

# IDENTIFICAÇÃO DAS PRIORIDADES E PRETENSÕES DOS EMPRESÁRIOS, QUANTO AO APERFEIÇOAMENTO NO ATENDIMENTO PELO COMÉRCIO REGIONAL EM UM MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE<sup>i</sup>

*Josiane Dos Santos Volinger<sup>ii</sup>*

*Emanuelle Clasen Olivo<sup>iii</sup>*

## **RESUMO:**

As pesquisas realizadas neste artigo tiveram como foco, identificar as prioridades e pretensões dos empresários de Curitiba-SC em aperfeiçoar sua equipe no atendimento no comércio local, e através da análise destas respostas, propor a implantação de um programa de qualificação funcional, visto que no decorrer da pesquisa bibliográfica fica em evidência a grande relevância da qualificação, tanto para o crescimento da organização como também do profissional. Nas duas esferas uma é totalmente dependente da outra para atingir os objetivos com total sucesso. Com este trabalho foi possível delinear o perfil dos empresários como também os ramos em que o comércio dispõe para a população regional. Analisando a pesquisa se percebe a preocupação dos empresários em querer qualificar seus colaboradores, porém em contra partida nem todos ofereceriam recursos financeiros necessários para uma qualificação de qualidade. Perante a este cenário se percebe a importância da união e da articulação entre as empresas privadas as entidades públicas e o terceiro setor, em busca de uma qualificação de excelência aos colaboradores do comércio regional.

Palavras-Chaves: pretensões, prioridades, qualificação, recursos, articulação.

## **ABSTRACT:**

The research undertaken in this paper have focused, identify priorities and aspirations of entrepreneurs Curitiba-SC on perfecting his staff in attendance at local trade, and by analyzing these responses, proposing the implementation of a program of functional, since during the literature is highlighted the great importance

of the qualification, both the growth of the organization as well as the professional, the two spheres is entirely dependent on one another to achieve the goals with complete success. With this work it was possible to define the profile of entrepreneurs as well as the branches in which trade has for the regional population. Analyzing the research realizes the concern of entrepreneurs want to qualify their employees, but not all matched against would offer financial resources needed for a quality qualification, before this scenario realizes the importance of unity and coordination among private entities public and third sector, seeking a qualification of excellence to employees of regional trade.

Key Words: aspirations, priorities, skills, resources, joint.

## **INTRODUÇÃO**

O mundo atual nos faz refletir e procurar entender sua evolução e suas descobertas cada vez mais intrigantes em todos os fatores e segmentos. Com as relações humanas e processo de Inovação não é diferente, todos os especialistas e estudiosos nesta área buscam novos conceitos e aperfeiçoamentos para que, cada vez mais se melhore a qualidade de vida no trabalho.

Através deste trabalho tem-se a intenção de mostrar esse fator tão importante dentro das organizações com o tema, “Identificação das Prioridades e Pretensões” dos Empresários, quanto ao Aperfeiçoamento no Atendimento pelo Comércio Regional de Curitiba-SC, se tem como objetivo a busca por fundamentações teóricas de alguns autores relacionados com a área de Relações Humanas e Inovação para o desenvolvimento local e Regional através de uma visão diferenciada de como é vista até o momento.

Traça-se o perfil dos empresários da cidade de Curitiba, citando qual a importância da capacitação de seus colaboradores para gerar um desenvolvimento econômico e regional. A economia dos municípios que integram a 11ª SDR está principalmente ligada à atividade agrícola, madeireira e agropecuária, ficando diretamente dependente dos resultados obtidos nestas áreas, configurando uma

fragilidade, assim aponta o texto do Plano de Desenvolvimento Regional, quando identifica o Perfil Territorial do Desenvolvimento Econômico: A estrutura apresenta-se com predominância de condições instáveis e pouco propícias ao processo emergente de desenvolvimento. O contexto geral que se apresenta nesta área compõe um quadro de dificuldades e deficiências, cuja força de restrição, por certo, vai impor barreiras a quaisquer ações orientadas para o desenvolvimento humano, crescimento econômico, modernização tecnológica, modalidades estratégicas de planejamento ou procedimentos novos de gestão empresarial, (Plano de Desenvolvimento Regional 11ª SDR).

