

COACHING E MENTORING COMO INSTRUMENTO DE FOCO NO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE PIRACICABA - SP

GRAZIANO, Graziela Oste
Faculdade Santa Lúcia
graziela@terra.com.br

ARIENTE, Marina
Faculdade Nove de Julho - UNINOVE
msarient@hotmail.com

INOCÊNCIO, Michele
Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP
micheleinocencio@terra.com.br

PIZZINATTO, Nadia Kassouf
Universidade Nove de Julho - UNINOVE
nkp@merconet.com.br

RESUMO

Coaching e mentoring atuam como ferramentas de caráter profissional entre pelo menos duas pessoas para o aprimoramento de uma delas, com a finalidade de capacitá-la para uma atividade dentro de uma corporação. As aplicações desses instrumentos podem ser, por exemplo, executadas por um gerente, que treina seus clientes internos, ou seja, sua equipe de trabalho, a fim de que esta seja capacitada para atender os clientes externos da empresa. Nesse contexto, a pesquisa teve como objetivo identificar as dimensões envolvidas na implementação do coaching, para a atuação do gerente como gestor junto à sua equipe, em situação real de trabalho; o estudo inclui a mesma investigação em relação ao mentoring, tomando como foco de estudo pessoas que trabalham em Piracicaba (SP). Os dados foram coletados por meio de um ques-

tionário com questões abertas e fechadas. A pesquisa mostrou como resultado das questões pertinentes ao coaching e ao mentoring, que a grande maioria, ou quase todos tiveram algum tipo de treinamento, que ocorreu em grupo, com a presença dos gerentes apenas no início, totalizando 8 horas. Conclui-se então com essa questão que, para os respondentes pesquisados, o trabalho do coaching é realizado dentro das organizações varejistas. No tocante à ferramenta mentoring, pode-se concluir que ela está presente dentro da organização e é representada pelo líder.

PALAVRAS-CHAVE: *coaching; mentoring; marketing interno.*

INTRODUÇÃO

Todas as políticas de treinamento estão subordinadas à cultura empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais. Enquanto a cultura da empresa é mais duradoura e estável, as políticas de recursos humanos são mais mutáveis e dependem, dentre outros fatores, das reações do mercado, da influência do Estado e da estabilidade política, bem como econômica e social do país. Estes e outros aspectos relacionados ao plano estratégico da empresa constituem um quadro de referência para o levantamento e fixação de metas de recursos humanos, particularmente, de treinamento e desenvolvimento de pessoal (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento de pessoas refletem necessidades advindas das mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados. Por exemplo, no processo de globalização da era atual, as empresas necessitam investir na capacitação de seu corpo social em relação ao aprendizado de uma segunda língua, preferencialmente dos países com os quais a empresa pretende praticar o marketing internacional.

Em situações de mudanças externas que exigem, por exemplo, uma transformação organizacional profunda como a descrita acima, requer-se do gerente um papel voltado à formação de sua equipe, preparando-a e inspirando-a no sentido de assumir as iniciativas derivadas da mudança ambiental. Assim, o desenvolvimento de competências relativas à educa-

ção e aprendizagem deve constituir um requisito essencial para que os gerentes possam atuar como efetivos mestres de seus colaboradores na própria situação de trabalho (HANASHIRO; BATISTA, 2001).

Se a vantagem competitiva sustentável das empresas cada vez mais advém da forma de se gerenciar o talento humano, são exigidas das pessoas múltiplas e complexas competências para dotar a empresa de novas capacidades organizacionais. As pessoas tornam-se a base fundamental do desempenho do negócio e as estratégias culminam por serem voltadas à educação no trabalho, com a finalidade de viabilizar a implementação ágil e eficaz pela equipe, do planejamento elaborado. Nesse contexto, o *coaching e o mentoring* – relações de caráter profissional entre pelo menos duas pessoas voltadas para o desenvolvimento de uma delas – surgem como instrumentos que circulam em duas áreas funcionais da organização: a de recursos humanos e a de marketing; na primeira, como ferramenta de capacitação de pessoas e, na segunda, sob a ótica de voltar as ações dos funcionários para o objetivo-fim da organização, que é a satisfação dos clientes.

Sendo assim, o objetivo geral do estudo é identificar as dimensões envolvidas na implementação do *coaching*, para a atuação do gerente como gestor junto à sua equipe, em situação real de trabalho; o estudo inclui a mesma investigação em relação ao *mentoring*, tomando como foco de estudo pessoas que trabalham no varejo na cidade de Piracicaba.

2. COACHING E MENTORING: INSTRUMENTO DE FOCO NO CLIENTE

Coaching e mentoring atuam como ferramentas de caráter profissional entre pelo menos duas pessoas para o aprimoramento de uma delas, com a finalidade de capacitá-la para uma atividade dentro de uma corporação. As aplicações desses instrumentos podem ser, por exemplo, executadas por um gerente, que treina seus clientes internos, ou seja, sua equipe de trabalho, a fim de que esta seja capacitada para atender os clientes externos da empresa.

2.1 CONCEITO DE COACHING

Coaching é uma relação entre alguém que quer e precisa crescer numa organização e um facilitador treinado – o *coach* – que visualizará o orientando como um cliente, levando-o a alcançar determinados objetivos

de desenvolvimento pessoal e profissional. Nas palavras de Wunderlich (2005), pode ser realizado para apenas uma pessoa ou pode ser feito para um grupo de pessoas envolvidas com um propósito comum; pode ser conduzido pelo próprio superior imediato, por técnicos de recursos humanos da empresa ou por consultores externos.

