

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS

ANA CLAUDIA PEREIRA DO CARMO GONÇALVES

OS BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO  
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

São Carlos 2021

ANA CLAUDIA PEREIRA DO CARMO GONÇALVES

OS BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO  
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de RH da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Profa. Esp. Cláudia Maria Napolitano Sanchez Morasco.

São Carlos

2021

## OS BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO<sup>1</sup>

Ana Claudia Pereira do Carmo Gonçalves<sup>2</sup>

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco<sup>3</sup>

**Resumo:** As organizações começam a entender a importância em capacitar seus funcionários com treinamentos alinhados aos objetivos da empresa e com uma estratégia para a realização dos mesmos. O objetivo desta pesquisa é identificar os benefícios de um ciclo de treinamentos desenvolvidos com o intuito de manter competitiva uma pequena empresa familiar no segmento de mercearia. Para atingir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso cujos instrumentos de coleta de dados por meio de entrevista e observação participante em uma empresa do ramo de mercearia. Da análise dos resultados foi possível demonstrar que com a implantação de um ciclo de treinamentos estruturados a partir de quatro etapas, levantamento das necessidades, programação do treinamento, execução e avaliação dos resultados. A empresa teve seu atendimento melhorado e padronizado em alguns setores, redução de conflitos e melhoria no clima organizacional.

**Palavras-chave:** treinamento, desenvolvimento organizacional, empresa familiar.

**Abstract:** Organizations are beginning to understand the importance of empowering their employees with training aligned with the company's objectives and with a strategy for achieving them. The objective of this research is to identify the benefits of a training cycle developed in order to keep a small family business in the grocery segment competitive. In order to achieve this objective, a bibliographical research and a case study were carried out using data collection instruments through interviews and participant observation in a company in the grocery industry. From the analysis of the results, it was possible to demonstrate that with the implementation of a structured training cycle from four stages, needs assessment, training scheduling, execution and evaluation of results. The company had its service improved and standardized in some sectors, reducing conflicts and improving the organizational climate.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Graduação apresentado no curso Gestão de Recursos Humanos, Fatec São Carlos.

<sup>2</sup> Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: [ana.goncalves32@fatec.sp.gov.br](mailto:ana.goncalves32@fatec.sp.gov.br)

<sup>3</sup> Docente dos programas Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: [claudia.morasco@fatec.sp.gov.br](mailto:claudia.morasco@fatec.sp.gov.br)

Keywords: training, organizational development, family business.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil e o mundo vivem atualmente o enfrentamento da pandemia do coronavírus que desestabilizou as áreas da saúde e da economia e afetou a dinâmica do comércio varejista e o comportamento dos consumidores.

As organizações, neste cenário, estão ampliando seus conhecimentos e utilizando ferramentas de gestão de pessoas para o desenvolvimento de suas equipes com o intuito de atingir seus objetivos corporativos.

Senhoras (2020) afirma que de acordo com o levantamento feito pelo SEBRAE as empresas de pequeno porte foram as mais afetadas inicialmente devido ao distanciamento social que provocou mudanças significativas na forma de comercialização dos produtos. Segundo Nassif, Correa e Rossetto (2020), 47% das pequenas e médias empresas (PME's) não tinham plano de gestão que embasasse ações para a manutenção da competitividade.

O treinamento, de acordo com Chiavenato (2015), é um processo educacional focado no curto prazo que se aplicado de maneira sistemática e em função de objetivos organizacionais pode contribuir na aquisição de conhecimentos, habilidades e competências pelos empregados. Noe (2015) afirma que o treinamento contribui para a vantagem competitiva da empresa uma vez que propicia a melhoria do desempenho dos funcionários.

Surge assim uma questão a ser pesquisada: poderíamos adotar um ciclo de treinamentos com o intuito de obter, a curto prazo devido pandemia, uma melhoria de desempenho para garantir a competitividade?

O objetivo desta pesquisa é identificar os benefícios de um ciclo de treinamentos desenvolvidos com o intuito de manter competitiva uma pequena empresa familiar no segmento de mercearia.

