Atuação das lideranças no desenvolvimento de pessoas do varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte do Estado de São Paulo

Resumo

O presente estudo tem o propósito de identificar e analisar como se dá a atuação das lideranças no desenvolvimento de pessoas do varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte do Estado de São Paulo. Para esclarecer o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de questionário com perguntas abertas como instrumento de coleta de dados. Optou-se pela análise de conteúdo dos dados coletados nas respostas em formato de texto, que foram codificadas e categorizadas de acordo com Bardin (1977), por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras sobre as informações textuais e representativas do conteúdo. Os resultados evidenciaram que há ações de desenvolvimento de pessoas comuns a todos os portes de supermercados relacionadas com programas de treinamentos, palestras, grupos de trabalho, parceria com a APAS, convênios com Universidades, reuniões de feedback. Porém há obstáculos a serem superados em relação ao papel estratégico dos líderes e dirigentes na priorização das áreas de RH e T&D, que ainda são vistas com um centro de custos e não tem autonomia para tomada de decisão em capacitação. A prioridade é que o colaborador desempenhe com eficiência suas atividades e dessa forma, o processo de capacitação se restringe nas tarefas executadas no dia a dia, sem pensar no indivíduo.

Palavras-chave: Liderança, Desenvolvimento, Varejo.

1 INTRODUÇÃO

O setor supermercadista tem ocupado posição de destaque na economia brasileira e paulista pela sua representatividade e capacidade de geração de empregos. Dessa forma, oferece oportunidade para a entrada de jovens no mercado de trabalho, que na sua maioria, apresenta baixa qualificação profissional.

Diante desse cenário, é fundamental implantar a cultura de aprendizagem nas lojas e engajar as lideranças no processo de treinamento e desenvolvimento para que os colaboradores estejam bem preparados e motivados para o desempenho de suas funções.

Pensando nessas questões, o presente estudo tem como objetivo identificar e analisar como se dá a atuação das lideranças no desenvolvimento de pessoas do varejo supermercadista do Estado de São Paulo e se há impacto na obtenção de melhores resultados. Desta forma, é fundamental abordar questões que falam desde o indivíduo e seu papel na organização, até o líder como educador no processo de desenvolvimento de pessoas.

Para nortear o estudo, buscamos verificar: 1)como ocorre o desenvolvimento das pessoas do varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte do Estado de São Paulo; 2)como se dá a atuação dos líderes no desenvolvimento de pessoas do varejo; 3)qual é a regularidade dos programas/ações de desenvolvimento de pessoas do varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte do Estado de São Paulo; 4) quais conteúdos são utilizados nos programas de desenvolvimento de pessoas do varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte do Estado de São Paulo.

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa por meio de questionário com perguntas abertas como instrumento de coleta de dados, em que buscamos o entendimento, por meio de questões por escrito, sobre como se dá o papel das lideranças no varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte do Estado de São Paulo. Os respondentes da pesquisa foram escolhidos de acordo com o porte dos supermercados e organização da estrutura interna. Dessa forma, participaram profissionais atuantes na área de Recursos Humanos e/ou Treinamento nos supermercados de grande e médio porte e proprietário / Diretor Administrativo para os supermercados de pequeno porte, escolhidos mediante critério de acessibilidade.

Com o objetivo de avaliar a coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa e, desse modo, indicar a consistência metodológica da intervenção científica, foi utilizada a matriz de amarração (MAZZON 1981), conforme Apêndice 1, como também o roteiro de questões que permearão a pesquisa, no Apêndice 2. Após o término da pesquisa, as informações foram coletadas em formato de texto, codificadas e categorizadas de acordo com Bardin (1977), por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras sobre as informações textuais e representativas do conteúdo.

Os resultados obtidos nos permitem dizer que independente do porte dos supermercados, a preocupação com a capacitação dos colaboradores que trabalham em operação de loja (que é composta de setores que envolvem áreas como padaria, açougue, frios e laticínios, reposição de mercadorias, hortifruti, operação de caixa, entre outros) se restringe nas tarefas executadas no dia a dia, sem pensar no indivíduo, o que nos remete ao modelo industrial de trabalho desenhado pela Administração Científica, com base na contribuição taylorista. De acordo com Malvezzi (1994), os treinamentos têm o simples papel de enfatizar os aspectos operacionais vinculados ao desempenho do trabalhador e ao exercício de tarefas específicas no processo produtivo.

Além disso, observou-se que os supermercados de grande porte apresentam uma trajetória de qualificação da força de trabalho na área administrativa (envolvendo gerentes de loja e alta liderança) por meio de ações relacionadas com programas de desenvolvimento de lideranças, trabalho de consultoria para melhorar o desempenho dos gestores, reuniões setoriais, entre outros. Para os supermercados de pequeno porte há a preocupação com programas de treinamentos relacionados aos órgãos regulatórios, entre eles o da vigilância sanitária, que aplica multas nos empresários que não estivem em conformidade com a legislação.