Trata-se de um processo focado que libera o potencial e maximiza o desempenho dos indivíduos. É um sistema formal que produz mudanças positivas e duradouras. Conduzido confidencial e individualmente, o *coaching* é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, da quebra de barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo.

O *coach* (treinador) é o facilitador para a inserção pessoal dos membros de sua equipe, possibilitando novos desafios, visualizando com clareza o estágio atual, o estágio desejado como objetivo e as ações para alcançá-lo.

Com foco principal nos resultados operacionais e profissionais, o *Coach* age junto ao(s) seu(s) *coachee(s)* (orientandos) mais em ambientes de trabalho. Portanto, a abrangência do *coaching* é também limitada aos aspectos do mundo empresarial. Nas palavras de Parsloe (1995), *coaching*, termo derivado do conceito de instrutor ou tutor particular para o esporte, no contexto moderno de negócios está ligado à idéia de melhoria imediata da atuação e do desenvolvimento das habilidades do indivíduo por meio de uma forma de instrução. Segundo o autor, compreende quatro estilos de treinamento, que variam de acordo com a experiência do aprendiz e a necessidade de controle por parte do instrutor: *hands on* (dirigir), *hands off* (facilitar), *supporter* (apoiar) e *qualifier* (desenvolvimento de competências específicas). Para ele, o estilo *coach* exige do gerente conhecimento sobre o processo de aprendizagem e como aplicá-lo, além do conhecimento da maneira como os adultos aprendem e a forma preferida que os discípulos têm de aprender e, ainda, a flexibilização do próprio estilo ao do funcionário.

2.2 CONCEITO DE MENTORING

Mentoring refere-se a uma relação entre duas pessoas, voltada ao desenvolvimento de uma delas. Esta relação é constituída então por um padrinho, que é um funcionário competente e experimentado, o qual vai se dedicar ao crescimento funcional de um colega que precisa de sua ajuda. As empresas estão adotando sistemáticas de seleção e treinamento de no-

vos funcionários, identificados pelo termo *trainee*, ou seja, recém-formados em nível superior, que passam por experiências de trabalho em diversas áreas na organização, antes de serem efetivados em uma delas. Tal método é bom exemplo de *mentoring*: o *trainee* é adotado por um padrinho como funcionário recém-admitido que precisa se integrar às coisas da empresa. (WUNDERLICH, 2005).

Em português, mentor pode ser definido como um conselheiro sábio e confiável de uma pessoa inexperiente, e *mentoring* como monitoria, ou seja, a pessoa que orienta, aconselha e aponta direções, focando-se no desenvolvimento da pessoa como um todo, isto é, abrangendo vários aspectos da vida. Assim, aspectos profissionais ou de trabalho (*coaching*) são uma parte específica do *mentoring*.

Pessoas mais jovens ou iniciantes, por exemplo, buscam a experiência de mentores, absorvendo suas orientações, conselhos e metodologias. Funcionários que exercem funções de liderança, como empresários, executivos e administradores públicos, buscam um interlocutor de confiança, para se apoiar em questões pessoais, geralmente difíceis de compartilhar com outras pessoas à sua volta. Nesse caso, pode ser um assessor, um superior hierárquico ou funcionário antigo ou capacitado que inspire confiança. Tornar-se mentor significa tornar-se um amigo do mentorado, num relacionamento que pode se estender por longo prazo, com periódicas reuniões pré-agendadas. A mentoria não é terapia, mas uma forma de autodesenvolvimento a partir das orientações do mentor.

2.3 APRENDIZAGEM E TREINAMENTO COMO INSTRUMENTOS DO COACHING E MENTORING

2.3.1 APRENDIZAGEM

Entender o funcionário constitui-se em desafio para o gerente na busca do conhecimento da personalidade humana: o ser racional e o emocional. A ênfase na competência estratégica e técnica não assegura a eficácia da atuação gerencial, a qual tem o papel de formar sua equipe em situação real de trabalho, tendo em vista a flexibilidade e a agilidade organizacional impostas pelo ambiente de crescentes desafios competitivos.

O conhecimento sobre educação e aprendizagem constitui-se em núcleo central no campo da formação dos gerentes, para que estes possam melhor compreender como as pessoas aprendem. As abordagens educacionais apresentam-se de diferentes formas. Mizukami (1986) considera cin-

co grupos de abordagens: a tradicional, a comportamentalista, a humana, a cognitivista e a sócio-cultural.

Na abordagem tradicional, a educação era considerada como instrução, baseada na transmissão de conhecimentos de uma geração para outra, tarefa esta de responsabilidade primordial da escola, consistindo na reprodução, memorização e repetição do ensinado. Cabia ao professor instruir, ensinar, transmitir e dirigir; ao aluno competia ouvir e memorizar o que foi ensinado num processo composto por três estágios, identificados por Libâneo (1984, p.45) da seguinte maneira: “a) Atividade sensorial: preparação e apresentação do assunto; b) Memorização: comparação, abstração e memorização; e c) Compreensão: generalização e aplicação”.