Segundo o Sebrae (2019), as empresas familiares representam 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 75% da mão de obra brasileira. O setor de minimercado, ainda segundo o Sebrae (2019) representa 6% do PIB brasileiro e responde por 35% das vendas do setor supermercadista. Esta pesquisa se justifica pela relevância do setor e também por sua tentativa de

contribuir com informações para a capacitação das equipes em curto prazo visando uma melhoria de performance.

O estudo foi dividido em cinco seções, iniciando com esta introdução, seguido da segunda seção contendo a base teórica que fundamenta a necessidade de treinamento. A metodologia será abordada na terceira seção. A caracterização da empresa objeto deste estudo, os resultados e sua análise serão tratados na quarta seção e encerrando na quinta seção as considerações finais.

## 2. EMPRESA FAMILIAR E TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

Estudos sobre empresas familiares tem se aprofundado e segundo Borges e Volta (2020) pesquisas foram realizadas em diversas áreas como administração, economia, psicologia e a importância do tema se reflete na presença em publicações nacionais internacionais e na criação de instituições de apoio e fomento de empresas com destaque para conteúdo que traz especificamente desse tipo específico de organizações.

### 2.1 Empresas Familiares

Empresas familiares são organizações na qual o poder de decisão está centralizado nas mãos da família; podem ser unifamiliares ou multifamiliares.

Para Macedo (2009) a empresa familiar pode ser considerada toda organização que detém o poder acionário por pessoas de uma única família (unifamiliar) ou de várias famílias (multifamiliar). Castro e Hillebrand (2019) afirmam que essas empresas devem possuir determinados indicadores que as caracterizam como empresas familiares, um deles é seu início que deve ter a participação de um membro da família e esse estar na direção dos negócios.

As empresas familiares possuem três pilares: a família, o patrimônio e a empresa propriamente e, embora tenha a necessidade de mantê-los separados para que o ambiente organizacional prospere, muitas não conseguem separar esses pilares na gestão da organização. (RIBEIRO, 2013).

Para Castro e Hillebrand (2019), a gestão da empresa é fundamentada numa cultura familiar, pessoas que influenciam a direção dos negócios devido aos laços afetivos. Se os estudos a respeito de gestão empresarial iniciarem por uma dessas pessoas a influência na tomada de decisão será positiva.

Gonçalves (2021) afirma que empresas familiares se bem administradas podem ser lucrativas e abrir postos de trabalhos, no entanto a maioria dessas empresas não fazem planejamento nem possuem processo de gestão empresarial para o desenvolvimento organizacional e a manutenção da competitividade.

## 2.2 Desenvolvimento Organizacional

As organizações que desejam manter sua competitividade investem em suas equipes, estruturando-a para a melhoria do desempenho da empresa o que impacta no desenvolvimento organizacional (SANTOS; BORCSIK, 2011).

O desempenho de uma organização está diretamente relacionado às pessoas e como interagem nos ambientes internos e externos.

Para Chiavenato (2006) e Johann (2017) o desenvolvimento organizacional (DO) surge da interação entre empregados, organização e os ambientes onde estão inseridos.

O desenvolvimento organizacional está voltado ao diagnóstico do desempenho e da situação organizacional e também está relacionado à capacidade da organização em adaptar-se às mudanças. A adota uma abordagem sociotécnica e, em termos gerais, diz respeito às tentativas de melhorar a eficácia de uma organização. (MULLINS, 2009, p. 341).

Desta forma o DO depende das pessoas para que seus processos sejam planejados e aplicados com a intenção de manter a competitividade e segundo Moreira (2012), deve ser trabalhado a longo prazo dentro das organizações.

Conforme afirma Puignau (1997), as equipes de Gestão de Recursos Humanos, dentre outras ações, são responsáveis por promover ações para treinar, monitorar e desenvolver pessoas, tornando-as aptas ao desempenho de suas funções.

É consensual que uma boa Gestão de Recursos Humanos pode fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso de uma organização. Ainda assim, muitas empresas têm um departamento de recursos humanos apenas operacional e não têm em conta os custos reais que decorrem de uma má gestão que acarreta desmotivação e também a falta de: crença nos projetos; confiança na liderança; comprometimento generalizada. (MARTINHO et.al, 2017, p.105).

