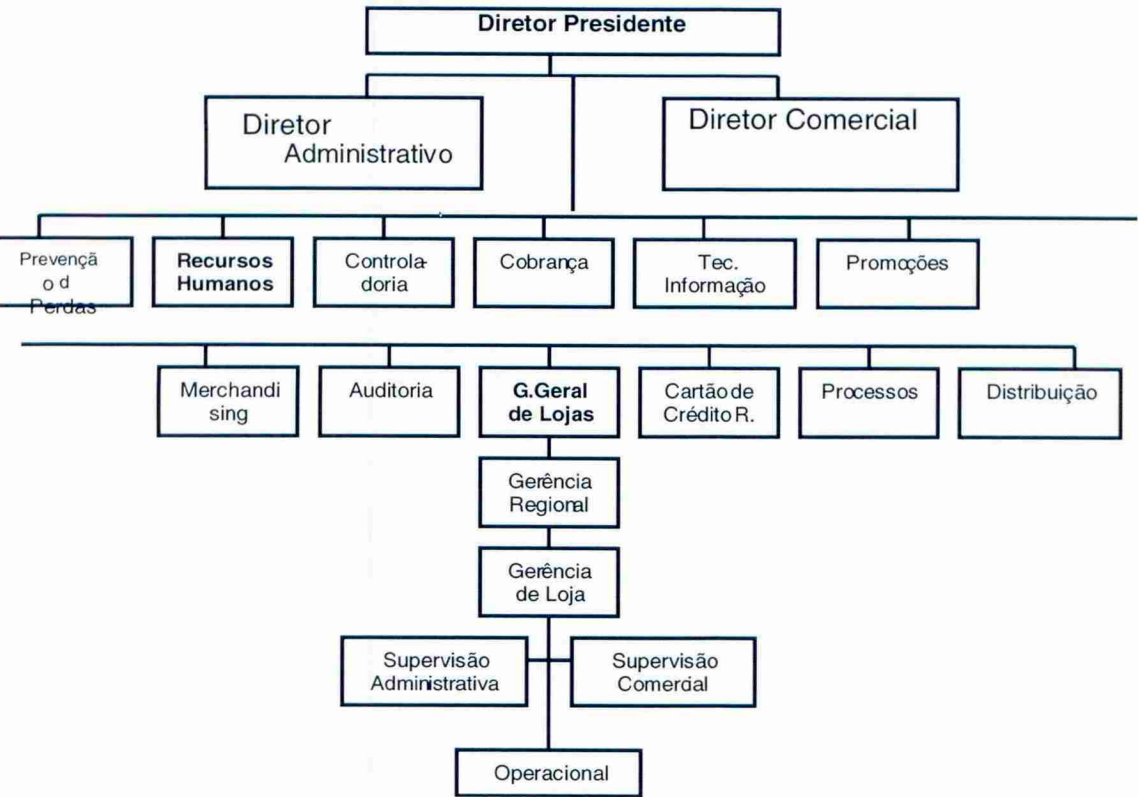
A empresa comercializa itens de vestuário masculino, feminino, infantil e íntimo, assim como acessórios, calçados, cosméticos e perfumaria. Atualmente são mais de 5500 colaboradores envolvidos nas atividades da empresa sendo que estes se diluem em unidades

varejistas e administração central. Seguindo as linhas propostas pelo presente trabalho, a Área de Recursos Humanos (ARH) receberá especial atenção neste contexto.

4.2 Estrutura Organizacional Geral

A estrutura organizacional das Lojas Renner pode ser observada no organograma simplificado disposto abaixo. A forma estrutural da gerência de Recursos Humanos será tratada mais adiante. Já a gerência de Geral de Lojas foi detalhada visando o melhor entendimento acerca do funcionamento da relação entre RH centralizado e as unidades comerciais.

Figura 1: Organograma geral da Lojas Renner.



Fonte: Documentos da Lojas Renner .