Mesmo com esse perfil do processo de ensino, a aprendizagem, conforme Rocha apud Mizukami (1986, p.28) era concebida como “[...] uma mudança relativamente permanente em uma tendência comportamental e/ou na vida mental do indivíduo, resultante de uma prática reforçada”. Atualmente, o processo de aprendizagem sofreu uma grande modificação. Antes, o aluno devia apenas ouvir e decorar, sem chances de formular questões; nos dias de hoje, ele pode perguntar, ou seja, participar plenamente do sistema de ensino.

As principais qualidades do mestre devem ser: a autenticidade (estar aberto à experiência), a compreensão empática (colocar-se no lugar do outro, compreendê-lo) e o apreço (aceitar e confiar no outro). Desta maneira, a habilidade do mestre constitui-se em aspecto central, tendo em vista propiciar ao grupo o clima necessário para o desenvolvimento de um relacionamento autêntico, afetivo e respeitoso.

O educador deve lançar desafios coerentes com o estágio de desenvolvimento do aluno, de forma que ele próprio sinta-se motivado a encontrar as soluções ou respostas, pois “[...] o que se deseja é que o mestre deixe de ser apenas um conferencista e estimule a pesquisa e o esforço, em lugar de contentar-se em transmitir os problemas já solucionados” (PIAGET, 1974, p.18). Ao aprendiz, compete-lhe um papel ativo de observar, experimentar, comparar, relacionar, analisar, justapor, levantar hipótese, etc.

Neste sentido, a aprendizagem consiste no “[...] processo pelo qual o indivíduo adquire informações, habilidades, atitudes, valores, etc., a partir de seu contato com a realidade, o meio ambiente, as outras pessoas” (OLIVEIRA, 1995, p.57).

Desse modo, na literatura, educador, facilitador, *coach* e mentor são algumas das denominações encontradas para o gerente atuando com educação e aprendizagem.

2.3.2 TREINAMENTO

O treinamento é utilizado pelas empresas com o objetivo de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões sócio-culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente no seu capital humano (CAMPOS *et al.*, 2004). Trata-se de um instrumento de conhecimento, favorecendo o saber tanto teórico, quanto prático dos trabalhadores (GARAY, 1997).

Nas palavras de Carvalho e Nascimento (1997), o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no trabalho, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Para Magalhães e Borges-Andrade (2001), o treinamento pode ser um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, e também um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se em um agente motivador comprovado.

Davis e Newstrom (1992) consideram que o treinamento deve ser um processo contínuo, que prepare o indivíduo em sua totalidade, uma vez que as mudanças sociais são constantes e o homem é o agente responsável pela implementação destas mudanças na sociedade. Tal afirmação é ampliada por Salas e Cannon-Bowers (2001), ao esclarecerem que as organizações tiveram que mudar a visão de treinamento como algo separado e sozinho, para um evento completamente integrado com as estratégias da organização.

Para Gil (1994), nas primeiras décadas do século XX, o treinamento era uma forma de adestramento, visando os aspectos físicos do trabalho. O homem não era tido como um ser identificado com a organização, mas que trabalhava em função do dinheiro. Nesse aspecto, o perfil do treinamento, voltado ao mero adestramento, parece muito vinculado ao estilo de aprendizagem descrito por Libâneo (1984) anteriormente. Com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a visar a capacitação dos trabalhadores para o desempenho das tarefas, com objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração organizacional.

A literatura demonstra um aumento no investimento em treinamentos. Salas e Cannon-Bowers (2001) acreditam que isto pode ser justificado em termos de melhorias organizacionais, aumento da produtividade, lucro,

segurança, redução de erros e aumento na participação de mercado.

Para Bricchi (1998), as pessoas sofrem com o desconforto ou insegurança gerados por fatores relacionados indiretamente ao treinamento. Deste modo, para que o treinamento dê resultados, não se pode abster da vontade do ser humano de apreender, reciclar-se e mudar. Diante disto, a autora enfatiza a importância de atentar para a necessidade de compatibilizar pontos como as percepções do funcionário e da empresa quanto ao que precisa ser melhorado; o funcionário deve ter potencial e estar motivado para aprender, além de ter suas ansiedades e medos detectados; os princípios e valores implícitos no conteúdo devem ser praticados pelos superiores; o objetivo final a ser atingido deve estar bem definido.

Com base na preocupação de manter os funcionários atualizados, as empresas adotam o treinamento como meio de suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que possam desempenhar as tarefas necessárias ao alcance dos objetivos do indivíduo e da organização (GIL, 1994; SALAS; CANNON-BOWERS, 2001). A área de marketing inclui também o foco no cliente como objetivo final da mudança comportamental dos funcionários, advinda do treinamento. De acordo com Pizzinatto *et al.* (2005, p. 23), “os empregados devem estar preparados e motivados para exercer suas atividades”. É necessário que eles estejam interessados pelo treinamento, por novos conhecimentos e mudanças dentro da organização.

3. COACHING E MENTORING: VISÃO DO MARKETING COM FOCO NO CLIENTE

Coaching e mentoring atuam na área de recursos humanos e na de marketing, sendo que na primeira, atuam como ferramentas de capacitação de pessoas e, na segunda, sob a ótica de voltar as ações dos funcionários para o objetivo-fim da organização, que é a satisfação dos clientes. Esses instrumentos funcionam dentro da empresa com o objetivo de aconselhar e treinar os funcionários, definidos como clientes internos. Estes devem estar bem preparados a fim de que possam servir aos clientes externos da empresa em que atuam.