Fica evidente o perfil da administração voltado para a gestão do negócio com foco em produtividade e lucratividade. Falta conhecimento por parte dos RH's em mensurar o retorno que os investimentos em capacitação trarão aos dirigentes e como impactarão na lucratividade do negócio, frente à concorrência e inovações do mercado. Pelo volume de treinamentos e pessoas a serem impactadas, é relevante pensar em processo de educação corporativa como alternativa para o aprendizado contínuo e melhoria da performance dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional

Para que seja possível entender a relevância do tema desenvolvimento de pessoas, faz-se necessário analisar o indivíduo, os reflexos nos grupos de trabalho e o processo de aprendizagem. De acordo com Ferreira (1986), o termo indivíduo, quando substantivo, refere-se a pessoa humana, considerada quanto às suas características particulares, físicas e psíquicas.Uma organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações. Quando usado como adjetivo, indivíduo é sinônimo de indiviso, de algo que não pode ser dividido. E esse significado parece estar incorporado às políticas e ações contemporâneas de gestão de pessoas. Nela, não se vê mais o papel profissional como desvinculado dos aspectos pessoais e cada vez mais se denota a importância de entendimento e integração dos aspectos pessoais que fazem a diferença no desempenho profissional.

Para Piéron (1964), é diante das demais pessoas que a individualidade se complementa. Dessa forma, o convívio nos grupos sociais incluindo os de trabalho possibilita o desenvolvimento dos indivíduos. Portanto, o ambiente organizacional oferece a oportunidade do desenvolvimento integral do ser humano. O trabalho em time aparece como uma das alternativas viáveis de gestão de recursos humanos para levar a organização aos patamares de desempenho esperados.

Albuquerque (1992) aponta a tendência ao trabalho em grupo como premissa importante na definição da nova concepção de sistemas de gestão na empresa competitiva e, ao mesmo tempo, afirma que o trabalho em grupo necessita ser mais bem compreendido e conceitualizado. Uma empresa que se preocupa com o crescimento das pessoas possui vantagens competitivas no mercado, como por exemplo: aumento do seu potencial de crescimento; maior produtividade e diminuição da rotatividade
(CASADO, 2002, p. 235).

O modelo industrial de trabalho desenhado pela Administração Científica, com base na contribuição taylorista, instituiu uma relação com o ser humano que dificultou a utilização do potencial de sua atividade no trabalho e limitou a dimensão de participação do fator humano no processo produtivo. Isso foi possível através da separação da mente que criava (a gerência tinha o domínio do conhecimento técnico e organizacional) da mão que executava (os operários eram valorizados pela sua habilidade fisiológica), limitando o trabalhador e submetendo seu desempenho (e a qualidade de sua vida) às exigências do capital, ao funcionamento da máquina, ao ritmo da produção e às linhas de montagem. Essa relação constituiu-se num obstáculo quase intransponível para a realização dos projetos individuais, pois desconsiderou o trabalhador como sujeito e enfraqueceu suas possibilidades e controle sobre a satisfação de suas próprias necessidades (condições essenciais na relação homem-trabalho), sobrepondo-se ao indivíduo (MALVEZZI, 1994).

A partir dos anos 1980 com a aceleração da tecnologia nas empresas e a busca por novos caminhos para a elevação da produtividade, competitividade, qualidade e inovação, surgem novas formas de organização e produção. Segundo Novelli (1996) com a tendência de

esgotamento do modelo taylorista, regido pelo trabalho segmentado, padronizado e repetitivo, organizações que atuam principalmente dentro de contextos altamente competitivos, de base tecnológica, encontram na qualidade do trabalho humano a forma eficaz de enfrentar as aceleradas transformações no ambiente.

Os anos 1990 trouxeram para as organizações que atuam em ambiente de alta competitividade a novidade de diferenciar-se da concorrência, entre vários fatores, por meio da qualificação dos funcionários e da forma como o trabalho é organizado. A capacidade de gerar novos conhecimentos e de agregá-los ao processo produtivo constitui uma vantagem competitiva (CARVALHO, 1995).

Vale ressaltar, que o caráter estratégico de T&D encontra-se condicionado por diferentes fatores: pela competitividade do setor econômico no qual a organização está inserida; pelas suas características estruturais e culturais (visão de mundo e do homem) e; pela formação anterior do trabalhador e sua inclusão no mercado de trabalho. Segundo Malvezzi (1994), a trajetória do treinamento e desenvolvimento revela a adoção de um ou outro paradigma diferente na gestão dos recursos humanos. A opção por uma ou outra configuração está intimamente relacionada com a visão da contribuição do trabalhador para o êxito competitivo da empresa.

De acordo com Senge (1990), o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. O foco inicial de aprendizagem é o indivíduo, suas emoções, experiências, processo de autoconhecimento, responsáveis pela mudança de seu comportamento. Senge (1990) trata o processo de aprendizagem como contínuo, por meio de aptidões e habilidades, conhecimentos e sensibilidades, atitudes e crenças. A partir do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, altera se a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Novos conhecimentos e sensibilidades são então incorporados, modificando seus modelos mentais, compostos de ideias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes (SENGE, 1994).

Já a aprendizagem no nível de grupo envolve a construção coletiva de novos conhecimentos e a interação com múltiplos sistemas e atores. Durante este processo, estes indivíduos compartilham informações, vivem experiências coletivas e devem refletir coletivamente sobre o significado destas experiências, produzindo novos conhecimentos passíveis de serem empregados em novas situações ou em novos desafios (VASCONCELOS e MASCARENHAS, 2007).

A aprendizagem organizacional, por sua vez, refere se ao "como" a aprendizagem na organização acontece, isto é, às habilidades e aos processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual). É por intermédio da aprendizagem que a organização pode desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico. Dessa forma, o processo de aprendizagem está ligado à gestão do conhecimento como veremos a seguir (BITENCOURT, 2001).
O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. É a chave para a competitividade e o sucesso das organizações. O desafio, porém, é transformar a busca e a troca de conhecimentos em produtividade, qualidade, métodos e processos.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), o conhecimento pode ser entendido como o conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores. É possível distinguir dois tipos de conhecimentos: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito, ou codificado, refere se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o tácito possui uma qualidade pessoal, tornando se mais difícil de ser formalizado e comunicado.