Para as empresas familiares, principalmente as pequenas, o desenvolvimento organizacional será realizado através de treinamento, fato este que, segundo Borges e Volta (2020) pode ser comprovado pelo esforço de entidades de apoio e fomento às empresas existentes no Brasil treinando as equipes, em diversas áreas do conhecimento, como faz o Sebrae.

## 2.3 Treinamento

As estratégias, as políticas e os programas de treinamentos segundo Mansilha (2009), devem se concentrar na visão e missão da organização, no atendimento às exigências do mercado, serem realistas.

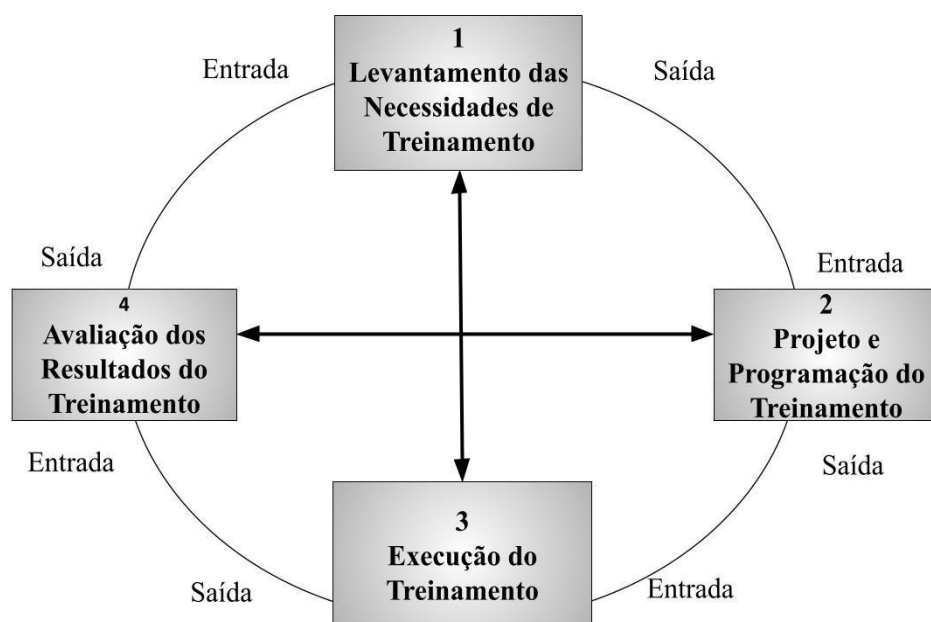
As estratégias para planejar treinamentos que atendam a necessidade familiares devem estar ligadas à sua existência e onde pretendem ir na visão de Mansilha (2009) as mudanças podem ocorrer no ambiente externo através do mercado, quanto no ambiente interno através de sua liderança e estes elementos são sinalizadores para que a organização saiba quando deve iniciar um processo de treinamento.

O treinamento deve ser pensado periodicamente pelos gestores das empresas familiares com o objetivo de acompanhar as mudanças para que possam tomar decisões e agir visando a manutenção da competitividade da empresa a longo prazo.

Para Albertin e Guertzenstein (2018), o treinamento capacita o indivíduo e agrega valores de aprendizado, desenvolvendo habilidades e pode modificar o comportamento através das informações que adquire, auxiliando os profissionais a pôr em prática o que foi ensinado.

O treinamento, segundo Chiavenato (2015) envolve um processo cíclico composto de quatro etapas: 1) Levantamento da necessidade de treinamento; 2) Programação de treinamento para atender às necessidades; 3) Implementação e execução; e 4) Avaliação dos resultados conforme pode ser observado abaixo.

Figura 1: As etapas do treinamento



Fonte: adaptada pelas autoras de Chiavenato, 2015, p. 401.

Lacerda e Tedesco (2020) defendem treinamentos abrangentes e multidisciplinares, e a tecnologia, que é cada vez mais presente nas rotinas empresariais deve estar presente pois pode garantir inovações às empresas familiares, tanto em seus processos internos como na maneira de comercializar os produtos e serviços.

Os responsáveis pela gestão de pessoas nas empresas familiares devem avaliar a implantação gradativa de tecnologias que auxiliem os gestores, e na atual situação com o isolamento social possam ampliar vendas com os recursos das mídias sociais. (GONÇALVES, 2020).

