

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 13

MANOEL JORGE DE SOUZA FILHO
Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

Alfa Indústria de Alimentos: Oportunidade, Treinamento e Crescimento Profissional.

Manoel Jorge de Souza Filho
Tecnólogo em Marketing Pela Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN,
Natal/RN, Brasil.
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FARN,
Natal/RN, Brasil.

Natal

2012

Alfa Indústria de Alimentos: Oportunidade, Treinamento e Crescimento Profissional.

Introdução

No início de mais um dia Alberto começa sua jornada de trabalho. Jornada esta que é direcionada ao ramo de merchandising e vendas, trabalho árduo mais bastante motivador e cheio de novos desafios, se não fosse a informalidade séria o trabalho que ele pediu a Deus, sendo assim certo dia Alberto recebeu uma proposta para trabalhar em uma empresa que poderia formalizar o mesmo com uma carteira assinada e com um plano de carreira atraente, Alberto não teve dúvidas foi em busca da formalidade e de uma carreira de sucesso.

A palavra de ordem da nova carreira profissional de Alberto ditada pelo seu novo empregador é “TREINAMENTO” e por quê? Sendo assim vamos entender melhor. O treinamento dado aos novos colaboradores e também aos já existentes na organização é de extrema importância para o desenvolvimento do capital intelectual e conseqüentemente para o desenvolvimento da empresa, porém nem tudo acontece como se é planejado.

Temos uma situação de extrema importância a ser debatida: as ferramentas as condições de trabalho dos colaboradores e as pessoas qualificadas para se ministrar um bom treinamento nas organizações.

Contexto

Alberto em fim já se tornará um profissional formal e cheio de expectativas com a nova oportunidade de emprego, o mesmo começara no seu novo emprego como atendente, desempenhando múltiplas funções como por exemplo : atividades de cunho operacional na área de produção e em alguns momentos escalado para atividades secundárias de ordem direcionadas a limpeza e organização.

Devido as suas habilidades logo foi notado pelos seus superiores imediatos, sendo assim direcionado a um planejamento estratégico de treinamento que vislumbra a partir da identificação de um novo talento a possibilidade da passagem em um período pré-determinado pela equipe responsável pelo treinamento por todas

as estações da organização, fazendo do mesmo um colaborador multifuncional e capaz de operar com eficácia diversos setores em oportunidades futuras.

O grande benefício deste tipo de estratégia é o desenvolvimento do colaborador e conseqüentemente não se deparar com a situação em que em algumas organizações a produtividade é afetada por não se ter profissionais que execute múltiplas funções.

A idéia é ter uma equipe multifuncional e que trabalhe em plena sincronia possibilitando uma produtividade adequada e satisfatória para seus investidores.

A organização

A Alfa comércio de alimentos é uma organização atuante no segmento de alimentação rápida e se destaca pela qualidade dos seus produtos e do atendimento.

A Alfa é uma das maiores e mais conhecidas empresas no seguimento de serviço rápido de alimentação do mundo, está presente em 118 países possui mais de 31 mil restaurantes onde trabalham 1,6 milhões de funcionários que alimentam diariamente mais de 48 milhões de clientes.

No Brasil a rede é operada desde 2007 pela arcos dourados, máster franqueada da marca em toda a América latina. A Alfa está presente no mercado brasileiro desde 1979, sendo o mesmo um dos oito maiores mercados da companhia e está entre os cinco com maior crescimento desde 2000.

No mercado local A Alfa está presente desde 1997, sendo operada á principio por um franqueado paulista que tinha sua supervisão feita pela companhia americana, administração que se encerrou no ano de 2005, quando houve uma transição administrativa para a companhia americana. A Alfa ficou fechada por oito meses foi operada de junho de 2006 á dezembro do mesmo ano pela companhia americana, em 2007 teve sua administração passada para a atual administradora da marca, a arcos dourados.

As políticas de treinamento da alfa

Somente pessoas bem preparadas e treinadas poderão entregar aos nossos clientes a promessa de nossa marca e foi pensando nas pessoas que a Alfa desenvolveu as universidades corporativas, verdadeiros centros de excelência em educação e treinamento localizados ao redor do mundo.