Segundo Nonaka (2001), o conhecimento tácito consiste em parte de habilidades técnicas, o tipo de destreza informal e de difícil especificação incorporado ao termo *know-how.* O conhecimento é identificado quando faz sentido para a organização, ou seja, quando está relacionado com seus objetivos estratégicos (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002).

A adaptação das organizações ao mundo globalizado faz com que os modelos básicos de gestão sofram mutações permanentes de acordo com os fatores circunstanciais. A evolução ocorrida ao longo do tempo nos estudos organizacionais revela a necessidade de adequação das proposições apresentadas aos diversos contextos sociais, políticos e econômicos vivenciados pelas organizações (FERREIRA, 2005).

Nesse sentido, o conceito do senso do servir é aplicado como inovação e mudança orientada para uma competência específica, adequando-se totalmente a esta contextualização. O conceito de inovação aplicado por Drucker, em suas análises acerca do crescimento das empresas inovadoras de grande crescimento, tanto no cenário econômico e social como no comportamento das pessoas, se aplicam às novas riquezas ou um novo potencial de ação (DRUCKER, 1997).

Dessa forma, a adoção do senso de servir pode contribuir significativamente para a conquista e manutenção de clientes, desde a concepção da estratégia do negócio, passando pelo exercício de uma liderança que contribua para construir uma cultura de serviço ao cliente, e façam os clientes perceberem esta cultura adotada. Assim, a adoção do senso de servir passa a ser uma opção para empresas adotarem a estratégia competitiva de diferenciação (YOSHIMURA, 1996).

2.2 Atuação da Liderança no Desenvolvimento de Pessoas

Para as organizações a liderança é vista como diferencial competitivo, e tem o poder de estimular as pessoas na busca de melhores resultados, muitas vezes num ambiente cheio de desafios, riscos e incertezas.
Assim, desde o começo das civilizações é possível verificar a influência de vários líderes, que mobilizaram pessoas em prol de ações devido a sua conduta, personalidade, causas sociais e objetivos. Verifica se que o ato de liderar vem acompanhando a humanidade bem antes de existirem as teorias a seu respeito.

De acordo com Souza (2013), a Revolução Industrial foi o início para o estabelecimento da sociedade capitalista. Pessoas que moravam no campo partiram rumo às cidades em busca de empregos nas chamadas potencias, havendo um drástico crescimento populacional nas cidades. Havia grandes produções pelo processo fabril e o trabalho era desumano, com jornada de trabalho extensa e péssimas condições para os trabalhadores, que corriam riscos de acidentes de trabalho e muitos eram tratados de forma humilhante pelos patrões. Por conta

desse rápido desenvolvimento da economia, as empresas precisavam de um grande número de trabalhadores para o chão de fábrica, além de líderes para gerir o processo de produção (MONTANA; CHARNOV, 2000).

Por volta de 1927, o psicólogo Elton Mayo desenvolveu a teoria das Relações Humanas, com o intuito de quebrar os procedimentos rígidos, burocráticos e mecanicistas da Escola Clássica (SANTOS; CÂMARA, 2012). Neste contexto, o indivíduo passa a ser guiado pelos líderes, considerando seus fatores psicológicos e emocionais. Aqui o foco é no desenvolvimento do capital humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Conforme Maximiniano (2006), o modelo de administração somente era dominado pelos conceitos e técnicas surgidas da Europa e Estados Unidos. Porém, a partir de 1970, tornaram se conhecidas as ideias originadas do Japão e as técnicas acabaram fazendo parte do vocabulário e do currículo do estudo da administração. O sucesso das empresas japonesas foi atribuído às técnicas de gerência participativa e aos programas de qualidade implementados pelas organizações ocidentais, conhecido como produção enxuta (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Sendo assim, de acordo com as teorias citadas, constata se que não existia um líder, mas um chefe. Chefe é sinônimo de autoritarismo, de imposição de regras, mas com a Escola de Relações Humanas o papel do chefe autoritário passa a ser visto como um líder humanitário, que se preocupa com seus liderados, levando em conta suas emoções.

A administração e a liderança caminham em um movimento contínuo, onde uma pessoa em posição de direção não é totalmente um líder ou totalmente um administrador. Conforme Bennis (1989), esclarecer as diferenças entre os tipos de ações de administração e liderança é fundamental para tirar o máximo proveito das equipes e colocar as organizações em posição de destaque.

O administrador é caracterizado como uma pessoa que reage, sobretudo em resposta à situação exterior. Dirige uma empresa de maneira a procurar eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada. O líder, no entanto, apresenta se como uma pessoa que dirige a empresa centrada em sua visão pessoal. Ele reagirá de acordo com a sua realidade interior, menos regulamentado e hierarquizado (LAPIERRE, 1995).

Para Bennis (1996), a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições.
O exercício da autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação se faz necessário a presença de uma liderança, pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

Devido ao ambiente competitivo e às rápidas mudanças que tem ocorrido no mercado, é fundamental que os líderes sejam flexíveis, pois liderar é lidar com mudanças e quebrar paradigmas. Nesse ambiente, o líder do século XXI passa por um processo de transformação emocional, deixando de ser a figura de um ditador e sim uma pessoa gerindo pessoas com sentimentos e necessidades.