Neste sentido, esforços não podem faltar visando o fortalecimento do comércio e indústria na região, e desta forma promover uma redução da fragilidade econômica o que garantiria uma melhoria da situação social na região, e é de encontro a este pensamento que o mesmo Plano de Desenvolvimento Regional traz como um de seus pilares a “Formação de Capital Humano e Capital Social”, foco principal desta Pesquisa.

Assim, o objetivo geral do presente artigo é identificar as prioridades e pretensões dos empresários, quanto ao aperfeiçoamento no atendimento pelo comércio regional de Curitiba – SC.

Os objetivos específicos são:

- Descrever o perfil do empresário do comércio de Curitiba;
- Demonstrar a importância da qualificação da mão de obra para o comércio de Curitiba;
- Analisar qual a melhor forma de treinamento destes profissionais;
- Verificar o interesse tanto do empresário em capacitar-se e ou capacitar seu funcionário, conforme a caracterização de cada estabelecimento;
- Identificar a área da organização com mais carência para um possível treinamento;

## **MATERIAIS E MÉTODOS:**

O método a ser utilizado em primeiro momento foi a pesquisa bibliográfica com a abordagem qualitativa realizada em livros e artigos relacionados com as áreas de Recursos Humanos, Administração, Desenvolvimento Local e Regional, buscando a Inovação e a Mudança como fator essencial neste processo. Em segundo momento, foi realizado um estudo quantitativo com pesquisa de campo onde foram aplicados 337 questionários com perguntas fechadas, aos empresários da cidade de Curitiba e região, sendo estabelecida esta amostra conforme os estabelecimentos cadastrados no ministério do trabalho, compatível com a população de acordo com as regras de estatística.

Toda a base para a fundamentação deste artigo foi retirado do estudo e da pesquisa realizada para o trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas e Desenvolvimento Regional, com o tema: “Qualificação no Comércio de Curitiba: Uma proposta inovadora”, logo após este trabalho inicial e comprovado ainda a necessidade de debate e questionamento sobre este relevante tema, foram atualizados os dados e transformado neste artigo.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **A importância da capacitação para o desenvolvimento humano organizacional**

Toda empresa ou organização define seus objetivos, busca atingir um ideal, uma meta para concretizá-la. Não se consegue fazer tudo sozinho então conforme

sua necessidade contrata pessoas para então formar uma equipe de trabalho para lhe ajudar.

Para conseguir realizar suas metas é preciso envolver todos os participantes desta busca, pois a partir do momento que se contrata alguém, tem-se a intenção de fazer com que ele cresça junto com a empresa, torne-se um bom profissional na área em que atua e as vezes este envolvimento não acontece devido a falta de comunicação entre empregador e funcionários. CASARRO (1999, p.96).

O gerenciamento, a condução de uma empresa, apenas poderá ser feito com sucesso se for executado em equipe, posto que ninguém realize nada de expressão sozinho. Para isso, como ponto inicial, está o estabelecimento, com clareza, de objetivos viáveis a serem alcançados. Eles que irão nortear a sua equipe, em suas ações no dia- a- dia.

A organização deve trabalhar em conjunto para visualizar as necessidades e em quais áreas existem problemas, podendo ser oferecido uma capacitação a este funcionário fazendo com que ele fique mais motivado. Segundo Weis (1991, p.57) define: "motivação como a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta".

Todavia o administrador deverá fornecer incentivos, criando um ambiente positivo em que a produção irá apresentar melhores resultados, tornando-se mais confiante e eficaz para atuar nas suas funções.

A capacitação poderá ser no próprio ambiente da empresa, direcionado somente a este determinado estabelecimento, demonstrando situações que ocorrem no dia a dia deste local, ficando mais aberto para expor todas as situações que se tem como exemplo, ou também poderá ocorrer fora do ambiente da empresa com exemplos diversos vindo de outras empresas com uma estrutura e ramos totalmente diferenciados, ficando mais prático de visualizar o todo e não somente um segmento e uma organização. FERREIRA (1977, p.39).