Para Werneck (2020) a inovação é vital e será o principal elemento para muitas empresas no enfrentamento dos problemas ocasionados pela pandemia.

A capacitação profissional adequada é capaz de promover ambiente propício para inovar no ambiente. (STEINDORFER et. al., 2021).

Assim como as inovações são uma estratégia para reformular e dar o socorro para muitas empresas conduzirem com flexibilização a capacitação que o momento dos dias de hoje pede.

A inovação é efetivamente a força motriz das empresas que pretendem ser competitivas nos mercados atual e futuro e por isso mesmo tal característica deve ser implantada no "DNA corporativo" de forma sistemática e que seja continuamente alimentada pelo investimento na capacitação das pessoas (FARIAS, 2009, p.18)

Neste cenário fica evidente que o gestor de pessoas deve planejar os treinamentos para toda equipe e buscar ferramentas de inovação para auxiliar o crescimento da equipe e com isso o da organização.

### 3. METODOLOGIA E MATERIAL

A natureza da pesquisa é de abordagem qualitativa com a finalidade exploratória e descritiva utilizando de procedimento de estudo de caso cujos instrumentos para coleta baseou-se em levantamento bibliográfico de livros, artigos e entrevistas com a observação participante.

A pesquisa foi dividida em duas etapas: primeiro realizou-se um levantamento bibliográfico referente aos temas empresa familiar, desenvolvimento e treinamento organizacional.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa é baseada por materiais já elaborados como artigos científicos e livros sobre o tema que será pesquisado, sendo assim, esse procedimento foi feito para unir distintos conhecimentos acerca do tema central desta pesquisa.

De acordo com Zamberlan et.al (2019), pode-se dizer que a pesquisa é o levantamento de informações para chegar a uma conclusão de determinado problema ou evento que é investigado. Ainda conforme autores Zamrberlan et.al (2019, p. 23) “A pesquisa aplicada ocupa-se com problemas da realidade, em entender a natureza de um problema para que se possa controlar o ambiente”, sendo assim essa pesquisa se caracteriza como básica”.

Conforme verificado por Michel (2015), a pesquisa descritiva tem a característica de descrever e relacionar fatos ou fenômenos vividos. Assim como para Gil (2010) a pesquisa exploratória tem o objetivo tornar mais próximo o pesquisador do problema estudado, podendo assim criar hipóteses. A pesquisa foi desenvolvida e classificada como exploratória devido ao uso de fontes bibliográficas com relação ao assunto proposto e descritiva sendo possível descrever o processo no qual é analisado a aplicação da pesquisa que será estudo de caso. A análise qualitativa depende de muitos fatores, os dados coletados, a extensão da amostra, e considerar as suposições teóricas que acabam por direcionar a pesquisas (GIL, 2010).

Conforme nos assegura Yin (2015), pode-se dizer que pesquisa experimental é o levantamento de fatos ou vivências com aplicação de variáveis existentes sobre determinado assunto ou objeto observado, podendo ser empregado documentos, entrevistas, observação e questionários.

Na segunda etapa realizou-se a entrevista e a observação direta, foi feita a entrevista semiestruturada, para observar, analisar e identificar os pontos centrais das dificuldades em obter um desempenho satisfatório da equipe relacionado aos treinamentos selecionados pelo gestor, seguindo as etapas de treinamento proposta por Chiavenato (2015) o ciclo de treinamento, colocaremos em prática os tópicos principais para avaliar os resultados, e demonstrar através da entrevista os benefícios que os treinamentos trouxeram a organização.

#### 4. A EMPRESA, RESULTADOS E ANÁLISES

A empresa selecionada para o desenvolvimento desta pesquisa é uma empresa familiar com 11 anos de atuação no mercado de uma cidade do interior do estado de São Paulo no qual a primeira autora está vinculada.

##### 4. 1. Apresentação da Empresa

Empresa familiar do interior do estado de São Paulo, de comércio varejista de alimentos em geral, cuja missão é atender às necessidades e superar as expectativas dos clientes, oferecendo produtos de qualidade, com preços justos, serviço ágil e diferenciado. Possui por visão: ser



reconhecida como a melhor opção na hora de ir às compras na nossa localidade e é pautada pelos seguintes valores: honestidade, humildade, profissionalismo e respeito pelos nossos clientes e fornecedores

Há 11 anos no mercado, manteve um crescimento razoável e constante no período anterior a pandemia, contrariando as expectativas, obteve um crescimento significativo neste último ano e deseja aproveitar a oportunidade para ampliar suas atividades embasadas em conhecimentos científicos.