Os clientes internos devem atender às necessidades do mercado como se fossem suas próprias necessidades. Diante deste cenário, devido à concorrência, aqueles que trabalharem e se dedicarem para melhor atender a seus clientes, em geral, serão privilegiados. Os funcionários e a empresa

devem sempre estar atentos à qualidade de seus produtos e serviços, procurando satisfazer os consumidores internos e externos. Trata-se do foco voltado ao cliente (PIZZINATTO *et al.*, 2005).

Nas palavras de Freemantle (1994), cada funcionário é cliente do outro. O cliente interno deve estar preparado para receber um trabalho de outro funcionário. Assim, caso existam dificuldades, estas serão solucionadas no início da cadeia produtiva. O cliente externo deve ter um tratamento adequado, a fim de que possa sugerir ou fazer reclamações. Pode-se dizer que o cliente externo é um consumidor de produtos ou serviços e o cliente interno é um consumidor de processos.

Com a acirrada concorrência, para que uma empresa tenha sucesso, deve possuir uma política focada no cliente, seja ele interno e/ou externo. A organização precisa estar ciente de que ele é importante para seu negócio; deve saber que depende do cliente e que este é um ser humano com sentimentos e deve sempre ser tratado com respeito e, acima de tudo, que é ele o responsável por gerar lucratividade à empresa (MIRSHA-WAKA, 1993).

De acordo com Whiteley (1992), uma empresa deve contratar pessoas que gostem das outras; educar o funcionário no momento da contratação, uma vez que o bom treinamento auxilia em boa conduta no trabalho; criar um ambiente que apóie a satisfação do cliente; e ajudar os empregados com dificuldades a se tornarem parte da visão da companhia. Boone e Kurtz (1998) notam a necessidade de motivar os funcionários para executar melhor suas tarefas por meio do marketing interno, da delegação de poderes (*empowerment*), treinamentos, entre outros.

O ato de treinar um indivíduo dentro da organização, transmitindo técnicas e novos conhecimentos de caráter educacional, possibilita um desenvolvimento profissional e humano, necessário ao bom atendimento ao cliente externo. Nas palavras de Chiavenato (2002), as pessoas possuem algumas expectativas no trabalho, dentre elas: permissão para aprender sem medo de se mostrar incompetente; ter remuneração compatível com a função; poder falar a verdade sem medo de retaliações; ter o respeito de todos e ser valioso; trabalhar com colegas que sejam respeitados e confiáveis; poder controlar o próprio trabalho e participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Focalizar o cliente e suas necessidades é prioridade do marketing para que uma organização se mantenha ativa no mercado, em virtude da competitividade existente.

4. METODOLOGIA DO ESTUDO

A base para o desenvolvimento da pesquisa foi teórica e prática. No tocante ao desenvolvimento teórico, uma detalhada pesquisa bibliográfica foi feita para a realização do presente estudo. Segundo Vergara (2004, p. 49), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

No que se refere à pesquisa de campo, foram pesquisados 122 alunos que trabalham no varejo na cidade de Piracicaba.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário, o qual é definido por Roesch (1996, p. 134) do seguinte modo:

[...] O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. [...]

Marconi (1983, p. 74), afirma que o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Essa mesma autora apresenta algumas vantagens do questionário, tais como: economia de tempo, de viagens e a obtenção de grande número de dados; a possibilidade de atingir um maior número de pessoas simultaneamente; abrange uma área geográfica mais ampla; economiza pessoal, tanto em treinamento quanto em trabalho de campo; obtém respostas mais rápidas e mais precisas; há maior liberdade nas respostas; há mais segurança, pelo fato das pessoas não serem identificadas; há menos risco de distorção, por não ter influência do pesquisador; há mais tempo para responder e em hora mais favorável; há mais uniformidade na avaliação e obtém respostas que seriam inacessíveis.

Assim, o questionário apresentou questões pertinentes aos conteúdos e objetivos dos programas de treinamento desenvolvidos, buscando apresentações claras que permitissem análises e avaliações por parte da comunidade consultada.

Os dados obtidos na pesquisa quantitativa foram analisados por meio de uma análise estatística descritiva, a qual foi organizada por gráficos e tabelas. Gonçalves (1978, p.7) descreve que a “estatística descritiva

consiste num conjunto de métodos que ensinam a reduzir uma quantidade de dados bastante numerosa por um número pequeno de medidas, substitutas e representantes daquela massa de dados.”

As informações coletadas na pesquisa também foram analisadas qualitativamente, por meio de discussão e interpretação dos resultados, obtendo, desse modo, uma análise do conteúdo. Segundo Iemma (1992, p. 6), “a análise qualitativa é utilizada para descrever qualidades, categorias, etc. Não pode ser comparada a conjuntos numéricos”.

5. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram divididos em duas partes:

- a) dados demográficos dos respondentes, tais como: idade, sexo, renda, tempo de empresa, quantidade de empresas em que já trabalhou, tempo que ficou no último emprego e área da empresa em que trabalha;
- b) questões pertinentes ao *coaching e mentoring*, tais como: recebimento de treinamento, horas destinadas ao treinamento, áreas em que o treinamento foi realizado, tipo de treinamento, envolvimento dos gerentes no treinamento, aconselhamentos, componentes do treinamento e melhorias do treinamento.