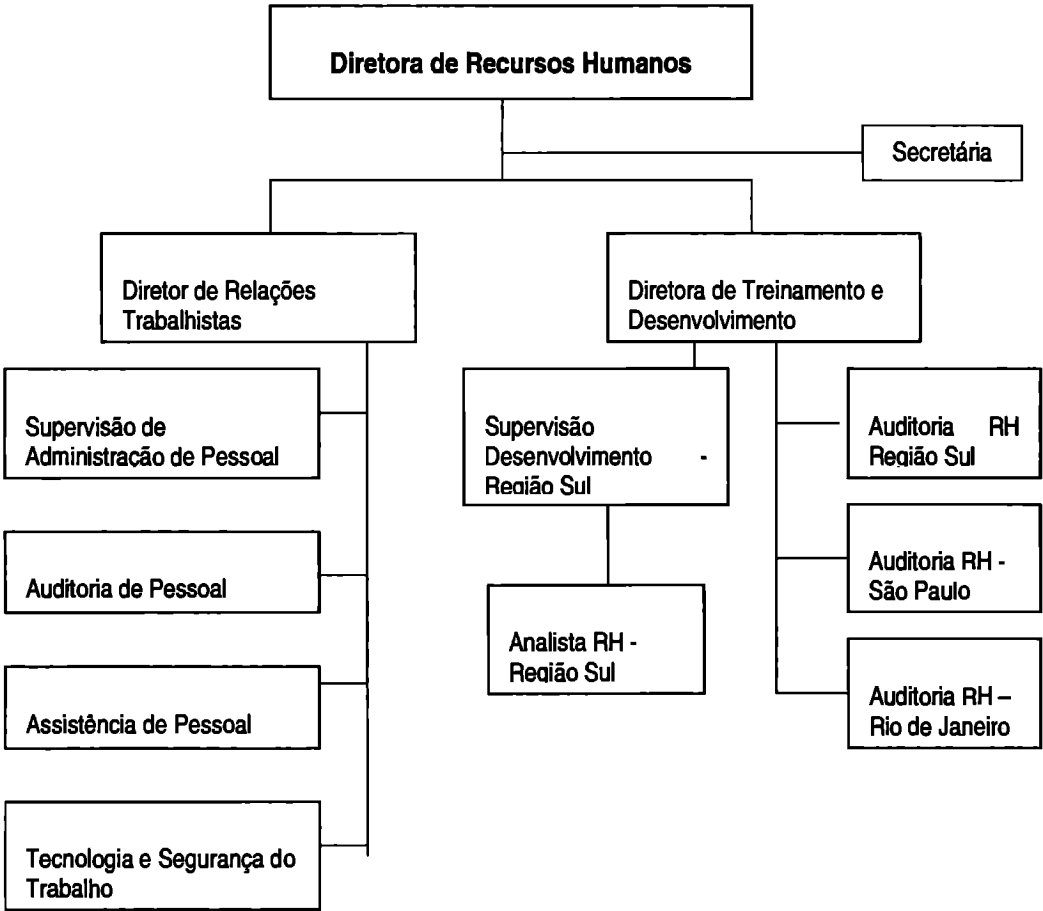
Trata-se de uma estrutura funcional onde as atividades são reunidas por função comum do nível mais baixo até o topo da organização. “Dentro da organização, os empregados são

motivados a alcançar metas operativas de seus respectivos departamentos funcionais”(DAFT, 1999, p.141).

4.3 Estrutura da Diretoria de Recursos Humanos

A diretoria central de Recursos Humanos da Renner está situada na administração geral em Porto Alegre- RS. Sua equipe é segmentada em duas áreas: Relações Trabalhistas e Treinamento e Desenvolvimento sendo que seu organograma pode ser observado na Figura 2 disposta logo abaixo.

Figura 2: Organograma da Diretoria de Recursos Humanos da Lojas Renner.



Fonte: Documentos da Lojas Renner .

É nesta estrutura que são idealizados e desenvolvidos os programas de capacitação técnica, treinamento e desenvolvimento de pessoal assim como o planejamento de pessoal para todas unidades da empresa. Neste mesmo ambiente, entretanto com aplicação local para as unidades próximas da administração central, são realizados processos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal.

Esta configuração da diretoria de RH encontra fundamentos em um novo conceito da área: a consultoria interna de Recursos Humanos. Segundo Girardi (2001) o RH transforma-se em núcleo de orientação distribuindo as funções básicas como recrutamento, seleção, treinamento, intermediação de conflitos, férias para toda a empresa passando a dedicar-se ao planejamento estratégico da área.

4.4 Políticas da Diretoria de Recursos Humanos

Política organizacional, segundo Daft (1999, p.299) “envolve as atividades para adquirir, desenvolver e utilizar o poder e outros recursos com o intuito de obter o resultado desejado quando há incerteza ou discordância quanto às opções”.

Como já colocado, as políticas de RH são definidas com base nas estratégias formuladas pela diretoria da empresa, visando orientar o movimento corporativo assim como propiciar as condições fundamentais para a caminhada.

A Renner tem suas políticas de RH alinhadas a estratégia da empresa: “Encantar Clientes”. Quando menciona ‘clientes’, a Renner entende como internos e externos, pois de acordo a filosofia da empresa, encantando o cliente interno estar-se-á encantando o cliente externo.

O nexos com as definições estratégicas, previamente abordadas, pode ser facilmente identificado nas políticas da diretoria descritas a seguir:

- a) Tratar com respeito e profissionalismo a todos os colaboradores, possibilitando o seu desenvolvimento na organização;
- b) Desenvolver um processo seletivo que possibilite o chamamento de mão de obra qualificada;
- c) Possibilitar através de treinamento e desenvolvimento o crescimento das pessoas, tanto em nível pessoal como profissional;
- d) Diagnosticar o grau de satisfação dos indivíduos;
- e) Possibilitar o crescimento profissional através de promoções calcadas em critérios de excelência de desempenho;
- f) Desenvolver o bem estar nas unidades de trabalho através de ações que facilitam a segurança dos colaboradores;
- g) Desenvolver lideranças que desenvolvem o estilo de gestão participativo;
- h) Realizar todos os procedimentos da área rigorosamente dentro da legislação trabalhista;
- i) Possibilitar ambiente de trabalho altamente profissional, com ênfase no encantamento dos colaboradores.

Compreendido que políticas envolvem as atividades para usufruir o poder que foi cedido para atingir metas pré-estabelecidas, percebe-se que as realizações da diretoria são orientadas pelas suas políticas, facilitando o entendimento sobre as práticas empreendidas nas Lojas Renner relativas ao seu capital humano.