Com os dados obtidos através das entrevistas, primeiro com o proprietário depois com membros da equipe, foi possível agrupar os achados nas etapas de treinamento do modelo de Chiavenato (2015).

## 4.2 Treinamento Organizacional

Os treinamentos considerados nesta pesquisa foram os mais recentes realizados nos últimos anos com período anterior a pandemia até momento atual. As análises foram realizadas de acordo com as quatro etapas de treinamento.

### 4.2.1 Etapa 01: Levantamento das necessidades

Ao ser entrevistado o proprietário relatou que sempre foi um desejo ter o próprio negócio, que segundo Dornelas (2008) é uma das principais características de empreendedor.

Da entrevista foi possível constatar que a empresa sempre buscou treinamentos para capacitar sua equipe e que no início do empreendimento estavam relacionadas especificamente quanto a abertura do negócio e dados referentes ao setor de minimercado.

Os treinamentos considerados nesta pesquisa são os mais recentes devido as necessidades de manutenção da competitividade e estão relacionados aos processos da gestão empresarial, pois há nos levantamentos realizados indicações de alterações na infraestrutura física do estabelecimento que não serão abordadas nesta pesquisa.

De acordo com o proprietário as necessidades levantadas através de uma Análise SWOT cujas fraquezas centravam em gestão de pessoas e gestão de marketing, foram as seguintes: a) atendimento: padronização do bom atendimento com o objetivo de treinamento de novos membros da equipe; b) atendimento respeitando as medidas de higienização para a segurança da equipe e dos clientes; c) de conceitos de marketing tanto para mídias sociais como para as propagandas efetuadas dentro do estabelecimento e também para analisar a concorrência; d) parcerias com

fornecedores e controle de estoque com o intuito de evitar falta de produtos; e) informática para auxiliar em todos os controles da empresa.

#### 4.2.2 Etapa 02: Programação dos treinamentos

Para a programação dos treinamentos o proprietário relatou que houve uma busca em entidades de apoio e fomento as pequenas empresas tais como Sebrae e o próprio portal do governo do estado de São Paulo que oferecem cursos de qualidade e gratuitos. A busca pela gratuidade possibilitou a execução de vários treinamentos ampliando assim o conhecimento interno.

Assim os primeiros treinamentos agendados foram divididos em dois grupos os que seriam realizados pelo proprietário e membros da família, e os que seriam destinados a equipe.

Para o proprietário foram elencados os seguintes treinamentos: gestão financeira, formação de preços, parcerias com fornecedores, mídias digitais e higiene e segurança.

Para os membros das equipes o foco principal foi o atendimento ao cliente, incluindo treinamento a respeito do Código de Defesa do Consumidor, e também higiene e segurança, higienização devido a pandemia, técnicas de venda direta.

Essas decisões foram embasadas em um levantamento que o proprietário fez das competências dos membros da equipe conforme pode ser observado abaixo.

Figura 2: Competências relevantes à empresa

Competências Relevantes à Empresa	Origem da Informação				
	Missão	Visão	Valores	Objetivos	Estratégias
Ser capaz de oferecer produtos e serviços que superem expectativas, dando suporte ao cliente de maneira que seja priorizado e atendido de forma ágil, transparente e segura.	X	X	X	X	
Prestar atendimento comercial de qualidade, com profissionais experientes e que dominem sua área de atuação, capazes de fidelizar o cliente e proporcionar clareza por meio de um atendimento honesto e respeitoso.		X	X		X
Oferecer apoio e valorização a clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, proporcionando um bom relacionamento profissional com todos.	X		X		
Se comprometer com o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores, oferecendo-os a possibilidade de obter mais conhecimento e desenvolver novas habilidades que os ajudarão em sua atuação profissional na empresa.	X		X	X	X
Gerenciar de forma ágil, organizada e sábia todos os produtos e serviços oferecidos e adquiridos pela empresa, diminuindo a margem de erros e gerando bons resultados.	X		X	X	

Fonte: as autoras

### 4.2.3 Etapa 03: Execução dos treinamentos

Na entrevista o proprietário relatou a preocupação em relação a disciplina e o comprometimento, tanto dele como dos membros da equipe, para que nenhum treinamento fosse abandonado devido as atividades de rotina da empresa e fora do ambiente de trabalho, o que necessitou de conscientização e compromisso por parte da equipe para a manutenção e execução dos treinamentos.