O líder contemporâneo apresenta uma ampla visão de mundo, consegue gerir mudanças, quebrar barreiras, vencer desafios em momentos de turbulências, correr riscos e quebrar paradigmas (COVEY, 2002).

Dessa forma, é fundamental a importância de os líderes e gestores assumirem seu papel de educadores, formadores e orientadores no cotidiano do trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda sua potencialidade e buscar sempre padrões elevados de desempenho (ÉBOLI, 2002).

Essa transformação de papeis e exigências de qualificação em toda a organização de forma contínua leva as empresas a implantarem as salas de aulas corporativas, com ênfase num aprendizado contínuo e desempenho excepcional, responsáveis pelo alcance de vantagem competitiva da empresa no mercado global (MEISTER, 1999).

Nesse sentido, os líderes desempenham um papel que contribui para o desenvolvimento do processo de educação corporativa. Esse papel relaciona-se a atuar junto às equipes de trabalho e aos indivíduos de forma a contribuir para a formação, desenvolvimento e fortalecimento do perfil de competências esperado dos colaboradores. As ações relacionadas a esse papel são realizadas no próprio ambiente de trabalho e dizem respeito a orientar, esclarecer, valorizar, reconhecer, explicar e outras ações que possibilitam ao liderado a aprendizagem do papel profissional (ÉBOLI, 2004).

O gestor que criar um ambiente de trabalho em que sua equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões, e perceba a preocupação do gestor com o progresso de seus membros, com certeza construirá um excelente lugar não apenas para trabalhar, mas também para aprender e educar. Trabalho, aprendizado e educação se associarão e se integrarão cada vez mais à vida corporativa, e a prática exemplar da liderança educadora será o alicerce para a construção do ideal organizacional almejado (ÉBOLI, 2002, p. 206).

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo foi utilizada pesquisa qualitativa, que trabalhou com o universo de significações, aspirações, crenças, valores e atitudes, contribuindo dessa forma para uma compreensão adequada de certos fenômenos sociais de relevância no aspecto subjetivo. Possibilitou aos participantes da pesquisa expressar suas percepções e representações, valorizando o conteúdo apresentado pelos sujeitos (MINAYO, 2000). A pesquisa qualitativa foi realizada através da coleta e análise de dados, conforme será apresentado a seguir:

Em relação à coleta de dados, devemos definir a técnica a ser utilizada em campo (entrevistas, formulários, observações, história de vida) e será anexada ao projeto como instrumento utilizado em campo. Para o pesquisador qualitativo, que considera a participação do sujeito como um dos elementos fundamentais, apoia-se em técnicas e métodos que reúnem características de pesquisa semiestruturada (TRIVIÑOS, 1987).

Dessa forma, a técnica que foi utilizada em campo foi aplicação de questionário com perguntas abertas, que permitiu ao entrevistado contribuir no processo de investigação com liberdade e espontaneidade, sem perder a objetividade.

Para a aplicação do questionário, e com base na facilidade de acesso ao público participante, foram selecionados 6 líderes de supermercados de pequeno porte, 7 líderes de supermercados de médio porte e 4 líderes de supermercados de grande porte, totalizando 17 respondentes.

Os respondentes da pesquisa foram escolhidos de acordo com o porte dos supermercados e organização da estrutura interna. Dessa forma, participaram profissionais atuantes na área de Recursos Humanos e/ou Treinamento nos supermercados de grande e médio porte e proprietário / Diretor Administrativo para os supermercados de pequeno porte, escolhidos mediante critério de acessibilidade.

De acordo com o BNDES- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (2017), o porte dos supermercados pode ser definido pelo faturamento, conforme abaixo:

- Supermercados de pequeno porte: são aqueles que têm faturamento de R$360mil à R$3,5 milhões de reais;

- Supermercados de médio porte: são aqueles que têm faturamento de R$3,5milhões à R$300milhões de reais;

- Supermercados de grande porte: são aqueles que têm faturamento acima de R$300milhões de reais.

Para o estudo em questão, optou-se pelas perguntas abertas como instrumento de coleta de dados, pois permitem liberdade nas repostas dos participantes sem exercer influência nos mesmos, facilitando escrever o que lhe vier à mente.

Outro aspecto a ser observado é a quantidade de questões, que terá que ser suficiente para o acesso às respostas. Ainda, deve ser observada a ordem das questões, de forma que uma questão terá necessariamente conexão com a anterior (GIL, 1999).

Optou-se pela análise do conteúdo dos dados coletados nas entrevistas. Aqui o objetivo é buscar compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás das mensagens do público participante (GODOY, 1995).

De acordo com Godoy (1995), a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, e são explicados da seguinte forma:

- Pré-análise: pode ser identificada como uma fase de organização. Nela estabelece-se a precisão do trabalho, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis.
- Exploração do material: É o cumprimento das decisões tomadas anteriormente. O pesquisador deverá ler os documentos selecionados, adotando, nesta fase, procedimentos de codificação, classificação e categorização.

• Tratamento dos resultados e interpretação: com base nos resultados brutos, o pesquisador deverá torná-los significativos e válidos condensando tais resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas no texto. Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido.