5 TREINAMENTO COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA

A busca incessante por resultados e ênfase nas competências individuais é cada vez mais ressaltada pela nova era de T&D. Correr atrás de "fórmulas" inovadoras para estar à frente da concorrência é uma constante; nesse sentido, lapidar as competências continua sendo uma das melhores e extremamente importante para a evolução das organizações.

De acordo com Jebaili e Carvalho (2002, p.31), "há dez anos a função e o significado do treinamento eram outros, hoje ele está diretamente ligado aos resultados desejados pelas empresas". A globalização e, conseqüentemente a crescente competitividade, talvez tenham sido os maiores fatores para a mudança do rumo dos treinamentos, obrigando os gestores a serem muito mais assertivos na utilização das verbas destinadas a esse fim.

Percebe-se também o aumento do vínculo entre treinamentos e estratégias, fato que sinaliza a "comoditização" do treinamento técnico. Formar excelentes "técnicos" ajuda pouco para o êxito da empresa, o diferencial está no atendimento, no modo como acontece a relação com o cliente. Nesse contexto, a ligação entre os valores da organização e os pessoais deve ser a mais tenaz possível. Pensando nisso, os gerentes de recursos humanos vêm desenvolvendo cada vez mais, programas de treinamentos que compreendam atividades lúdicas, permitindo maior reflexão por parte dos participantes no que tange humanização e flexibilidade.

Esse tipo de treinamento traz à tona o emocional sem negligenciar o racional. De acordo com o exposto pela psicóloga Simone Fantini no artigo Aprendendo ao ar livre (2001, p. 47), "[...] durante a execução das atividades, o indivíduo é 100% emocional, no resgate (parte conclusiva do trabalho) as emoções são traduzidas para o racional".

O site <http://www.catho.com.br/gestao/index.phtml?secao=163>, segundo Case (2004), traz a seguinte abordagem:

Os diferentes perfis dos funcionários, a cultura e clima da empresa, processos de recursos humanos, incentivos e todas as outras coisas que vão dentro da fórmula “como motivar funcionários” precisam estar alinhados com a estratégia de negócios. E, também, características existentes no perfil dos funcionários dentro da empresa precisam ser consideradas ao desenvolver novas iniciativas estratégicas.

Pode-se dizer que a participação do RH no processo de tomada de decisão é questão de sobrevivência no ambiente extremamente competitivo em que as instituições estão inseridas. De acordo com o Reis (2004, p. 17), o núcleo de pessoas incumbidas de tornar o RH estratégico deve colocar em prática algumas ações que fazem a diferença:

- a) Participar das principais definições estratégicas de negócio;
- b) Atuar como parceiro interno em conjunto com os gestores, estabelece metas e ajuda no acompanhamento e cobrança de resultados para que sejam exeqüíveis;
- c) Atuar como agente de mudanças rumo à construção de uma cultura de excelência e inovação, ou seja, identifica tudo aquilo que precisa ser repensado para promover a geração de valor;
- d) Ser proativo em tornar viável a missão da empresa na sociedade e o atingimento da visão de mercado com base nos padrões de excelência;
- e) Agir como um multiplicador interno das melhores práticas de gestão;
- f) Promover a formação e preparação de líderes capacitados para movimentar a empresa;
- g) Fazer recrutamento proativo à luz das competências e valores organizacionais, mapeados segundo critérios objetivos;
- h) Promover a integração e a socialização dos novos talentos incorporados à organização para minimizar o impacto da adaptação à nova cultura; e
- i) Promover a disseminação de valores organizacionais e princípios de boa governança.

Estes e outros aspectos são integrantes do sistema de T&D na Renner. Tais programas, como a Universidade Renner (UR), Magia Renner, Convenção, Prata da Casa, Café da Manhã com o Presidente, que serão descritos a seguir, permitem a identificação de variáveis que validam o Renner como uma empresa de RH moderno.

Conforme observado na ARH, são premissas básicas da área de T&D:

- a) o gestor como educador;
- b) área de desenvolvimento como uma consultoria em metodologias de ensino, ou seja, treinam-se instrutores;
- c) treinamentos montados de forma participativa;
- d) treinamento operacional descentralizado;
- e) desenvolvimento pessoal coordenado pelo RH e com participação dos gestores.

Os projetos desenvolvidos no departamento de gestão de pessoas da Lojas Renner estão sempre relacionados a criatividade e inovação - fatores-chave para ser destaque no mercado.

Devido à expansão da empresa, a preocupação com a disseminação da cultura tem aumentado gradativamente. Os valores e princípios são trabalhados em todos os programas e campanhas motivacionais.

A seguir, alguns dos programas de treinamento e desenvolvimento da empresa:

a) Magia Renner

É um evento voltado para a valorização e desenvolvimento da dimensão pessoal dos colaboradores em nível operacional empreendido pelas Lojas Renner a mais de doze anos. Cada ano há um tema diferenciado, sempre alinhado à estratégia e às carências da empresa.