Como medida para a adesão a aluna membro da equipe elaborou um mapa de horários de pico no atendimento para identificar os melhores horários dentro da organização para dar os treinamentos poderiam ser realizados análises e comentários a respeito das aulas para assimilação de conteúdo verificar como poderiam aplicar na empresa o que foi passado no treinamento.

Com o levantamento dos horários com movimento mais baixo, a empresa criou um cronograma de encontros com tempo de duração de no máximo 30 minutos, para que essas discussões e análises pudessem ser realizadas.

Esses encontros eram realizados no máximo duas vezes durante a semana, no período da manhã, após o pico de vendas deste período.

A estratégia de fazer uma reunião para comentar a respeito do treinamento recebido teve obstáculos no início, tal como agendar atendimentos de fornecedores ou mesmo receber no mesmo horário, falta de uma pauta de assuntos a serem abordados em cada reunião e falta de um esquema de atendimento ao público durante essa reunião. A vivencia dessas situações criou uma sinergia na equipe que superou essas barreiras, principalmente quando começaram a sentir os resultados positivos em se adotar ações provenientes dos treinamentos.

O proprietário concluiu treinamentos de gestão financeira, formação de preços, parcerias e fez junto com sua equipe treinamentos elencados conforme abaixo.

Figura 3: Treinamentos efetuados por toda equipe

Treinamento	Método	Objetivo	Equipe
Atendimento ao cliente	Online com apostila e vídeos explicativos	Atender educadamente e observar o cliente para sugerir produtos e incentivar a compra de outros itens, além de auxiliar em dúvidas com produtos.	<input type="checkbox"/> Proprietário <input type="checkbox"/> Auxiliar de Departamento <input type="checkbox"/> Atendentes

Ações de Marketing	Online com apostila e vídeos explicativos	Criar ações de marketing para alavancar as vendas, divulgar promoções e produtos em datas especiais.	<input type="checkbox"/> Proprietário <input type="checkbox"/> Auxiliar de Departamento <input type="checkbox"/> Atendentes
Higiene e Segurança	Online com apostila e vídeos explicativos	Organização e limpeza do ambiente, melhor manipulação dos produtos e controle das datas de vencimento.	<input type="checkbox"/> Proprietário <input type="checkbox"/> Auxiliar de Departamento <input type="checkbox"/> Atendentes
Sustentabilidade e Comunidade	Online com apostila e vídeos explicativos	Descartar embalagens para setor de reciclagem de forma correta, evitando contaminação do solo e ambiente.	<input type="checkbox"/> Proprietário <input type="checkbox"/> Auxiliar de Departamento <input type="checkbox"/> Atendentes

Fonte: as autoras

Com a pandemia, houve treinamento específico em relação as medidas de higiene e distanciamento para o atendimento seguro dos clientes, além de cursos rápidos a respeito de divulgações utilizando mídias sociais com o objetivo único de manter o volume de vendas.

#### 4.2.4 Etapa 04: Avaliação dos resultados

A avaliação de resultados foi realizada pela 1ª autora com a observação participante que pode constatar que logo após a primeira fase dos treinamentos que englobava o atendimento aos clientes houve uma melhoria sensível no atendimento.

Ao criarem a estrutura de treinamento e pensar no atendimento ao cliente o objetivo era a melhoria deste processo e durante as reuniões muitas dúvidas foram sanadas o que demonstrou a grande necessidade de se efetuar treinamento com as equipes pois muitas vezes a pessoa que executa a tarefa diariamente não percebe que um empregado novo ou que trabalhava em outro setor pode não saber efetuar a tarefa de forma adequada ou mesmo satisfatória.

O treinamento e as reuniões nas quais se discutiam as ações e como aplicar na rotina de trabalho para fazer surgir a padronização do atendimento em diversos pontos da empresa foram motivadores.