O treinamento é imprescindível a todo tipo de organização, tanto as de maior como as de menor estrutura. Aliás, não é o tamanho da empresa que justifica ou não

a conveniência do treinamento, mas, sim a natureza das atividades que nelas se desenvolve.

Pode-se evidenciar que se torna falso dizer que somente as grandes empresas, precisem capacitar seus colaboradores, pois nas grandes empresas geralmente os departamentos são separados, por exemplo, o funcionário que trabalha com vendas não trabalha na cobrança, e o responsável pelas cobranças não é responsável pelas contas a pagar, sendo assim cada um tem a responsabilidade de seu setor.

Nas pequenas empresas geralmente existe uma ou duas pessoas nas vendas e uma para ser responsável pelas cobranças e contas a pagar, precisando ser mais eficiente em tudo, fazendo com que funcione exatamente como é esperado.

A capacitação é também uma forma de economia dentro da empresa, tanto no tempo, quanto nos materiais que se utiliza no trabalho diário. Evita também, que o funcionário fique constrangido, frente ao cliente, caso ocorra algo inesperado, fazendo que o cliente se aborreça ao esperar a ser atendido. Chiavenato (1999, p.348) defende:

Trabalhar em uma organização requer muitas habilidades das pessoas: executar o seu trabalho relacionar-se com os colegas e superiores, atender ao cliente, focalizar metas e resultados a alcançar e, sobretudo, seguir as regras da organização e aculturar-se nela.

Isso demonstra que todas as pessoas quando são contratadas a fazer parte da equipe de uma nova empresa, tem que se adaptar a melhor forma possível, pois ali fica o maior tempo de sua vida, inserido nesta organização com pessoas de diferentes personalidades, com uma cultura organizacional desigual, a estrutura organizacional adotada, o segmento da organização, a tecnologia utilizada e outras variáveis importantes.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações, em que as mesmas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades e capacidades, proporcionando decisões racionais rumo aos objetivos globais de toda a organização.

Pode-se verificar a maneira como as empresas bem sucedidas tratam seus funcionários, com um olhar diferenciado em que os mesmos são somente, meros

empregados, mas são considerados parceiros do negócio em que atuam, fazendo com que seus colaboradores sintam-se mais valorizados e motivados tornando seus afazeres mais leves na vida diária.

### **A gestão de pessoas como propulsora para o desenvolvimento regional**

Sabe-se que toda a humanidade está em processo contínuo de desenvolvimento e para que o mesmo aconteça, precisa manter-se informado.

Como observa Cassarro (1999, p.83 grifo do autor).

Na atualidade sem dúvida, o grande avanço é proporcionado pelo homem *informatizado*, pois que, sem contarmos com informações adequadas, necessárias e oportunas, não teremos como sobreviver, quando mais crescer, expandir os nossos negócios.

A cada dia que passa as informações sofrem mudanças rápidas e imprevistas, trazendo consigo a globalização da economia, Neste período vive-se a intensa competitividade entre as organizações, onde são mais bem sucedidas aquelas que tiram proveitos destas informações em tempo real e conseguem transformar em um novo produto ou serviço.

“Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência”.  
CHIAVENATO (1999, p.30).

As empresas atuais não devem permanecer com modelos antigos de gestão, pelo fato de não conhecerem as novas práticas ou de não sentirem-se ameaçados pelos seus concorrentes, pois o ambiente em que está inserido pode mudar a qualquer momento.

O capital financeiro deixou de ser o recurso mais essencial em uma empresa, pois mais importante é ter o “conhecimento” para saber onde e em que aplicá-lo, para que se torne mais rentável a organização.

É o período em que o capital intelectual passou a ser essencial tanto para o funcionário quanto ser humano, como também para com a empresa, pois cada vez

mais os clientes, querem novidades, algo novo que os surpreenda. No entanto pensar e criar são dois alicerces para as organizações atuais.