No evento, os colaboradores operacionais de uma unidade são reunidos em um ambiente exógeno à empresa e envolvidos na temática por meio de dinâmicas de grupo, atividades lúdicas e tematizadas e *jingles*. Em outro momento, os Supervisores da empresa também se reúnem para realizar atividades semelhantes e outras diversas. O Magia Renner é uma oportunidade de desenvolvimento pessoal. Esta prática da empresa é realizada em todas as unidades comerciais assim como na administração central, tendo sua trajetória e cronograma definidos no início do ano.

A operacionalização do evento acontece em locais terceirizados e já ostentou temas como: “Quem encanta é encantado”, “É hora de despertar”, “Foco – CCO (Coleção, Cartão e Operação)”.

b) Convenção Anual

A Convenção Anual consiste num encontro de nível mais estratégico no qual participam gerentes e diretores da empresa. Imersos em uma programação de cerca de quatro dias, os participantes são envolvidos em dinâmicas desafiadoras e despertadoras, além de empreenderem debates específicos acerca dos assuntos de interesse da empresa.

As palestras são ministradas por pessoas de prestígio, como gerentes destaques da empresa, esportistas e presidentes de corporações de sucesso.

Encontros como estes integram os responsáveis pela direção dos pontos chaves da empresa, contribuindo para a familiarização dos subsistemas da corporação.

c) Prata da Casa

Prata da Casa é uma prática da empresa que valoriza os talentos multidisciplinares dos colaboradores. Trata-se da exposição de trabalhos manuais ou socialização de habilidades de alguns funcionários. Através deste programa, a empresa intui desenvolver talentos enriquecendo a diversidade e a cultura no ambiente profissional.

d) Café da Manhã com o Presidente

Com o intuito de quebrar as barreiras de comunicação comumente erguidas entre diretoria e níveis operacionais, a Renner instituiu o Café da Manhã com o Presidente. Esta prática é concretizada com maior frequência nas unidades do extremo sul do Brasil, facilitada pela proximidade da matriz. Ainda assim, por vezes a efetuação da mesma prática é possibilitada em outras lojas do território nacional.

O evento acontece em uma unidade escolhida antecipadamente pelo RH, aonde de quatro a cinco colaboradores do nível operacional se encontram com o presidente, pontualmente às oito horas da manhã.

e) Treinamento Técnico

São encontros promotores da atualização técnica do colaborador. Os temas levantados são de áreas diversas, tais como: processos, emprego de novas tecnologias ou tocante às informações dos produtos comercializados pela empresa. Estes últimos são por vezes desenvolvidos pelo próprio fornecedor como nos casos de treinamento de maquiagem, benefícios de um determinado calçado, entre outros.

Já os treinamentos operacionais - atendimento ao cliente, vendas, crédito e cobrança - são realizados pelos próprios gestores das unidades de negócio.

O DRH da Lojas Renner destaca-se pela flexibilidade e adaptabilidade às mudanças dos ambientes interno e externo. Faz parte dessa conjuntura a ênfase dada à comunicação pelo departamento. Informações como melhores práticas de gestão, textos de revistas influentes na área de administração de empresas e novas técnicas de gestão são colocados diariamente no Portal Renner - rede de comunicação interna. Nesse contexto, o RH da Lojas Renner se envolve nas principais decisões táticas do negócio, apresentando-se esquadrado como parte estratégica da organização.

O próximo capítulo discorre sobre a Universidade Renner, um instrumento de apoio ao departamento de RH da Renner, extremamente relevante no que diz respeito ao programa de T&D.

6 UNIVERSIDADE RENNER

A Universidade Corporativa é um dos principais instrumentos de apoio no desenvolvimento das organizações. Incorpora-se a este fato o processo de tomada de decisão e a contribuição no fortalecimento da imagem institucional (BOOG, 2001).

A Renner instaurou a sua Universidade Corporativa por perceber que esta agrega ilimitado valor a empresa e por entender sua criação como uma tendência incontestável do mercado. Desta forma, buscou auxílio em uma empresa de consultoria e iniciou o processo de implementação do projeto.

Criada para transformar-se em um complemento estratégico da organização, a UR tem como referência as seguintes definições:

a) Visão:

"Ser um centro de excelência no campo da Educação Corporativa no segmento do varejo".

b) Missão:

"Promover a educação e disseminar o conhecimento para as lideranças da empresa e seus principais parceiros externos com foco em resultados para o negócio RENNER".

c) Valores:

"Compartilhamento; Inovação; Responsabilidade Social; Resultado; Competitividade; Mobilidade; Confidencialidade e Foco no cliente".

A sistematização da estrutura da UR se dá sobre eixos como, por exemplo, liderança, reciclagem e MBA (*Management Business Administration*). Estes eixos denotam as linhas, ou a lógica de formulação de cursos e programas de forma que sejam coerentes as estratégias da empresa, ou seja, o programa de *Coaching* integra o eixo liderança por desejar desenvolver

e formar líderes na organização. O programa MBA é parte do eixo MBA por desenvolver novas capacidades técnicas nos envolvidos trazendo inovações à empresa.

Os eixos idealizados pela UR ainda estão em fase de construção e implementação com previsões de conclusão para até dois anos. Alguns já ultrapassaram a etapa de inserção e avaliação encontrando-se na fase de manutenção rotineira, o que por sua vez não significa anulação de inovações e reajustes, enquanto outros ainda estão em fase de implementação.