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa com os respondentes do varejo da cidade de Piracicaba.

5.1 RESULTADOS DOS DADOS DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES

Analisando as informações do **Quadro 1**, nota-se que a faixa etária mais apontada pelos respondentes é a de 21 a 30 anos, com 48% das indicações; a segunda faixa etária mais apontada fica entre 31 a 40 anos, representando 38%. A faixa etária até 20 anos representa 10% e mais de 40 anos soma 5% das indicações.

O **Quadro 2** representa o sexo dos respondentes, no qual 60% deles são do sexo feminino e os 40% restantes, do sexo masculino. A renda familiar dos respondentes está representada no **Quadro 3**. Pode-se interpretar as informações deste quadro afirmando que 56% deles têm renda familiar entre R\$ 1.001,00 a R\$ 2.500,00/mês, 33% estão entre R\$ 2.501,00 a R\$ 4.000,00/mês, 7% até R\$ 1.000,00, 4% entre R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00/mês e apenas 1% acima de R\$ 6.001,00/mês.

Quadro 1 – Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	F	%
Até 20 anos	12	10
21 a 30 anos	58	48
31 a 40 anos	46	38
41 a 50 anos	5	4
Mais de 50	1	1
Total	122	100

Quadro 2 – Sexo dos respondentes

Sexo	F	%
Feminino	72	60
Masculino	50	40
Total	122	100

Quadro 3 – Renda familiar

Renda familiar	F	%
Até R\$ 1.000,00	8	7
R\$ 1.001,00 a R\$ 2.500,00/mês	68	56
R\$ 2.501,00 a R\$ 4.000,00/mês	40	33
R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00/mês	5	4
Acima de R\$ 6.001,00/mês	1	1
Total	122	100

No tocante ao tempo que trabalha 46% dos respondentes indicaram até 5 anos, 38% trabalham entre 6 a 10 anos, 14% tem tempo de trabalho por volta de 11 a 20 anos e, por fim, os 2% restantes têm tempo de trabalho de mais de 20 anos. Essas informações podem ser visualizadas no **Quadro 4**.

Pesquisou-se também em quantas empresas os respondentes já trabalharam e, nesse sentido, percebe-se que 51% estão no primeiro emprego, 25% no segundo, 10% estão no quarto emprego ou maior número, 8% estão no terceiro emprego e 7% não estão trabalhando no momento da pesquisa, mas já atuaram entre 3 a 6 empregos, conforme mostra o **Quadro 5**.

O **Quadro 6** apresenta o levantamento de quanto tempo os respondentes ficaram no último emprego, ou há quanto tempo estão no atual. Nota-se que 52% indicaram até 2 anos, 23% indicaram de 6 a 10 anos, 21% indicaram de 3 a 5 anos e 4% mais de 10 anos.

Quadro 4 – Tempo que trabalha

Tempo que trabalha	F	%
Até 5 anos	23	46
De 6 a 10 anos	19	38
De 11 a 20 anos	7	14
Mais de 20 anos	1	2
Total	50	100

Quadro 5 – Em quantas empresas já trabalhou, ou quantos empregos já teve

Quantos empregos já teve	F	%
Está no primeiro emprego	62	51
Está no segundo emprego	30	25
Está no terceiro emprego	10	8
Está no quarto emprego ou maior número	12	10
Não estou trabalhando, mas já atuei em 3 a 6 empregos	8	7
Total	122	100

Quadro 6 – Quanto tempo ficou no último emprego, ou está no trabalho atual

Quanto tempo ficou no último emprego ou está no trabalho atual	F	%
Até 2 anos	63	52
De 3 a 5 anos	26	21
De 6 a 10 anos	28	23
Mais de 10 anos	5	4
Total	122	100

Quando pesquisou-se qual era a área da organização que os respondentes faziam parte, obteve-se as seguintes informações: 39% são da área administrativa, 34% da área financeira, 19% da área de recursos humanos, 7% são da área de marketing e somente 2% são da área de logística, conforme mostra o **Quadro 7**.

Quadro 7 – Área em que trabalha na organização

Áreas da organização que os respondentes trabalham	F	%
Financeira	41	34
Administrativa	48	39
Marketing	8	7
Recursos humanos	23	19
Logística	2	2
Total	122	100

5.2 QUESTÕES PERTINENTES AO COACHING E MENTORING

A segunda parte da pesquisa abordou questões referentes ao *coaching* e ao *mentoring*. O **Quadro 8** mostra se os respondentes tiveram algum tipo de treinamento. O que se pôde perceber com as informações é que 90% deles, ou seja, 110 respondentes dos 122 entrevistados tiveram algum tipo de treinamento. No entanto, apenas 10% ou 12 respondentes dos 122 entrevistados não tiveram nenhum tipo de treinamento. Nesse sentido, as questões dos próximos quadros foram analisadas tomando-se como base os 110, que é a quantidade da amostra que já teve algum tipo de treinamento dentro da organização em que trabalha.