Para capacitar um ou mais funcionários há necessidade de levantar em que ponto está o problema, e não necessariamente que seja um problema, mas pode-se aperfeiçoar o processo que já está sendo efetuado, trabalhando com uma área que cada vez, tende a eliminar os problemas.

Lundvall (1993, p.8) defende: a economia da aprendizagem como um fator essencial para o desenvolvimento, utilizando a mudança como peça chave para obter bons resultados, combinando a globalização a tecnologia e a informação.

Lundvall (1993, p.9) ressalta ainda que: “A taxa de mudança rápida é reforçada pelo fato de que a competição intensiva conduz a uma seleção das organizações e dos indivíduos que são capazes das aprendizagens, assim acelerando mais a taxa de mudança”.

Desta forma, as empresas e seus colaboradores têm que estar preparados e dispostos a acompanhar estes desafios, conquistando mais espaço no mercado que atuam, as entradas mais importantes vão ser o conhecimento e as habilidades, sendo um processo inovador.

Portanto, forma-se um inter-relacionamento entre as empresas, institutos tecnológicos, universidades e sistemas de treinamentos, constituindo um contexto para a produção da inovação e do conhecimento sendo um processo de aprendizagem interativa e contínua.

### **A perspectiva Neoshumpeteriana para o processo de inovação e qualificação.**

Na Visão Shumpeteriana, para ocorrer um desenvolvimento econômico precisa-se alterar sua estrutura original e as condições em que as mesmas estão inseridas, sendo uma ação inovadora, colocando em prática novos modelos de produção, com produtos diferenciados e uma forma desigual de comercializarem-se as mesmas.



O papel da inovação no desenvolvimento econômico local e regional traz um novo conceito de aprendizagem tanto para o conhecimento tecnológico e o científico, uma forma nova de analisar o mercado e como posicionar-se perante o mesmo para obter sucesso.

Como prática inovadora pode-se citar as qualificações da mão de obra, pois nada adianta ter um produto ou serviço totalmente mudado ou novo, se não souber a maneira de como apresentar estas informações aos clientes com objetividade, criatividade passando confiança tanto do produto quanto na empresa que esta lhe oferecendo.

Para Schumpeter (1982), as empresas devem seguir a filosofia de que sempre podem produzir mais e com melhor qualidade, com as mesmas bases da economia delimitadas na terra e no trabalho, coloca-se o trabalho como o verdadeiro transformador da terra e o que impulsiona o desenvolvimento econômico, onde o ser humano jamais copia e nem repete o que já foi feito, mas cria coisas e métodos novos, para tentar melhor eficácia no seu trabalho.

O autor buscava “explicar os métodos pelos quais se desenvolviam as dinâmicas de mercado”. Segundo ele,

“o que se quer analisar não é o modo como o processo econômico se desenvolve historicamente até o estágio em que efetivamente é encontrado, mas o funcionamento de seu mecanismo ou organismo em um dado estágio de desenvolvimento.” (SCHUMPETER, 1982, p.14).

E ainda sobre os métodos, reforça que “um método de produção obviamente só será chamado de ‘mais frutífero’ se gerar mais produtos do que a soma dos processos menos frutíferos que podem ser executados no mesmo tempo, por meio da mesma quantidade de fatores produtivos.”

Conforme o autor:

“é o produtor que, via a regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a quererem coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar.” (SCHUMPETER, 1982, p.48).

Schumpeter (1982) faz uma crítica àqueles que apenas repetem o que os outros fazem sendo muito mais cômodo, sem precisar arriscar em fazer algo

diferenciado da concorrência ou algo totalmente inovador. Cita também todos que assumem o papel de liderança nas organizações têm uma importância fundamental e a sua função é assumir todas as coisas que acontecem dentro da sua organização, e para alcançar seus objetivos sem ser prejudicado e sem prejudicar sua equipe, deve formar estratégias para uma boa gestão.

Sempre reforçando que todas aquelas empresas que não buscam ou não acompanham as mudanças e não inovam seus processos de trabalhos são incorporados em empreendimentos atrasados, que com o tempo vão sendo esquecidos pelos clientes que a cada dia estão ficando mais exigentes e querem experimentar coisas novas.