A abrangência dos programas é relativa e condicionada. Certos programas permitem a participação de qualquer colaborador enquanto outros são dirigidos apenas a gerentes, ou supervisores. Há ainda aqueles que impõe certos pré-requisitos para a aceitação do colaborador ou programas que envolvem apenas indivíduos convidados a participar pela diretoria. A idéia subjacente a esta última regra é justamente investir em pessoas com potencial de retorno à organização assim como reconhecer os colaboradores dignos de apreciação.

Os eixos da Universidade Renner são:

a) Eixo Programa *Trainee*

Tem como objetivo a formação das lideranças da Renner. Este eixo tem dois programas distintos e específicos para os níveis gerencial, com duração de um ano, e de supervisão, durando seis meses.

A filosofia deste treinamento é a de “aprender fazendo”, e seus programas compreenderão conteúdos específicos tais como, treinamento em compras, gerência de produto, filosofia da empresa, desenvolvimento de líderes, treinamento (caixa, crédito, merchandising), entre outros.

b) Eixo Ser Humano

Tem por objetivo propiciar ao novo colaborador Renner um profundo programa de desenvolvimento pessoal, de modo a melhorar com substância seus padrões de autoconhecimento, motivação, relacionamento interpessoal, inteligência emocional e perfil de pessoas de alto bem-estar. Fica cada vez mais demonstrado em pesquisas e evidências práticas que o ser humano integral, consciente e equilibrado é mais feliz pessoal e profissionalmente.

O eixo é composto por três módulos: Autoconhecimento, Comportamental/Relacional e Competências para o sucesso.

c) Eixo Cidadania Corporativa

Objetiva introduzir, de maneira consistente, o novo colaborador à filosofia Renner (O Jeito Renner de Ser), através de um ensino voltado à aprendizagem, retenção, aplicação práticas das principais crenças e valores da empresa. Neste eixo, é dada especial ênfase, no âmbito didático, à verdadeira assimilação destes princípios, motivo pelo qual o programa tem um cunho extensivo, com várias etapas de *check-ups* e *feedbacks*. A participação deste eixo é obrigatória para os novos líderes, e prioriza a integração interpessoal da equipe.

d) Eixo MBA (Renner Business Administration)

Este eixo busca promover um salto qualitativo nos padrões de conhecimento gerencial dos líderes da empresa. Sua idéia básica consiste em desenvolver a

aprendizagem prática com alto grau de retenção dos principais conceitos de gestão, por isso, em sua filosofia fica incluído de forma marcante o conhecimento específico do campo em que as Lojas Renner atuam.

O eixo é um programa de longa duração, composto de diversos módulos, abordando os seguintes temas: moda no varejo, pensamento e planejamento estratégico, empreendedorismo, gestão do varejo, processo decisório, criatividade e gestão de oportunidades, liderança, entre outros.

As aulas são ministradas nos finais de semana em Porto Alegre por professores da Fundação Getúlio Vargas orientados aos assuntos de interesse previamente enumerados. A conclusão do curso exige o desenvolvimento de um estudo aplicável à rotina Renner, aperfeiçoando processos ou sistematizando informações que contribuam para a excelência da empresa.

Os candidatos ao MBA Renner são criteriosamente escolhidos de acordo com as avaliações a que estão sujeitos.

e) Eixo Liderança Empreendedora

Desenvolve um programa básico de aprendizagem do perfil de um líder triunfador com forte ênfase em empreendedorismo. Seu objetivo principal consiste em fazer seus participantes reverem os principais aspectos de liderança já vivenciados, capacitando-os a enfrentar os desafios do seu papel, utilizando a liderança como ferramenta estratégica. Por isso, serão desenvolvidas atividades que estimulem a consolidação de uma mentalidade empreendedora, ressaltando o perfil de “dono do seu negócio”.

f) Eixo MBA Sênior

O objetivo deste eixo é complementar, dentro de escopo estratégico avançado, o conhecimento necessário ao exercício efetivo com alto grau de performance de uma liderança estratégica. Serão trabalhados estudos e análises concretas da realidade vivenciada pelos participantes em sua trajetória pela empresa. Esta atividade será desenvolvida por intermédio de parcerias com entidades de ensino para altos executivos.

g) Eixo Competência Diretiva

O eixo é destinado aos profissionais seniores que já assumiram cargos e funções de liderança e comando estratégico na organização. Estes profissionais já passaram por todas as etapas de educação corporativa na UR, portanto seu conteúdo e desenho deverão privilegiar necessidades individuais de cada líder, seja na complementação de suas próprias capacitações, seja na preparação para novos e mais complexos desafios de comando. Seu desenho será um composto de programas com ênfase na inclusão de treinamento, no Brasil ou exterior, em centros de excelência para desenvolvimento individual ou grupos de líderes.

h) Eixo Atualização

Este conjunto de atividades educacionais de cunho informativo objetiva, especificamente, trazer para a empresa o que existe de novo na gestão, estratégia, tecnologia e comportamento no campo do varejo.

O desenvolvimento deste eixo se concretizará através de palestras, teleconferências, estudos de casos, seminários, *workshops*, entre outras atividades.

i) Eixo Competências Críticas

Este eixo objetiva desenvolver uma série de programas de treinamento que complementem o conhecimento de líderes da empresa nas principais competências críticas definidas: Encantamento, Inovação, Orientação para Resultado, Trabalho em Equipe, Foco na Qualidade, Fazer Acontecer.