Continuando a análise, o **Quadro 9** revela a quantidade de horas destinadas ao treinamento pelas organizações e pode-se dizer que 27% dos respondentes tiveram 8 horas de treinamento; 15%, 5 horas; 10% apontaram 3 horas e 60 horas cada; 7%, 80 horas e 120 horas cada; 6%, 240 horas e 300 horas cada e, por fim, os 5% restantes que apontaram 16 e 20 horas cada.

Considerando ainda a análise das horas de treinamento, pesquisou-se se essas horas são suficientes, se deveriam aumentar, ou ainda, se deveriam diminuir. 51% dos respondentes disseram que são suficientes, 47 % consideraram que deveriam aumentar, e apenas 2% acham que devem diminuir as horas destinadas ao treinamento. Essa informações podem ser me-

Quadro 8 – Recebeu algum tipo treinamento

Recebeu algum tipo de treinamento	F	%
Sim	110	90
Não	12	10
Total	122	100

lhor visualizadas no **Quadro 10**.

No **Quadro 11**, que se refere aos cursos oferecidos pela empresa, podem ser feitas duas análises: a primeira tomando-se como base o número de respostas e a segunda o número da amostra, totalizando 110 pessoas. Esse quadro obteve 150 indicações dos respondentes.

Quadro 9 – Quantidade de horas destinadas para o treinamento

Quantidade de horas que a empresa destinou para treinamento	F	%
3 horas	11	10
5 horas	16	15
8 horas	30	27
16 horas	6	5
20 horas	6	5
60 horas	11	10
80 horas	8	7
120 horas	8	7
240 horas	7	6
300 horas	7	6
Total	110	100

Quadro 10 – Sobre as horas destinadas ao treinamento

Horas destinadas	F	%
São suficientes	56	51
Deveriam aumentá-las	52	47
Deveriam diminuí-las	2	2
Total	110	100

Quadro 11 – A empresa ofereceu curso

A empresa ofereceu curso	F	(%)1	(%)2
Na área do trabalho	110	73	100
Línguas	40	27	36
Outros	0	0	0
Total	150	100	

Obs: A análise (%1) mostra os resultados com base no número de respostas, ou seja, 150. A análise (%2), mostra os resultados com base no número da amostra, ou seja, foram 110 pessoas que receberam o treinamento.

No tocante à primeira análise, levantou-se informações referentes aos cursos oferecidos pela empresa, pelo número de respostas. Os respondentes disseram nesta questão que a empresa ofereceu curso na sua área de trabalho dentro da organização, representando 110 indicações; outro curso indicado pelos respondentes foi o de línguas, obtendo 40 indicações. Levando-se em consideração o número da amostra, pode-se dizer que 100% dos respondentes fizeram algum curso na área em que trabalham na organização.

No sentido de levantar mais informações sobre o treinamento, investigou-se como ele foi realizado. 60% deles disseram que ocorreu em grupo e os 40% restantes apontaram que ocorreu o treinamento individual, conforme mostra o **Quadro 12**.

Pesquisou-se também o envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento. Nesta questão os respondentes disseram que 42% dos gerentes participaram apenas no início, 29% participaram no início e no encerramento do processo, 25% dos respondentes disseram que não ocorreu o envolvimento dos gerentes, 3% responderam que os gerentes participaram apenas na etapa relacionada ao treinamento em seu setor e os 2% restantes responderam que o envolvimento dos gerentes ocorreu em todas as etapas do treinamento. Essas informações estão representadas no **Quadro 13**.

Quadro 12 – Como foi realizado o treinamento

O treinamento realizado foi	F	%
Em grupo	66	60
Individual	44	40
Outra situação	0	0
Total	110	100

Quadro 13 - Envolvimento dos gerentes da empresa nas práticas de treinamento

O envolvimento dos gerentes da empresa nas práticas de treinamento	F	%
Não ocorreu	27	25
Participou apenas no início	46	42
Participou no início e no encerramento do processo	32	29
Participou em todas as etapas	2	2
Participou apenas na etapa relacionada ao treinamento em seu setor	3	3
Outra situação	0	0
Total	110	100

No sentido investigar se houve ou não aconselhamentos para ajudar na realização do trabalho, percebe-se no **Quadro 14** que 44% dos respondentes obtiveram aconselhamentos de seus líderes no sentido de ajudá-los a realizarem suas tarefas; 40% responderam que obtiveram esse aconselhamento dos próprios colegas de trabalho e 16% responderam a opção outros, representado pelo proprietário da empresa.

Quadro 14 – Teve aconselhamentos para ajudar na realização do trabalho

Teve aconselhamentos para ajudar na realização do trabalho	F	%
Colegas de trabalho	44	40
Líderes	48	44
Outros: proprietário	18	16
Total	110	100

Pesquisou-se ainda se os componentes do treinamento estão adequados, inadequados, ou se não se aplicam ao treinamento. Com as informações apresentadas nos **Quadros 15 e 16**, pode-se dizer que 53% dos respondentes consideram que os componentes do treinamento estão adequados. Dentro dos componentes adequados, o de maior indicação pelos respondentes foi o de recursos visuais (desenhos, pinturas, fotografias e símbolos), representando 32% das indicações; 23% indicaram o componente de recursos auditivos: linguagem falada, música e efeitos sonoros; 17% o de recursos audiovisuais: cinema, transparências, slides, filmes de vídeo, computador, sistema de áudio; 13% consideram adequada a organização do treinamento; 8% indicaram o assunto abordado no treinamento; 6% a sala de aula do treinamento e apenas 2% indicaram a duração do programa. Para 52% dos respondentes os componentes do treinamento estão inadequados, sendo o componente duração do programa apontado por todos eles. Apenas 5 dos respondentes consideram que os componentes analisados não se aplicam ao treinamento que participaram.