### **O comportamento organizacional e o novo ambiente de trabalho (CO)**

A organização numa definição formal pode ser um conjunto de pessoas que trabalham juntas em prol de um objetivo em comum, abrangendo uma ampla variedade de empresas, independente se é de fim lucrativo ou sem fins lucrativos.

Surge então o comportamento organizacional, sendo uma análise aprofundada dos colaboradores na organização em que estão inseridos, com o objetivo de melhor conhecer seu local de trabalho, como também o trabalho executado. Faz uma avaliação do que deverá ser melhorado, para obter resultados positivos em um ambiente competitivo como é o caso de todos os segmentos existentes no mercado atual.

Isto pode ser aplicado tanto em empresas públicas ou privadas, não importando seu tamanho; seu objetivo é trazer benefícios para a empresa e para o colaborador pelo conhecimento adquirido e pelo seu potencial que deverá ser aplicado, conforme as metas estipuladas para o futuro da sua organização.

Deve-se ater a algumas mudanças que deverão ocorrer durante o processo como: Mudanças da força de trabalho; Utilizando a diversidade como base, pois a presença de diferentes raças e etnias, sexo, idade e capacitação física de cada funcionário, valorizando e respeitando as diferenças de cada pessoa.

→ Mudanças nas Expectativas dos Clientes: No ambiente competitivo em que se vivem somente às empresas que suprem as necessidades e desejos de seus clientes, com produtos ou serviços de boa qualidade e com preços agradáveis, poderão sobreviver e prosperar. O intuito é conscientizar todos os membros da organização da importância da qualidade, e deverá comprometer-se em cumpri-la, com uma melhora contínua, satisfazendo os clientes, empresa e funcionários.

→ Mudança nas organizações: Como tudo está mudando repentinamente convém se acostumar e desacostumar muito rápido com as mudanças. Os funcionários deverão estar preparados, sabendo que os consumidores são o foco em questão e que a empresa irá buscar a inovação, o melhor custo, a qualidade e a rapidez, para uma melhor posição perante seus concorrentes.

→ Mudanças nos Gerentes: A definição de gerentes também está passando por alterações. Se antes sua função era dirigir e controlar, agora deverá estar inserido na organização como um apoio ou um auxiliador quando surgirem os problemas, como também criador de estratégias para que com sua equipe de trabalho, consiga desenvolver com sucesso a missão da empresa.

Como cita SCHERMERHORN (1999, p.28):

“As organizações devem ser capazes de mudar de forma constantemente e positivamente nessa época cheia de desafios; elas devem estar comprometidas com a busca contínua de novas ideias e oportunidades de aperfeiçoamento.”

## **Cultura organizacional**

As empresas nos dias atuais vêm enfrentando alguns desafios associados à alta competitividade, sendo cultivadas forças, criando fronteiras bem delineadas, e não se limitando somente a produtos similares ou à guerra de preços, mas de tudo que norteia as organizações.

A grande facilidade de acesso às novas tecnologias torna a inovação uma ameaça contínua, e se a mesma não for trabalhada dentro das empresas, estas terão certa dificuldade em sobreviver, pois nos processos de fusão, aquisição, incorporações de empresas ou departamentos, a cultura tem um papel essencial,

pois as dificuldades de compreensão e comunicação causam os choques culturais, sendo na maioria dos casos subestimados na composição da estratégia da organização e seu impacto na formação do clima organizacional é de extrema relevância.

Como defende Carvalho (2005, p.5).

Nas organizações, os impactos das transformações podem ser medidos pela quantidade de processos de racionalização e novo modelo de gestão que são desenvolvidos e que acabam alcançando a sociedade, seja através de produtos ou de conhecimentos.

Encontram-se várias definições para a cultura organizacional, mas o que se pode perceber é que qual for à definição nos remete ao seu cerne que é a adaptação do indivíduo a sociedade ou organização que se encontra inserido, ou seja, consiste na forma ou de como as pessoas conhecem ou acreditam em algo permitindo ou não a serem aceitas como membros de uma sociedade ou organização.