Para atingir os objetivos propostos, as atividades serão desenvolvidas através de métodos de *E-learning*, acompanhamento de *benchmarking*, além de programas de média e longa duração incluindo MBA's.

j) Eixo Reciclagem

É constituído por atividades de educação que tem a finalidade de complementar o conhecimento e *performance*, contemplando aspectos cognitivos, culturais e humanos/comportamentais. Assim, seu programa será consequência da avaliação de desempenho e grau de consistência das competências da organização. Sua realização será fruto de um resultado integrado entre público-alvo da Universidade e sua organização.

O programa de aprendizado inclui vários métodos, dentre eles, laboratórios, *case studies*, trabalhos em grupo e individuais, intranet/internet, leituras, entre outros.

A UR ainda apresenta ainda uma segmentação conhecida como *Universidade Virtual*. Cursos e treinamentos pertinentes aos eixos da UR são disponibilizados na rede virtual da empresa chamada de 'Base de Conhecimento'. Nesta base reúnem-se também textos, publicações, relatos de histórias de encantamento entre outras formas de informação e

conhecimento que contribuam para o crescimento profissional e pessoal dos usuários. Por enquanto, somente níveis técnicos e gerenciais têm acesso a esse *link*, estes tem a obrigação, como líderes, de passar todo conhecimento adquirido a equipe operacional, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Percebe-se mudanças radicais depois da introdução da Universidade virtual nos processos de RH. São claras, a rapidez nos resultados e a qualidade dos treinamentos, além da interação constante dos envolvidos com a ARH.

Alguns aspectos das atividades de T&D antes de depois da implementação das Universidades Corporativas, nas organizações, podem ser observados na Tabela 1:

Tabela 1: Aspectos da educação corporativa

T&D	Educação Corporativa
▪ Voltada ao treinamento de pessoas. Contabilização de horas de treinamento por funcionário / ano;	Voltada ao negócio via processos educacionais contínuos;
▪ Voltada aos funcionários das organizações;	Voltada para toda cadeia de produção: funcionários, fornecedores, clientes, comunidades de interesse;
▪ Centro de custos;	Centro de resultados / Unidade de Negócio;
▪ Enfoque burocrático;	Enfoque competitivo;
▪ Cultura organizacional não impacta sua atividade;	Cultura organizacional é ponto de partida do projeto e é trabalhada pelo projeto;
▪ Locais tradicionais de realização;	O "locus" do processo de aprendizagem foi deslocado para onde melhor atender às necessidades e às expectativas dos clientes das Universidades;
▪ Validação burocrática;	Validação do conteúdo, do facilitador e dos alunos é parte integrante do processo de aprendizagem;
▪ Facilitadores e instrutores externos;	Conta também com facilitadores e instrutores escolhidos entre os funcionários da organização;
▪ Tecnologia ditada pelo facilitador.	Utilização dos recursos tecnológicos disponíveis no mercado, mas a tecnologia é entendida apenas como um item do processo de aprendizagem.

Fonte: Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações.

7 CARACTERÍSTICAS DA RENNER COMO UMA EMPRESA COMPETITIVA

O conceito de competitividade abrange muitos outros estudados em administração - organização do futuro, criação do conhecimento e organização do século XXI são alguns deles. Sendo assim, análise sobre competitividade contemplará estes citados, levando em consideração o mesmo significado.

Ser uma empresa competitiva hoje tem uma acepção diferente de dez anos atrás, qualidade e bom preço deixaram de ser características de competitividade e passaram a ser questão de sobrevivência. Drucker (1997, p. 48) salienta que "a organização do século XXI se caracteriza pela responsabilidade, pela autonomia, pelo risco e pela incerteza".

A seguir serão comentados três elementos que posicionam a Renner como uma empresa competitiva:

7.1 Criatividade

Um dos pontos a serem analisados como fator de competitividade é a criatividade. Segundo Correia e Dorneles (2003, p. 1), "a competitividade exige que as organizações disponham de todo o potencial criativo de seus trabalhadores".

O talento de colaboradores deve ser estimulado constantemente; o propósito é claro: obter vantagem competitiva por meio da inovação - elemento imprescindível para o êxito no ambiente vigente. "Para competir de maneira eficaz, as empresas devem atrair, reter, motivar e utilizar efetivamente os funcionários mais talentosos" (Knater apud DRUCKER, 1997, p. 159). O empenho para estarem sempre preparadas para encarar os desafios que lhes são impostos faz crescer o interesse das organizações pela criatividade.

A Renner aplica o conceito de criatividade alinhado a campanhas motivacionais, explanadas a seguir:

7.1.1 Cliente Oculto

Uma equipe de profissionais contratados e conhecidos somente pela alta administração avalia mensalmente em média, vinte colaboradores por unidade. Os pontos avaliados são: percepção do cliente, simpatia, conhecimento técnico, entre outros. Porém, é o quesito 'encantamento' que está diretamente ligado à criatividade. Tratado pela empresa como um diferencial, é nesse momento que o colaborador pode e deve sair do trivial pois o que vale é a superação das expectativas do cliente. Sendo assim, quanto mais original e surpreendente for o atendimento, mais encantador será. Os quatros melhores avaliados recebem o prêmio de um salário mínimo.