A universidade corporativa da alfa para a América latina provê cursos e possibilidades de desenvolvimento para profissionais da organização.

A missão da universidade corporativa Alfa

Oferecer aos nossos funcionários, franqueados e fornecedores um efetivo e moderno treinamento, desenvolvimento e educação corporativa qualificando nossos colaboradores para implementar as estratégias da organização e alcançar melhores resultados.

A política de treinamento ministrada nos restaurantes Alfa compreende a inserção dos colaboradores em um treinamento inicial que é dado após a identificação do seu perfil (habilidade de produção ou atendimento ao cliente).

Os colaboradores em treinamento são acompanhados por instrutores que realizam o projeto P.A.P.A (Preparar - Apresentar - Praticar - Acompanhar).após esta etapa os colaboradores são submetidos a avaliações referente a área que o mesmo foi treinado,sendo aprovado o processo continua em outras estações do restaurante possibilitando assim que os mesmos possam ser multifuncionais.

O problema

A Alfa serve milhões de sanduíches e sobremesas todos os dias no mundo todo,esses produtos atendem aos mais altos padrões de qualidade em todos seus restaurantes.

Este processo se torna possível graças ao sistema que a organização desenvolve para produzir e servir aos seus clientes.porém para que esse sistema funcione dentro dos padrões estabelecidos pela companhia as pessoas necessitam de um treinamento rigoroso garantindo assim uma boa produtividade e satisfação dos seus clientes,embora a Alfa seja uma referência em treinamento e

desenvolvimento de seus colaboradores em todo mundo existe uma situação problemática em torno do treinamento aplicado em algumas unidades da companhia, principalmente em mercados remotos (unidades que ficam afastadas dos centros de treinamentos localizados em grandes pólos comerciais).

O treinamento aplicado nas unidades localizadas em mercados remotos fica sob responsabilidade dos gerentes de restaurante, os mesmos delegam e direcionam de acordo com os padrões estabelecidos uma equipe responsável para disseminar esse treinamento, porém em algumas situações o efetivo das unidades não é suficiente para que este treinamento seja bem aplicado, desta forma as pessoas que deveriam estar exclusivamente ministrando tal treinamento precisam exercer tarefas operacionais para suprir a demanda de pedidos e de certa forma prejudicando o andamento do treinamento.

Notas de ensino

Fonte dos dados:

Os dados foram obtidos através da observação do sistema operacional da empresa e de entrevistas realizadas com gestores funcionários e instrutores da Alfa, podendo desta forma ter uma fonte bastante segura e eficaz. dados levantados durante os meses de dezembro e janeiro de 2011-2012.

Sugestões para discussão do caso:

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula sugerindo a sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração. A metodologia indicada deverá iniciar:

- a) Discussão sobre as questões de treinamento, conceitos e fatores organizacionais relativos ao tema;
- b) Leitura individual e discussão em pequenos grupos;
- c) Levantamento de soluções para a situação-problema;
- d) Discussão das alternativas em plenária;
- e) Fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos educacionais:

O caso para ensino Alfa tem como objetivo educacional fazer com que os alunos possam refletir sobre a problemática do treinamento não como um processo isolado dentro do ambiente organizacional, mas de extrema importância no mesmo, vislumbra o desenvolvimento dos alunos:

- a) Reflexões sobre o problema do treinamento identificando os fatores organizacionais;
- b) O reconhecimento da interface das políticas de treinamento e seus significados para os funcionários;
- c) Reconhecimento dos programas de treinamento e sua importância;
- d) Análise crítica das referências teóricas sobre o tema;
- e) Articulação do conhecimento adquirido com a realidade.

Alternativas para análise do caso:

Para a compreensão dos impactos da problemática do treinamento no ambiente organizacional, uma questão de partida para discussão pode ser: qual a importância do treinamento para os funcionários da organização em estudo?