Para finalizar a análise, foram pesquisadas as melhorias obtidas pelos respondentes com o treinamento (**Quadro 17**). Essa questão também apresentou duas análises. A primeira tendo como base o número de respostas e a segunda baseando-se no número de amostras.

Com base na primeira análise, a qual rendeu 1124 respostas, os respondentes indicaram que os programas de treinamento trouxeram como principais melhorias no trabalho: maior agilidade e competência pessoal / quali-

ficação profissional com 10% das indicações cada uma delas; 9% consideram que o treinamento aumenta a produtividade no trabalho; 8% dos respondentes indicaram que o treinamento ajuda a acompanhar as mudanças na empresa, mantém a pessoa informada e atualizada, traz maior competitividade e ajuda a reduzir acidentes de trabalho; 6% indicaram que ajuda a reduzir erros e desperdícios, além de trazer maior flexibilidade; 5% responderam que favorece as relações pessoais no trabalho; 4% indicaram que traz maior aperfeiçoamento das atividades e melhor comunicação; 3% responderam que ajuda a reduzir custos; 2% responderam que favorece a aquisição do conhecimento, aumenta a aprendizagem, como o conhecimento e habilidades, além de favorecer as mudanças e inovações; os restantes, que estão entre 0,4 e 0,08, indicaram que favorece o atendimento ao cliente, traz melhor qualidade

Quadro 15 – Componentes do Treinamento

Componentes do treinamento	Adequados		Inadequados		Não se aplica	
	F	%	F	%	F	%
Recursos visuais - desenho, pinturas, fotografia e símbolos	17	32	0	0	0	0
Recursos auditivos: linguagem falada, música e efeitos sonoros	12	23	0	0	0	0
Materiais : quadros, cartazes, quadro-negro, exposição, gráfico, mapas, rádios e objetos	0	0	0	0	0	0
Recursos audiovisuais: cinema, transparências, slides, filmes de vídeo, computador, sistema de áudio	9	17	0	0	0	0
Sala de aula	3	6	0	0	0	0
Organização	7	13	0	0	3	60
Assunto	4	8	0	0	1	20
Duração do programa	1	2	52	100	1	20
Total	53	100	52	100	5	100

Quadro 16 – Adequação geral dos componentes do treinamento.

Componentes no geral	F	%
Adequados	53	48
Inadequados	52	47
Não se aplica	5	5
Total Geral	110	100

de vida no trabalho, melhora o relacionamento entre empresa e funcionário e traz um melhor retorno sobre o investimento.

No tocante à segunda análise, com base na quantidade de pessoas (110), pode-se dizer que 100%, ou seja, todos os respondentes indicaram como melhorias obtidas com treinamento maior agilidade no trabalho, aumento da competência pessoal e qualificação profissional; 90% ou 99 pes-

Quadro 17 – Melhorias obtidas com treinamento

Melhorias obtidas com os programas de treinamento	F	1(%)	2(%)
Ajuda a acompanhar as mudanças na empresa	90	8	82
Aperfeiçoamento das atividades	45	4	41
Aquisição de conhecimentos	23	2	21
Atendimento ao cliente	5	0,4	5
Mantém a pessoa informada e atualizada	92	8	84
Melhor qualidade de vida no trabalho – QVT	5	0,4	5
Melhor realização das tarefas	42	4	38
Relacionamento entre empresa e funcionário	1	0,08	1
Aumento da aprendizagem, como o conhecimento e habilidades	20	2	18
Aumento da produtividade	99	9	90
Clima organizacional	3	0	3
Competência pessoal / qualificação profissional	110	10	100
Melhoria na comunicação	47	4	43
Mudanças e inovações	23	2	21
Possibilita aumento de salário	0	0	0
Relações pessoais no trabalho	56	5	51
Imagem da empresa	0	0	0
Maior agilidade no trabalho	110	10	100
Maior competitividade	90	8	82
Maior flexibilidade	65	6	59
Redução de acidentes de trabalho	89	8	81
Redução de custos	34	3	31
Redução de erros e desperdícios	70	6	64
Retorno sobre o investimento	5	0,4	5
Total	1124	100	

Obs: A análise (%1) mostra os resultados com base no número de respostas, ou seja, 150. A análise (%2), mostra os resultados com base no número da amostra, ou seja, 110 pessoas que receberam o treinamento.

soas indicaram que favorece o aumento da produtividade; 84% consideram que mantém as pessoas informadas ou atualizadas; 82% indicaram que ajuda a acompanhar as mudanças na empresa e traz maior competitividade; 81% indicaram que ajuda na redução de acidentes no trabalho; 64% consideram que ajuda na redução de erros e desperdícios; 59% indicaram maior flexibilidade com os programas de treinamento; 51% indicaram que favorece as relações pessoais no trabalho; 43% indicaram que traz melhorias na comunicação; 41% consideram que ajuda no aperfeiçoamento das atividades; 38% responderam que favorece a realização das tarefas no cargo; 31% responderam que ajuda a reduzir custos; 21% indicaram que nas mudanças e inovações há a obtenção de maior conhecimento; 18% consideram que favorece o aumento da aprendizagem, como o conhecimento e habilidades; 5% apontaram uma melhor qualidade de vida e melhor atendimento ao cliente; 3% indicaram clima organizacional e apenas 1 indicou maior relacionamento entre empresa e funcionário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados obtidos na pesquisa de campo, pode-se concluir que a faixa etária que mais corresponde aos respondentes está entre 21 a 30 anos, levando em consideração que a grande maioria são do sexo feminino, com renda familiar entre R\$ 1.001,00 a R\$ 2.500,00/mês.