Uma vez que a tarefa estava explicada e que a padronização havia sido alcançada, houve uma redução de conflitos que eram provenientes de atendimentos que na visão do proprietário não era satisfatório ao passo que na visão do empregado o mesmo não tinha essa percepção.

Esse resultado foi observado em todos os processos cuja percepção do empregado era divergente da visão do proprietário.

Com a redução das inúmeras intervenções do proprietário e a queda nos conflitos

advindos de correções no atendimento, houve uma melhora no clima da organização.

#### 4.3 Benefícios obtidos através dos treinamentos

Após os treinamentos efetuados o proprietário pode identificar os benefícios elencados conforme abaixo.

Figura 4: Benefícios obtidos através do treinamento

Treinamento	Equipe	Benefícios
Atendimento ao cliente	<input type="checkbox"/> Proprietário <input type="checkbox"/> Auxiliar de Departamento <input type="checkbox"/> Atendentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria no atendimento aos clientes inclusive em horário de pico;</li> <li>- Padronização do atendimento em alguns setores da empresa;</li> <li>- Redução de conflitos;</li> <li>- Melhoria do clima organizacional.</li> </ul>
Ações de Marketing	<input type="checkbox"/> Proprietário <input type="checkbox"/> Auxiliar de Departamento <input type="checkbox"/> Atendentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação dos canais de contato;</li> <li>- Ampliação da venda casada;</li> <li>- Melhoria da disposição dos produtos;</li> <li>- Iluminação mais adequada nos setores; - Promoções de produtos com prazos de validade próxima;</li> </ul>
Higiene e Segurança	<input type="checkbox"/> Proprietário <input type="checkbox"/> Auxiliar de Departamento <input type="checkbox"/> Atendentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase na limpeza de todo o estabelecimento;</li> <li>- Higienização e uso de EPis;</li> <li>- Controle adequado do prazo de validade dos produtos;</li> </ul>
Sustentabilidade e Comunidade	<input type="checkbox"/> Proprietário <input type="checkbox"/> Auxiliar de Departamento <input type="checkbox"/> Atendentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descarte correto das embalagens.</li> </ul>

Fonte: as autoras

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto atual, as organizações se deparam com a busca por profissionais cada vez mais qualificados, surge a necessidade de aplicar o processo de treinamento, visando a qualificação para execução das tarefas, a melhoria da produtividade e o crescimento profissional do colaborador, visto que, quanto melhor o treinamento, mais desenvolvido o colaborador pode tornar-se. Por sua vez, o treinamento e o desenvolvimento aplicados na organização possuem algumas vantagens,

como a possibilidade de capacitar as pessoas, de aumentar a lucratividade, de racionalizar procedimentos e desenvolver pessoas, de aumentar a produtividade, de reduzir desperdícios e retrabalho, entre outros.

Com este estudo o objetivo de identificar os benefícios de um ciclo de treinamentos desenvolvidos para manter competitiva uma pequena empresa familiar segmento de mercearia foi atingido.

A busca por treinamentos acessíveis a realidade da empresa demonstra que há no mercado propostas para todos os tipos de empresa e que não houve obstáculo quando a decisão de treinar as equipes de trabalho foi tomada.

Foi possível constatar a importância tanto em capacitar as equipes na empresa como também em ter estratégias para realização dos treinamentos que não devem ser dissociados da realidade e necessidades da empresa.

O conhecimento transmitido através de treinamentos específicos alinhados à missão e visão da empresa alterou o comportamento da equipe impactando na melhoria dos processos internos e até mesmo no clima organizacional.

Com os resultados obtidos é possível concluir que o desenvolvimento organizacional é obtido não apenas com investimentos financeiros ou tecnológicos, que são extremamente necessários, mas que são as pessoas que ocupam a posição central e transformadora nas pequenas empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, M.; GUERTZENSTEIN, V. Planejamento Avançado da Qualidade: sistemas de gestão, técnicas e ferramentas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. 250 p.

BORGES, A.F.; VOLTA, C.L. de C.C., Evolução da Pesquisas sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 2010-2019 in: ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, 44, 2020, Evento online, 2020.