4. Apresentação dos resultados e análise dos dados

A coleta de dados ocorreu no mês de agosto de 2017 numa reunião presencial (Comitê de RH) realizada na Sede da APAS- Associação Paulista de Supermercados, por meio de aplicação de questionário. Na primeira parte, constam dados sobre o porte do supermercado, cargo atual e área de atuação. Para a segunda parte, foram formuladas perguntas abertas, que investigam o conhecimento dos entrevistados sobre como se dá a atuação da liderança no desenvolvimento de pessoas do varejo.

Neste estudo, que teve como objetivo identificar e analisar como se dá a atuação da liderança no desenvolvimento de pessoas do varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte do estado de São Paulo pode se evidenciar que é comum a todos os portes de supermercados uma preocupação por parte dos empresários, com a concorrência, novos formatos de lojas e inovações que estão movimentando o mercado e exigindo colaboradores mais preparados e motivados para o desempenho de suas funções.

Verificou-se que os respondentes dos supermercados de grande porte apresentam uma trajetória de qualificação da força de trabalho que, de acordo com Meister (1999), é a principal vantagem competitiva das organizações [...] que vão além das responsabilidades limitadas de determinado cargo e alcançam um amplo conjunto de habilidades necessárias para que o trabalhador de adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho.

Possuem treinamentos internos desenvolvidos pela equipe de RH e gestores de áreas específicas; tem parceria com consultores especializados no varejo que multiplicam o conhecimento para os colaboradores de diversos setores; possuem programas de treinamento técnicos, comportamentais, operacionais e de atendimento, assim como programas de lideranças; participação dos colaboradores em cursos externos, realizados em instituições de ensino através de convênios, e parceiros do setor como a Escola APAS; utilização de recurso online como complemento à capacitação; reuniões setoriais, além de ações especiais para troca de conhecimento (como por exemplo, cinema); PDI para novos colaboradores; trabalho de consultoria para melhorar o desempenho dos gestores.

Em relação aos respondentes dos supermercados de médio porte, verificou-se que, segundo Malvezzi (1994), a opção por uma ou outra configuração está intimamente relacionada com a visão da contribuição do trabalhador para o êxito competitivo da empresa. Dessa forma, observou-se como respostas: programas de treinamentos internos e externos, sendo os internos através de cursos e palestras desenvolvidos pela liderança de forma contínua e supervisionada pelos líderes de departamentos; a Escola APAS também foi citada como uma parceria no processo de capacitação, por se tratar de um benefício ao associado; convênios com as Universidades e cursos profissionalizantes, que são divulgados nos murais e via e-mail para os gestores de áreas; recrutamento interno em casos de liderança; avaliação de

desempenho semestralmente acompanhada de feedback formal com base nas competências da empresa. Para estes respondentes, os programas de treinamentos são um recurso que incentiva a motivação dos colabores e facilitam os feedbacks.

Analisando o conteúdo dos respondentes dos supermercados de pequeno porte, observou-se, conforme Bergamini (1987), que as empresas necessitam ir além do treinamento tradicional voltado para tarefas e oferecer programas de desenvolvimento pessoal mais próximo das características dos seus trabalhadores, facultando que seus potenciais se transformem em ações efetivas. Verificou-se que as repostas estão alinhadas com o objetivo do bom desempenho das tarefas alinhadas à falta de uma estrutura interna de RH e T&D: a maioria utiliza os programas de treinamento da Escola APAS e os funcionários que participam são os gerentes e responsáveis de cada setor; a frequência da participação nos treinamentos é esporádica, de forma não organizada e pontual; há preocupação com programas de treinamentos relacionados aos órgãos regulatórios, entre eles o da vigilância sanitária, que aplica multas nos empresários que não estivem em conformidade com a legislação; há uma frequência da participação dos colaboradores que trabalham com manipulação de alimentos em cursos de reciclagem em sua área de atuação.

Com relação aos profissionais envolvidos neste processo, há um consenso entre respondentes dos supermercados de grande e médio porte, destacando o time de gestão de pessoas e RH, altas e médias lideranças, projetos e processos, gestores e líderes de áreas, departamento pessoal, e alguns profissionais externos, conforme necessidade. Para os supermercados de pequeno porte, verificou se que há a participação de todos os profissionais no processo de desenvolvimento; gerentes e encarregados e departamento de pessoal.

Quanto ao envolvimento dos líderes no processo de desenvolvimento dos colaboradores, foram apresentadas algumas categorias para o setor como: Proprietário, RH/Treinamento, Gerente de Loja, Supervisor, Encarregado e outros.
Observou se que há um consenso com relação à participação do RH/treinamento neste processo, que teve 16 votos, exceto 1 respondente de supermercado de pequeno porte; a segunda categoria mais votada foi a de Gerente de Loja, com 15 votos, exceto por dois respondentes de supermercado de pequeno porte; A terceira categoria foi a de Supervisor com 12 votos, exceto por 3 respondentes de supermercado de pequeno porte, e 1 de médio porte, seguida da categoria de Encarregado com 12 votos, exceto 2 supermercados pequenos, 2 supermercados grandes e 1supermercado médio. A última categoria foi a de Proprietário com 11 votos, exceto por 1supermercado pequeno, 3 supermercados grandes e 2 supermercados médios. Um respondente de supermercado de grande porte acrescentou a participação dos diretores executivos.