As empresas não podem crescer e atuar no mercado sem que aja uma cooperação entre a empresa, colaboradores, fornecedores e clientes, e no dia-a-dia das organizações nos deparamos com a cultura pessoal de cada indivíduo e estas características influenciam de como são tratados nas organizações e de como esta empresa é vista pelo mercado externo.

Portanto a cultura organizacional deve ser estudada melhorada e controlada dentro das organizações, pois ela é uma das ferramentas que podem trazer vários benefícios para a organização como também aos seus colaboradores.

## **Motivação e a satisfação no trabalho**

A motivação e a satisfação no trabalho estão sendo alvos de estudos e pesquisas das mais variadas correntes, a busca é saber o que motiva e o que realmente satisfaz o trabalhador, descobrindo assim o procedimento a ser adotado

com relação a ele, melhorando seu desempenho e por consequência o desempenho de toda a organização.

Como motivação e satisfação são dois pontos básicos, novos métodos e processos são inseridos nas organizações, pois nem sempre os colaboradores vão ficar motivados e satisfeitos com benefícios, redução da jornada de trabalho ou treinamentos. Tem-se que buscar a melhor forma de melhor familiarizar a empresa com o funcionário, pois todos os funcionários passam o maior tempo no seu ambiente de trabalho do que em casa com a família.

Um dos fatores que pode ser citado como influenciador da satisfação é o comprometimento organizacional. A pessoa acaba se sentindo parte da organização, e se envolvendo com o trabalho, onde o mesmo colocará mais esforço e empenho nas suas atividades.

Convém também colocar que a responsabilidade, interesse, crescimento, qualidade da supervisão, apoio técnico e social, relacionamento com os colegas, harmonia social e respeito, oportunidade de promoção, crescimento futuros são facetas muitas importantes que devem ser avaliadas e adequadas conforme a necessidade, buscando o bem da empresa como também do funcionário.

A satisfação também está ligada com o absenteísmo e a rotatividade dos trabalhadores, pois estando mais satisfeitos, tendem a ter mais vontade de estar presente no seu ambiente de trabalho. Já aqueles que não se sentem motivados a trabalhar geralmente faltam sem dar satisfações ou na maioria das vezes pedem demissão da empresa, afetando a produção como também a moral do grupo de trabalho, sem contar também que até o outro funcionário atingir o mesmo nível de produtividade que o anterior, acaba se transformando em custo para a empresa.

Como a satisfação no trabalho causa um alto nível de desempenho, seria fácil diagnosticar este problema: simplesmente passar aos gerentes que melhorassem o desempenho dos funcionários que os mesmos ficariam mais felizes, mas conforme as pesquisas realizadas não encontraram até o momento um elo simples e direto entre a satisfação individual no trabalho num momento e melhor desempenho mais adiante.

“Podemos dizer então que a motivação e a satisfação são processos pelos qual o comportamento humano é mobilizado e sustentado no

interesse da realização de alguma meta ou objetivo, tanto pessoal ou coletivo". (SCHERMERHORN p.95, 1999).

Atualmente as empresas inovadoras com visão holística estão se conscientizando com esta questão, e estão investindo na capacitação de seus funcionários, sendo que os mesmos ficaram mais preparados e motivados ao exercer suas funções, podendo apresentar melhores resultados para a empresa, criando um melhor comprometimento com a organização em que trabalha.

## **Trabalho em equipe**

A definição de trabalho em equipe se dá quando um grupo ou uma sociedade decide criar um trabalho coletivo para resolver um problema ou atingir um objetivo.

Acaba sendo um dos requisitos importantíssimos para todo profissional, independente da área em que atua, pois geralmente, vai precisar de uma ou mais pessoas para concretizar seus trabalhos, como se cada colaborador fosse uma peça de um quebra cabeça em que todos são peças chaves pra formar o todo e para conseguir com sucesso, todos têm que cumprir com suas responsabilidades.

Um fator relevante do trabalho em equipe é a comunicação da organização para com seus colaboradores, definindo quais as metas a serem atingidas e o que se espera de cada componente, obtendo assim um maior comprometimento de todos os envolvidos.