CASTRO, C. M.; HILLEBRAND, J. Os Desafios de Gestão e Inovação de uma empresa Familiar: um estudo de caso na empresa de eucalipto tratado. 2019. 12 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Unifucamp, Monte Carmelo, 2019. Disponível em: <http://repositorio.fucamp.com.br/jspui/handle/FUCAMP/47>. Acesso em: 08 abr. 2021.

CHIAVENATO, I. Administração geral e pública: Teoria e mais 500 questões com gabarito. 6. ed. São Paulo: Elsevier, p.182. (Provas e c), 2006.

- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.399 e 401, 2015.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, p.5 e p.10, 2008.
- FARIAS, E. Pedagogia na Empresa. Curitiba: Iesde Brasil S.A, p.18, 2009.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, C. A. Desafios na Gestão em uma Empresa Familiar. 2021. 12 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Administração pelo Centro Universitário Unievangélica, Unievangélica, Goiás, 2021. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/16807>. Acesso em: 10 abr. 2021.
- GONÇALVES, E. T. Ferramentas na Gestão de Recursos Humanos: Inovações tecnológicas. Inovações Tecnológicas. 2020.
- JOHANN, S. L. Comportamento Organizacional: Teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2017.
- LACERDA, T. E.; TEDESCO, A. L. (org.). Educação em Tempos de COVID-19: desafios e possibilidades. Curitiba: Bagai, p.20, 2020.
- MACEDO, J. F. Sucessão na Empresa Familiar. São Paulo: Nobel, p. 29, 2009. MANSILHA, S. Desenvolvimento e Treinamento Empresarial. Rio de Janeiro: Clube de Autores, 2009. 29 p. Acesso em: 10 abr. 2021.
- MARTINHO, A. L.; LOUSÃ, E. P.; SOARES, R.; MEIRINHOS, V. Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos: práticas emergentes. Porto: Vida Económica Editora S.A, p.105, 2017.
- MICHEL, M. H. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo Sp: Atlas S.A, p.54, 81 e p.152, 2015.
- MOREIRA, E. G. Clima Organizacional. Curitiba: Iesde Brasil S.A, p.33, 2012.
- MULLINS, L. J. Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, p.341, 2009.
- NASSIF, V.M.J.; CORREA, V.S.; ROSSETTO, D.E. Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19 Rev. Empreendedorismo Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo, v.9 n.2 p. i-xii Jan/Apr. 2020.

NOE, R. A. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: Teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Amgh, p.20, 2015.

PUIGNAU, J. P. Políticas de recursos humanos. Montevideú: Juan Puignau, p.19, 1997.

RIBEIRO, H. M. Profissionalização e Sucessão nas Empresas Familiares. São Paulo: Agbooks, p.19, 2013.

SANTOS, A.; BORCSIK, L. A. O homem nas Organizações. Bragança Paulista: Clube dos Autores, p.14, 2011.

SEBRAE. Boletim Observatório PME. Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/boletim-observatoriopedetalhe59,a7de8d63b1152710VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/boletim-observatoriopedetalhe59,a7de8d63b1152710VgnVCM1000004c00210aRCRD) Acesso em: 05 mai. 2019 SENHORAS, E. M. (org.). Prismas da COVID-19: do Estado de Roraima à Capital Boa Vista.

8. ed. Boa Vista: Ufr, p.61, 2020.

STEINDORFER, F. et al (org.). Capítulo 2 Luhmann, Pandemia e Teletrabalho: uma ressonância entre a ciência, a economia e o direito. In: STEINDORFER, F.; BRITO, A. M. (org.). Repercussões Jurídicas do Home Office. Londrina: Thoth, Cap. 2. p. 52-53, 2021.

WERNECK, T. S. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 17, n. 17, p. 1e 9, set. 2020. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/458>. Acesso em: 09 mar. 2021.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 12, 2015. Cristhian Matheus Herrera.

ZAMBERLAN, L. ANDRÉ O. G., ANTÔNIO J. G., ENISE B. T., EUSÉLIA P. V., GUSTAVO A. D., JOSÉ D. S. S., MARIA M. B. B., PEDRO C. R., SÉRGIO L. A. A Pesquisa em Ciências Sociais Aplicada. Ijuí: Unijuí, p.23, 2019.