Em relação à forma que os líderes estão envolvidos no processo de desenvolvimento dos colaboradores, segundo Bennis (1996), é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições. Observou se nas respostas dos participantes dos supermercados de grande porte que há uma etapa diagnóstica seguida de levantamento de necessidades para definição de ações de T&D; definição de prioridades, programação e definição de agenda, calendário de treinamentos para indicação dos colaboradores nos cursos e multiplicação de conteúdo; Para os participantes dos supermercados de médio porte, há uma solicitação de treinamentos que ajudam na formação, no dia a dia de forma perceptiva, identificando possíveis deficiências e pontos de

melhoria; há preocupação com o desenvolvimento do mercado, como por exemplo, comportamento do consumidor e novas tecnologias para que os colaboradores possam ser treinados e desenvolvidos. Para os respondentes dos supermercados de pequeno porte, verificou se que há o acompanhamento da rotina diária nos processos do trabalho da loja, como forma de desenvolver os colaboradores e melhorar o desempenho de suas funções; informação sobre os cursos disponíveis e disponibilização dos colaboradores para participação, por meio dos cursos da APAS;

Com relação às ações realizadas no desenvolvimento de pessoas, verificou-se que é fundamental a importância dos líderes e gestores assumirem seu papel de educadores, formadores e orientadores no cotidiano do trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda sua potencialidade e buscar sempre padrões elevados de desempenho (ÉBOLI, 2002). Para os respondentes dos supermercados de grande porte observou se que há grupos de trabalho focados em objetivos estratégicos da empresa; reuniões promovidas pelos próprios gestores, focadas em coaching; utilização de consultoria interna para suporte à gestão e T&D; dinâmicas e apresentações nos treinamentos, por meio de teatro e TV corporativa que entrevista os participantes.
Para os respondentes de supermercados de médio porte, observou-se que há parcerias com faculdades e Cursos APAS; recrutamento interno; pesquisa de clima e feedbacks; participação dos colaboradores em palestras, incentivos ao RH e gerências setoriais; Para os respondentes de supermercados de pequeno porte verificou se que utilizam como ação de desenvolvimento os cursos da APAS; reuniões e conversas individuais e em alguns casos estabelecimento de metas e premiações pelos resultados; acompanhamento familiar e promoções.

Analisando o conteúdo da questão que fala sobre a frequência que as ações de desenvolvimento são realizadas, verificou se que os respondentes dos supermercados de grande porte realizam as ações de forma mensal e trimestral, de acordo com o calendário anual; trabalham com consultores e com a área de T&D; as ações são realizadas três vezes na semana. Para os respondentes de supermercados de médio porte, verificou-se: as ações ocorrem periodicamente, conforme agenda e grade de cursos da Escola APAS e de acordo com os *gaps* identificados; pelo menos uma vez por mês as ações de desenvolvimento são realizadas para os colaboradores. Analisando o conteúdo dos respondentes dos supermercados de pequeno porte, verificou-se: as ações são pontuais, não há continuidade e ocorre conforme as atividades como, por exemplo, instruções diárias e reuniões; as ações ocorrem semestralmente; um respondente informou que as ações ocorrem diariamente; um dos respondentes escreveu que não há uma frequência para as ações de desenvolvimento;

A sexta e última questão abordou como o processo de desenvolvimento pode ser aprimorado. De acordo com Éboli (2002), o gestor que criar um ambiente de trabalho em que sua equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões, e perceba a preocupação do gestor com o progresso de seus membros, com certeza construirá um excelente lugar não apenas para trabalhar, mas também para aprender e educar. Em relação aos respondentes de supermercados de grande porte observou-se que: é importante traduzir as ações de treinamento em ações focadas no atingimento das metas corporativas; ampliar a aplicabilidade dos conteúdos apresentados em sala e mensurá-los; envolver e engajar os colaboradores; utilizar mais multiplicadores; realizar o planejamento com mais antecedência; maior apoio da alta gestão; fazer o entendimento da demanda dos departamentos para depois buscar solução

através dos treinamentos internos e externos; no externo ter o equilíbrio entre custo x benefício.

Com relação aos respondentes de supermercados de médio porte, verificou-se que: a ajuda de especialistas do varejo pode ser mais assertiva e eficiente impacta nos resultados da empresa; engajamento desde a base até o topo, ações que melhoram o conhecimento, orientação e exemplos de como se faz, além de feedbacks; ter pessoas dedicadas ao desenvolvimento dentro do RH, que desta forma terá bons resultados e o processo de desenvolvimento precisa ser reciclado sempre.

Para os respondentes de supermercados de pequeno porte, verificou-se: o aprimoramento com base num planejamento onde sejam contempladas diversas ferramentas: descritivo de cargos e funções, planos de carreira, política de prêmios, cursos regulares, treinamento, manual de conduta, e outras metodologias para extrair o melhor de cada colaborador; maior agilidade nos feedbacks para os colaboradores e também dar oportunidade dos colaboradores expressar sua opinião em relação aos líderes da empresa; mais interatividade com a parte administrativa que hoje é distante da operação de loja; desenvolvimento de um manual básico de implantação de programas de T&D para orientação facilita o desenvolvimento de pessoas; adoção de algumas ferramentas e processos, como: prontuário eletrônico; edição do manual de conduta e norma interna da empresa; estruturação da atividade de integração; organograma; plano de cargos e salários; plano de treinamento e carreira; plano de metas e objetivo, vinculados à um plano de crescimento da organização.

Dessa forma, observa-se uma mudança estratégica de compra e venda para agregação de valor ao consumidor em serviços, tornando imprescindível a qualificação dos colaboradores. Diante disso, o desenvolvimento de pessoas a partir da estratégia visando satisfação dos clientes passa a ser fundamental e requer mudança de atitude, que envolve a pessoa como um todo, com conduta motivada e inteligência emocional (DRUCKER, 1997). Com isso, observou-se a utilização dos cursos externos da APAS, relacionados a atendimento ao cliente, que de acordo com Yoshimura (1996), tem como objetivo proporcionar uma experiência de compra agradável aos clientes e garantir a manutenção dos negócios.