Em outro momento, acontece a revelação dos vencedores do “cliente oculto”. O ritual é marcante e esperado com ansiedade pelos colaboradores, cada loja possui grande autonomia para inovar na maneira de revelá-lo.

7.1.2 Poupou-Ganhou e Renner Times

São campanhas de incentivo para corte de custos nas quais qualquer funcionário individualmente - Poupou-Ganhou, ou em equipes - Renner Times, pode formalizar um projeto de corte de custos ou de aumento na eficiência de algum processo.

O julgamento é feito por um comitê de avaliação, composto por um representante de cada área da Administração Central. Caso a proposta seja aprovada e implementada, o

emitente ganha o equivalente ao valor de um mês da economia proposta. Para casos onde a mensuração não é possível ganha-se R\$ 250,00.

7.1.3 Equipes

A criatividade também é desenvolvida na Renner através das equipes internas constituídas por colaboradores do nível operacional. O número de equipes varia em cada unidade. Em geral as equipes que mais aparecem são:

- a) Equipe de eventos: responsável por divulgar destaques e preparar os eventos comemorativos;
- b) Equipe da comunicação: responsável por comunicar as campanhas e organizar textos e fotos da unidade para serem publicados no Planeta Renner - revista interna;
- c) Equipe dos 5S's: responsável por fiscalizar a qualidade e a organização dos setores na unidade e auditar outras. Além disso, coordena a 'Semana D', em que todos estão engajados na limpeza e padronização da unidade e quando ocorre a confraternização entre os colaboradores da unidade em comemoração ao fechamento da semana. A equipe também tem a tarefa de compor um hino inédito do 5S's e gravar em estúdio para que seja tocado em todas as comemorações envolvendo o programa de qualidade total.

7.2 Treinamento

Outra questão significativa no que diz respeito a ser uma organização competitiva é a quantidade e qualidade de treinamentos oferecidos a todos os colaboradores, em especial aos gestores. Como explicitado anteriormente, os programas de T&D estão cada vez mais

alinhados às estratégias. A razão desse fenômeno é o mérito das lideranças nas empresas de maior destaque e no sucesso de projetos fatigantes. Portanto, para que a organização seja competitiva, da mesma forma, seus líderes devem apresentar essa qualidade.

Segundo Prahalad (apud DRUCKER, 1997, p. 185), o gerente do emergente panorama competitivo deve ter as seguintes características:

- a) raciocínio sistêmico e capacidade para imaginar o futuro;
- b) competência intercultural: aptidão para falar outras línguas e conhecimento de história e arte são cada vez mais importantes à medida que as empresas se tornam parte de um mercado global;
- c) treinamento intensivo e contínuo: busca de oportunidades para uma educação contínua;
- d) padrões pessoais e de comportamento: valores congruentes com os da empresa e padrões de excelência no que se refere ao desenvolvimento pessoal e da equipe;

Nesse sentido, a Renner possui um DRH engajado na educação continuada de seus profissionais e no desenvolvimento dos níveis gerenciais a fim de enquadrá-los nas competências acima.

7.3 Criação do conhecimento

Criar conhecimento não é uma tarefa fácil. É necessário aprender a aprender todos os dias e exige um trabalho coletivo e empreendedor; nesse caso, o conhecimento individual isolado não agrega valor. Além disso, a criação do conhecimento é um processo comum a todos os níveis hierárquicos, o que define a importância da contribuição da pessoa para o sistema é a relevância da informação transmitida.

Para resultar numa vantagem, o exercício de trocar idéias deve ter objetivos claros e ser adaptável aos valores e princípios da organização. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 10), "para criar conhecimento, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros precisam ser internalizados - isto é, modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem à identidade e auto-imagem da empresa"

A criação do conhecimento na Renner ocorre em alguns momentos, como por exemplo, nos trabalhos em equipe, como citado anteriormente. Observa-se ainda, este fato em todos os treinamentos e reuniões; especialmente nas reuniões gerenciais das terças-feiras, onde os líderes de cada unidade se reúnem para trabalhar, além da pauta usual, a 'Ênfase da Semana' - temática relacionada a algum episódio da semana anterior, enviada pela diretoria intuindo um plano de ação para aprimorar as práticas.

8 SUGESTÕES AO PROGRAMA DE T&D DA RENNER

Com base em tudo que foi visto e cumprindo com o último objetivo específico proposto para este trabalho, seguem algumas sugestões ao programa de T&D da empresa objeto de estudo de acordo com as observações feitas pela pesquisadora:

A) Adotar um processo de planejamento anual de treinamentos:

Por oferecer uma grande quantidade de treinamentos, propõe-se que seja adotado um cronograma anual de todos os treinamentos da empresa e que este seja enviado a todas as unidades de negócio, prevendo eventuais conflitos de dias entre as diversas áreas.

Nesse sentido, pode-se observar falta de planejamento da ARH. Como consequência, muitas vezes as unidades de negócio são obrigadas a alterar suas rotinas, causando transtornos locais.