No que se refere ao tempo que estão no mercado de trabalho, conclui-se que estão no mercado por até cinco anos, considerando que estão em seu primeiro emprego. Aqueles que já trabalham em alguma empresa relataram que ficaram no último emprego até dois anos.

Quando levantou-se as questões pertinentes ao *coaching* e ao *mentoring*, notou-se que a grande maioria, ou quase todos, tiveram algum tipo de treinamento, que ocorreu em grupo, com a presença dos gerentes apenas no início, totalizando 8 horas. Pôde-se assim concluir com essa questão, que nos respondentes pesquisados o trabalho do *coaching* é realizado dentro de organizações varejistas. Os alunos pesquisados consideram que essas horas são suficientes.

A pesquisa mostra também que todos os respondentes obtiveram algum curso na área em que trabalham na organização. Esses cursos podem ser oferecidos através de treinamento e, na opinião dos respondentes, os componentes dos treinamentos dos quais participaram estão adequados. Dentro dos componentes adequados, o de maior indicação pelos respondentes foi o de recursos visuais - desenho, pinturas, fotografia e símbolos.

No tocante à ferramenta *mentoring*, pode-se concluir que ela está presente dentro da organização e é representada pelo líder. Isto pode ser concluído a partir da questão que aborda se os respondentes procuram aconselhamentos para serem ajudados na realização do trabalho.

Para finalizar, todos os respondentes indicaram como melhorias obtidas com treinamento, a maior agilidade no trabalho, o aumento da competência pessoal e a qualificação profissional.

Portanto, no processo de treinamento são empregadas as técnicas recomendadas na literatura, as quais permitem que sejam identificadas as pessoas adequadas a realizar trabalhos específicos. As empresas investem em capacitações dos seus colaboradores, pois a qualidade dos serviços prestados determina a competitividade destas empresas no mercado. Quanto mais o trabalhador (ou colaborador) for qualificado ao cargo, melhor tende a ser a qualidade de seu serviço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. . Qualidade e satisfação do cliente. **In: Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC. 1998.

BRICCHI, F. M. . **Como escolher o melhor treinamento**. T & D - Treinamento e Desenvolvimento, 67(6), 20-21, 1998.

BURNS, J. M. . **Leardship**. New York: Harper and Raw Publishers, 1978.

CAMPOS, V. . **Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CAMPOS, K. C.; BARDUCHI, A.L.; MARQUES, D.; RAMOS, K.; SANTOS, L.; BECKER, T. . **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2004, 17(3), pp.435-446. Universidade São Francisco, Itatiba/SP.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. . **Administração de Recursos Humanos** (Vol. 1). São Paulo: Pioneira. 1997.

CHIAVENATO, I. . **Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books. 1996.

CHIAVENATO, I. . **Construção de talentos: coaching & mentoring**. Rio de Janeiro: Campus. 1992.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. . **Comportamento humano no trabalho**: Uma abordagem psicológica (Vol. 1). São Paulo: Pioneira. 1992.

FREEMANTLE, D. . **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books. 1994.

HANASHIRO, D. M.; BATISTA, M. A.. O executivo como gestor de educação e aprendizagem. **Revista o&s**, v.8, nº 21, Maio/Agosto, 2001.

GIL, A. C. . **Administração de Recursos Humanos**: Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas. 1994.

LIBÂNEO, J. C. . **A prática pedagógica de professores de escola pública**. São Paulo: PUC, 1984. (dissertação de mestrado).

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E.. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. Estudos de Psicologia, 6(1), 33-50, 2001.

MATTAR, F. N. . **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento, v. 1. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 335p.

MIRSHAWAKA, V. . **Criando valor para o cliente**: a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books do Brasil. 1993.

MIZUKAMI, M. da G. N. . **Ensino**: as abordagens do processo. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

OLIVEIRA, M.V.L. . **Aprendizado e desenvolvimento** - um processo sóciohistórico. São Paulo: Scipione, 1995.

PARSLOE, E. . **Coaching Mentoring and assessing**. London: Kogan Page Limited, 1995.

PIAGET, J. . **Educar para o futuro**. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

PIZZINATTO, N. K. (org). **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas. 2005. 214p.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. . **The science of training**: A decade on progress. Annual Review of Psychology, 52, 471-499, 2001.

VERGARA, S. . **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2004. 92 p.

WHITELEY, R. C. . **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus. 1992.

WUNDERLICH, M. . **Diferenças principais entre Coaching, Mentoring e Counseling**. Disponível em <<http://www.grandesprofissionais.com.br/html/rh/Coaching/diferenca.htm> >. Acesso em 27 de abril de 2005.

YIN, R. . **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.