Verificou se também que há o acompanhamento da rotina dos colaboradores e um desejo de ter mais interatividade com a área administrativa que conforme Vasconcelos e Mascarenhas (2007) proporcionam a construção coletiva de novos conhecimentos e interação com múltiplos sistemas e atores.

Para os respondentes dos supermercados de grande e médio porte, há uma estrutura de T&D com processos, metas e análise de resultados alinhados à estratégia da organização. Em relação aos programas de treinamento, verificou-se que estão alinhados com as atividades desempenhadas pelos colaboradores, dessa forma é que o treinamento é estruturado, tendo em vista aproximar o desempenho do padrão esperado no planejamento. Sua missão, como parte do processo regulatório, é manter as condições pessoais do trabalhador válidas e atuantes uma vez que as tarefas estão definidas (MALVEZZI, 1994).

Já, os respondentes dos supermercados de pequeno porte demonstraram nas respostas a necessidade do desenvolvimento de um manual básico de implantação de programas de T&D para orientação. A participação dos colaboradores nos treinamentos se resume à frequência

esporádica nos cursos externos pela APAS. Segundo Novelli (1996), essa é uma visão centrada na tarefa e o processo de capacitação profissional constitui-se menos no desenvolvimento do indivíduo como sujeito, e muito mais no desenvolvimento dos traços que são previstos nas atividades profissionais.

Observou-se concentração de esforços com as lideranças nos programas de desenvolvimento de pessoas e os colaboradores que desempenham suas funções na operação da loja participam de programas de treinamento pontuais, relacionados com as atividades do dia a dia, seguindo a mesma estratégia que dos pequenos supermercados, da participação esporádica, pela demanda de órgãos regulamentadores e quando há um *gap* pontual.

A participação dos gestores de outras áreas, por meio dos treinamentos internos, assim como nos grupos de trabalho, focados na estratégia da empresa também foi evidenciada nas respostas dos participantes. Esta questão remete ao referencial teórico, que, segundo Mintzberg (2005), o papel de gestor que engaja o líder possibilita que as pessoas tenham o melhor desempenho possível e descubram novas capacidades.

Embora os respondentes dos supermercados de grande e médio porte tenham uma estrutura de T&D definida, com programas e ações estabelecidas, observou-se que a gestão segue a mesma característica que dos supermercados de pequeno porte, onde os dirigentes enxergam o RH/ e T&D como um centro de custos e por esta razão, muitas vezes eles não participam das decisões com a alta direção o que dificulta o papel do RH estratégico para um RH que executa as decisões.

Em relação à aprendizagem, destacou-se as parcerias que facilitam o acesso ao conhecimento como os convênios com Universidades, assim como a importância de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas por meio das dinâmicas e TV corporativa, para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda. Neste momento, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais (BITENCOURT, 2001).

Por fim, analisando a questão das lideranças no desenvolvimento de pessoas, com base nas respostas dos participantes, observou-se que a gestão é caracterizada pela figura do administrador como uma pessoa que reage, sobretudo em resposta à situação exterior. Dirige a empresa de forma a procurar eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada (LAPIERRE, 1995). Dessa forma, Topping (2002) traz à luz a necessidade de aprimoramento da liderança, com ênfase na análise de todos os fatores envolvendo o capital humano, as necessidades da empresa e dos liderados assim como as relações interpessoais.

Além disso, é imprescindível ações e programas educacionais alinhados ao modelo social e cultural vigente nas organizações cujos conteúdos objetivam desenvolver as competências técnicas e comportamentais na gestão dos negócios (ÉBOLI, 2002).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que existem obstáculos a serem superados em relação ao papel dos líderes e dirigentes no desenvolvimento de pessoas comuns a todos os portes de supermercados, assim

como na parceria com os RH's, que ainda é visto com um centro de custos. A preocupação com a capacitação dos colaboradores se restringe nas tarefas executadas no dia a dia, sem pensar no indivíduo.

Para Meister (1994), o apoio do CEO da organização é fundamental ao sucesso do processo de educação corporativa. Tal apoio ocorre quando ele utiliza parte de seu tempo para criar parcerias com universidades, outras empresas que possam auxiliar no processo ou quando aproveita oportunidades para declarar publicamente que a educação corporativa é uma ferramenta estratégica que contribui para a manutenção da competitividade da organização. Também possibilita a criação de uma cultura de compartilhamento das melhores práticas.

Fica evidente o perfil da administração voltado para a gestão do negócio com foco em produtividade e lucratividade. Falta conhecimento por parte dos RH's em mensurar o retorno que os investimentos em capacitação trarão aos dirigentes e como impactarão na lucratividade do negócio, frente à concorrência e inovações do mercado. Pelo volume de treinamentos e pessoas a serem impactadas, é relevante pensar em processo de educação corporativa como alternativa para o aprendizado contínuo e melhoria da performance dos colaboradores.

Como sugestão para estudos futuros, a educação corporativa pode ser explorada neste setor, por meio de ações e programas educacionais alinhados ao modelo social e cultural vigente nas organizações cujos conteúdos objetivam desenvolver as competências técnicas e comportamentais na gestão dos negócios (ÉBOLI, 2002).