B) Desenvolver um número maior de programas orientados para as futuras necessidades do mercado:

O que se vê na Renner é uma grande quantidade de treinamentos com programas orientados para o momento atual do mercado. Práticas que contemplem necessidades futuras ocorrem, mas ainda são incomuns.

Os treinamentos oferecidos são de excelente qualidade, entretanto no que se refere a programas de T&D, a Renner deve investir ainda mais em inovação e procurar maiores desafios para seus líderes.

C) Demonstrar os resultados dos programas de T&D:

Os treinamentos proporcionados aos líderes são extremamente importantes para o alcance dos objetivos da Renner. Entretanto, percebe-se que a maior parte dos resultados não são divulgados objetivamente.

Em vista disso, sugere-se demonstrar, de forma mensurável, os resultados alcançados com os treinamentos voltados às estratégias da empresa, tais como: Convenção anual e Magia Renner das lideranças.

Essa ação tem como propósito o aumento da eficiência na comunicação e a clareza do caminho que os líderes devem seguir.

D) Contribuir para o desenvolvimento das lideranças:

Observa-se hoje na Lojas Renner um grande incentivo às lideranças acima do nível gerencial, como visto anteriormente no capítulo seis - Eixo MBA.

Visto que os líderes do nível técnico têm papel fundamental no desenvolvimento dos colaboradores e consequentemente no progresso da empresa; propõe-se a contribuição efetiva no desenvolvimento pessoal e profissional das lideranças que tenham avaliações de competências acima da média da empresa, subsidiando cursos superiores específicos e/ou extras curriculares.

A sugestão tem o objetivo de aplicação do conhecimento adquirido em projetos na organização, a auto-realização e o incentivo ao crescimento dentro da empresa.

9 CONCLUSÃO

A teoria nem sempre delata o que acontece na prática das empresas. O fato é que exemplos de sucesso são muito mais enfatizados do que os fracassos. Esses últimos quase inexistem na vivência acadêmica e na literatura de administração.

Percebe-se que a obtenção do êxito é favorecida pela quantidade crescente de inovações tecnológicas, entretanto, a acessibilidade às informações por qualquer empresa converte a situação em desafios a serem superados diariamente- como o risco dos negócios, instabilidade econômica e o aumento da concorrência.

Com essa noção, o presente trabalho apresentou assuntos que destacaram algumas formas de se obter sucesso vinculadas a características para uma empresa ser considerada competitiva no que se refere T&D.

Alinhado ao conceito de competitividade está a relevância dos programas de T&D como função estratégica nas organizações. Retomando o conceito já citado na fundamentação teórica deste trabalho, "há dez anos a função e o significado do treinamento eram outros, hoje ele está diretamente ligado aos resultados desejados pelas empresas" (JEBAILI e CARVALHO, 2002, p.31).

A Universidade Corporativa é mais um instrumento de apoio que denota a preocupação da Renner com a tenacidade entre programas de T&D e planejamento estratégico.

Por possuir todos esses recursos, utilizar a criatividade de forma efetiva, propiciar grande número de treinamentos de qualidade e explorar a criação do conhecimento, o programa de treinamento e desenvolvimento das Lojas Renner está dentro da concepção de uma empresa competitiva.

Tendo em vista a relevância do tema - treinamento e desenvolvimento numa concepção competitiva e seu alto grau de aplicabilidade, recomenda-se o desenvolvimento de trabalhos futuros aprofundados dentro da Lojas Renner abordando os seguintes aspectos:

- a) A relação das estratégias da empresa com os programas de T&D;
- b) Os resultados obtidos com a aplicação de treinamentos correlatados com as estratégias da organização;
- c) Impactos da cultura organizacional nos resultados dos programas de T&D;
- d) A agregação de valor nos programas de T&D trazida pela implantação da Universidade Renner.

10 REFERÊNCIAS

AFFONSO, Carlos R. **O papel do treinamento na empresa**. Manual de treinamento e desenvolvimento/ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; coord, Gustavo G. Boog. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

APRENDENDO ao ar livre. **Revista VENCER**, São Paulo, ano 3, n. 25, p. 47 - 48, out.2001.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

CASE, Susan. Por que pesquisas de cultura e clima são importantes? **Nosso jornal semanal Estilo e Gestão RH**, 3. ed. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/gestao/index.phtml?secao=163>>. Acesso em: 07 jun. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORREIA, Guilherme Silveira, DORNELES, Simone Bochi. **Uma nova concepção de criatividade na perspectiva da racionalidade**. In: Encontro da ANPAD, 27, 2003, Atibaia. Anais...Aribaia: ENANPAD, 2003. CD-ROM.

DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro:** como preparar hoje as empresas de amanhã. 2 ed. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, Dante. Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro.** São Paulo: Makron Books, 1998.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

JEBAILI, Paulo; CARVALHO, Gumercindo. Para onde vamos?. **Revista T&D**, São Paulo, n. 179, p. 30 - 34, abr. 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 2. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, N.F. **Pesquisa de marketing.** Vol 1, 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 3a ed. rev. atual. São Paulo: LTr, 2001.

REIS, Kelen. RH +. **Revista T&D: inteligência corporativa**, São Paulo, ano 12, n. 133, p. 16 - 18, mar. 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2003.