O treinamento e suas definições

O treinamento é um dos recursos do desenvolvimento de pessoal. visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais, para isso prepara o potencial humano frente as inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total. segundo BOOG (2001,p. 78) o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em uma amplitude organizacional, estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visa atender.

Para os autores TACHIZAWA, TAKESHY, FERREIRA (2000,p.220-221) o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal,não apenas no cargo atualmente ocupado mas também em outros que o individuo possa vir exercer mudança nas atitudes das pessoas a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

O treinamento tem como objetivo o desenvolvimento organizacional e das pessoas, para isso é necessário que seja feito um planejamento bem elaborado garantindo assim a eficácia dos objetivos a que se destina.

MILKOVICH e BOUDREAU (2000) relatam o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoar as habilidades e aptidões pessoais e profissionais, de fato com um treinamento bem direcionado e em um período mais extenso cria-se a possibilidade do desenvolvimento de habilidades aptidões pessoais e profissionais das pessoas envolvidas no mesmo,trazendo benefícios para o meio organizacional e principalmente para o capital intelectual.

SLACK (1997,p. 667) afirma que para que um programa de treinamento seja bem sucedido o mesmo tem que ter um gerente de treinamento como um dos principais impulsionadores é fundamental que qualquer procedimento direcionado ao aprendizado do capital intelectual necessite de um gestor como impulsionador,possibilitando desta forma a correta aplicação do mesmo.

Treinamento é qualquer procedimento que vise promover e aumentar o aprendizado entre os funcionários de uma empresa, visando particularmente á aquisição de habilidades para um determinado cargo.

TOLEDO (1986,p.88) treinamento na empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra desenvolvida pela própria empresa com vistas a suprir suas necessidade, hoje as grandes organizações vislumbram o treinamento como um investimento que possibilita a formação e a capacitação dos seus colaboradores que em contra partida devolvem este investimento com eficácia e produtividade para atingir os resultados esperados pela organização.

HAMBLIN (1997,p.15) treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro,o treinamento facilita o ensino do colaborador visando o cargo que ocupa o mesmo mas também estimula o desenvolvimento dele para está apto á exercer uma atividade futura em uma possível promoção, valorizando assim a prata da casa dando oportunidades e minimizando os custos da organização.

CHIAVENATO (2002) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada.realmente se aplicado de forma sistemática e organizado possibilita a obtenção de resultados a que se destina em um curto espaço de tempo.

Treinamento e Desenvolvimento

As mudanças tecnológicas ocorridas mundialmente no âmbito das organizações levaram as pessoas a uma nova realidade. Os programas de treinamento e desenvolvimento precisam se adaptar, a demanda é imediata e diversificada, cada profissional precisa de informações específicas para o seu trabalho, no momento em que ele é exercido é sabido pelos profissionais da área de treinamento e desenvolvimento que o aprendizado precisa de mudanças eficazes de comportamento a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipes e aumentar produtividade, precisão de uma mudança de atitude de postura por parte de cada profissional.

Muitas das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho,diz respeito ao relacionamento interpessoal, motivacional e ao clima organizacional.

CHIAVENATO (1997, p. 165) considera que a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho, pode ser conceituado como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo.

O processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento. O treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades, potencialidades, visando a um crescimento tanto no aspecto profissional e cultural do indivíduo.

Como na empresa, no que tange a manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios. Este é um conceito que necessariamente implica uma mudança de atitudes e de comportamentos.

A própria evolução da administração de recursos humanos nos dá uma idéia bem clara disto, em que pese á necessidade de mantermos uma preocupação constante quanto aos fatores formais e motivacionais do homem.

Na prática costuma-se diferenciar o treinamento do desenvolvimento profissional. Na verdade esta diferenciação se prende ao enfoque dado ao seu período de abrangência.

O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Segundo CHIAVENATO (1999,a,p. 294) A conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados.

Mais recentemente se passou a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio de se conseguir alavancar o desempenho no cargo.

Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

Nos tempos modernos o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se produtivas , criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas.

Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade quando se permite que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor as pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas.