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e Recursos Humanos. **RAE-Revista de administração de Empresas**. São Paulo, v. 27, n.4, p. 16-19, out/dez. 1992.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais:** facilitando o aprendizado organizacional, Rio de Janeiro: Campus, 1992

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/> Acesso em: 03 ago 2017.

BENNIS, W. **On Becaming a Leader.** New York: Reading Ass. Adilson Wesley, 1989.

BERGAMINI, C. Liderança: A Administração do Sentido**- RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.103-108, Maio/Junho, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Liderança:** administração do sentido. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BIANCO, M.F; SALERNO, M.S. Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. **Gestão & Produção**, v.8, n.1, p.56-67, 2001.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRAGA, L.D.A. Informação ocupacional: a profissão do administrador. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, v.22, n.4, p.95-106, 2014.

CARVALHO, M.S.M.V. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.29, n.1, p. 70 -77. jan./mar, 1995.

CASADO, T**. As Pessoas na Organização** 19ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Editora: Campus, 2002.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
DRUCKER, P. F. **Fator Humano e Desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Editora: Pioneira, 1997

ÉBOLI, M**. As Pessoas na Organização** 19ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
ÉBOLI, M. O Papel das Lideranças no Êxito de Um Sistema de Educação Corporativa**- RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p.118-122, Agosto/Setembro, 2005.
FERREIRA, V. C. P. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV. 2005.
FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. São Paulo: Editora: Atlas, 2000.
FLEURY; OLIVEIRA, JR. **As Pessoas na Organização** 19ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
GARVIN, David A. **Construindo a organização que aprende.** Gestão do conhecimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
GATTAI, SILVA, SANTOS. A contribuição do líder à educação corporativa e percepção de aprendizado e desenvolvimento dos empregados: o caso de uma empresa prestadora de serviços financeiros **- ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, V. 01, n.01 Mai/Jun/Jul/Ago 2011. Acesso em 09 julho 2017.
GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Socia**l, 6º ed. São Paulo, Editora Atlas, 2008.
GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
GOSS, D. **Principles of human resources management**. Routledge, 1994.
LAPIERRE, L. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Editora: Atlas, 1995.
LUSSIER, Robert N.; ACHUA, Christopher F. **Leadership:** Theory, Application, skill building. Ohio: South-Western, 2002.
MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. **Manual de Treinamento e desenvolvimento**. 2ª ed. São Paulo: Editora: Makron Books, 1994. Cap. 2. p.15-34.
MARCONI, M. de A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica,** 5º ed**.** São Paulo: Editora: Atlas, 2003.
MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Editora: Atlas, 2006.

MAZZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalha- dor sob o conceito de marketing social. **Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-** Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa:** A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas. São Paulo: Editora: Makron Books, 1999.

MILKOVICH; BOUDREAU, J. **Administração de Recursos Humanos.** 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
MINAYO, S.M.C.; DESLANDES, S.F.; NETO, C.O; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Editora: Vozes, 2002.
MINTZBERG, Henry. **Managers not MBA's:** a hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco: 2005.
MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Editora: Saraiva, 2000.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Editora: Pioneira Thomson Learning, 2004.
NÓBREGA; RIBEIRO; MARQUES. **O Senso de Servir Fortalecendo a Competitividade Empresarial: o Caso de um Supermercado.** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TR470326_7629.pdf Acesso em: 12 jun. 2017
_____. A empresa criadora de conhecimento. In: NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001
NOVELLI, J. G. N. **Integração entre estratégias organizacionais e ações de "T&D":** perspectivas para uma instituição financeira estatal. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1996.
PIÉRON, Henri. **Dicionário de Psicologia**. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1964.
REIS; FILHO. **Análise das Barreiras à Prática do Treinamento na Pequena Empresa.** Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-grt-2204.pdf Acesso em: 08 jun. 2017
ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Editora: Pearson Prentice Hall, 2010.
ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Editora: Pearson Prentice Hall, 2005.
ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Editora: Pearson Education, 2003
ROUX, G. **Recursos Humanos e Treinamento**. São Paulo, Editora Brasiliense, 1983.
SANTOS, F.C.A. **Estratégia de recursos humanos:** dimensões competitivas. São Paulo: Atlas, 1999
SANTOS, M.C.; CÂMARA, M.A. Gestão do conhecimento: uma evolução nos processos de gestão de pessoas. **Perspectivas em Políticas Públicas**, n.9, p.79-102, 2012.
SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 1º ed. São Paulo: Editora: Best Seller, 1990.
SILVA, Brito J. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais**- UNOPAR Científica-Ciências Jurídicas E Empresariais,** Londrina, v. 15, n. 1, p.119-127, Mar., 2014. Acesso em: 25 jun. 2017
SIQUEIRA, M.M.M. **Modelagem da organização:** uma visão integrada. São Paulo: Editora: Bookman, 2014
SOUZA, L.C. O papel do gestor de RH no desenvolvimento de Lideranças. **Cognitio/pós-graduação UNILINS**, n.1, 2013. Disponível em: http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/view/11/13
TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração- **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, outubro/dezembro 2001. Acesso em: 02 ago. 2017
TOPPING, P.A. **Liderança e gestão**. Rio de Janeiro: Editora: Campus, 2002.
TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Editora: Atlas, 1987
YOSHIMURA, K. Encontro de coordenadores de TQC: Qualidade na prestação de serviços. **III Seminário Catarinense de TQC**. Florianópolis. Outubro, 1996
VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.O. **Organizações em aprendizagem**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.