Para CHIAVENATO (2002, p. 491) “somos constituídos de dois fatores importantes: o fator hereditariedade e o fator ambiental. De um lado, a bagagem genética com que nascemos e, de outro lado, tudo que aprendemos e incorporamos.”

Os seres humanos devem se desenvolver de acordo com o fator ambiental ao longo da sua jornada em diversas competências que venham de encontro as

necessidades do ambiente que vivemos, a fim de adquirir conhecimento sobre as relações com o meio durante o próprio tempo de vida. “O aprendizado ocorre quando acontece uma mudança de comportamento da pessoa em resposta a uma experiência anterior” (CHIAVENATO, 2002, p.491).

A aprendizagem não é propriedade exclusiva do ser humano, mas todos nós estamos em constantes transformações, a fim de obtermos respostas, resultados simples ou até mesmo complexo em relação a nossas atitudes e posturas que devem ser assumidas e modificadas de acordo com o ambiente em que a pessoa esta inserida.

Treinar pessoas é crucial no mundo das organizações modernas visando o lucro e crescimento face ao mercado competitivo que requer pessoal engajado, capacitado, envolvido e que detenha perfil para atuar com flexibilidade entre as diversas funções.

Questões para discussão

- a) Como os gestores das unidades em situação problemática de treinamento podem contribuir para solucionar o problema?
- b) Identifique Baseando-se nas características da organização, o significado do treinamento tanto para os funcionários como para a empresa.
- c) Quais estratégias devem ser adotadas pela empresa para solucionar o problema do treinamento nos mercados remotos?
- d) Treinamento deve ser visto como despesa ou investimento? justifique a sua resposta.

Alternativas de Ação

Ações que podem contribuir para a solução do problema

Partindo do princípio que em alguns pontos de venda o efetivo é bem reduzido, já por uma norma estabelecida pela companhia que tem como base o índice de produtividade, os gestores como alternativa para sanar os problemas do treinamento, devem executar um bom planejamento operacional, vislumbrando o posicionamento correto dos funcionários de acordo com seu perfil profissional, possibilitando assim a aplicação do treinamento de forma eficaz sem prejudicar a operacionalidade.

A Importância do treinamento para a organização e o capital intelectual

O Treinamento é considerado no âmbito organizacional uma fonte de lucratividade a partir do momento que as pessoas envolvidas no processo contribuam efetivamente para os resultados esperados para o capital intelectual, visa o desenvolvimento e aprendizado dos mesmos possibilitando o seu crescimento profissional e em contrapartida o crescimento da organização.

Estratégias adotadas

A organização como estratégia para solucionar o problema do treinamento vem adotando a implantação de centros de treinamento nos mercados remotos, qualificando nestes mercados uma unidade para dar suporte as demais unidades e minimizar tais problemas enfrentados.

Treinamento: Investimento ou despesa?

Hoje as organizações estão investindo no treinamento dos seus colaboradores, principalmente as grandes, vislumbrando que o treinamento é sim um bom investimento, pois o “Treinar as pessoas” é fundamental no mundo das organizações modernas visando lucro e crescimento, tendo em vista a competitividade do mercado, requerendo assim profissionais dedicados e capacitados com perfil de flexibilidade.

Bibliografia Recomendada

BOOG, Gustavo g(coord.) manual de treinamento e desenvolvimento.um guia de operações, manual oficial da ABTD São Paulo, Makron Books,2001.

CHIAVENATO, Idalberto. recursos humanos sétima Ed, São Paulo atlas 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAMBLIN ,AC avaliação e controle do treinamento 1976.

.

MILKOVICH,George t; BOUDREAU,Jonh w.Adm.de Rh São Paulo,atlas,2000.

SLACK,Nigel ET AL administração da produção São Paulo,atlas,1997.

TOLEDO recursos humanos crise e mudanças. Ed atlas 1986.

TACHIZAWA, TAKESHY, FERREIRA Victor, Claudio,
Paradela, FORTUNA , Antônio Alfredo Mello, gestão com pessoas uma abordagem aplicada as estratégias de negócios ,São Paulo:FGV,2001,cap.9,segunda Ed.