Conforme cita Davis (1992, p.5).

Quando a comunicação é eficaz, ela tende a incentivar melhor desempenho e satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor suas tarefas, sentindo-se mais envolvidas com elas. Em alguns casos, elas sacrificam alguns privilégios adquiridos ao longo do tempo, por que compreende que o sacrifício é necessário.

Outro ponto positivo é a troca de conhecimento, agilidade e experiência entre os membros, pois afinal são pessoas com formação e qualificações diferentes, mas que trabalham focalizando um mesmo objetivo.

Segundo Davis (1992, p.76), existe quatro ingredientes que não podem faltar, para um melhor desenvolvimento do trabalho em equipe, sendo eles:

Ambiente de apoio: Seria dar um suporte inicial para a equipe, atingindo uma maior cooperação, confiança, e compatibilidade. Sendo assim, os supervisores necessitam desenvolver uma cultura organizacional que faça aumentar estas condições.

Habilidade e clareza de papéis: Todos os membros deverão estar cientes do seu papel, como também do papel de todos os outros integrantes, que se baseando nas demandas das necessidades irão responder voluntariamente, sem precisar que alguém lhe dê uma ordem do que fazer.

Metas superiores: Uma das responsabilidades dos gerentes é manter informado cada colaborador para sua tarefa global, pois algumas vezes as políticas da empresa como os requisitos exigidos e os sistemas de gratificação, podem desencorajar o trabalho da equipe.

Recompensas às equipes: Outro elemento que estimula o trabalho de equipe é a presença de recompensas aos membros, podendo ser de forma financeira ou por forma de reconhecimento.

Porém, podem existir problemas junto às equipes como, muitas mudanças e transferências de pessoal, interferindo nas relações grupais sendo adquiridas conforme o tempo que convivem juntas, ou a vadiagem social em que o membro acha que seu trabalho não pode ser medido perante a realização do grupo; sendo neste momento essencial ter um gerente eficaz para tomar decisões corretas não prejudicando a conclusão do projeto em questão.

Como menciona TACHIZAWA (2001, p.48).

A autonomia concedida pela estrutura leva o colaborador a influenciar as variáveis que afetam os padrões de qualidade dos produtos de sua área de responsabilidades. Tal pratica tem criado um ambiente favorável ao desenvolvimento de iniciativas e estimulado a criatividade e a inovação, gerando comprometimento e maior velocidade nas mudanças que se façam necessárias para a melhoria dos processos de trabalho.

O feedback é um componente muito importante, e deverá ser praticado constantemente na organização, pois dá um retorno à equipe de forma transparente e honesta, visa melhorias dos processos antes que se torne realmente um problema para a equipe e a organização.

Dependendo da qualidade com que os elementos são praticados obter-se-á um melhor resultado no produto final, que além de uma maior produção através do trabalho de equipe, também cada membro crescerá individualmente tornando-se peça fundamental para a organização.

## **Desenvolvimento organizacional (DO)**

Seu objetivo é facilitar o crescimento organizacional. É uma resposta da organização às mudanças, um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar de atitudes, comportamentos e a estrutura organizacional, sendo uma maneira de melhor adaptar as novas conjunturas e tecnologias.

O desenvolvimento organizacional visa à clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes tanto externos quanto internos da organização. Faz ainda a análise e decisão do que realmente precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança; tornando assim à organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da organização, como também as seguintes colocações abaixo.

Processo de solução de problemas: é a forma pela qual a empresa vai agir quando se defrontar com as ameaças e oportunidades no seu ambiente.

Processos de renovação: Sendo uma auto renovação, capacitando os gerentes a se adaptar e mudar seu estilo gerencial conforme forem surgir os problemas.

Administração participativa: É a participação de todos os colaboradores nas tomadas de decisões da empresa, mudando primeiro a cultura organizacional através das mudanças de atitudes, crenças e atividades das pessoas envolvidas.

Desenvolvimento e fortalecimento de equipes (empowerment): dar autonomia às equipes nas tomadas de decisões, respondendo pelas suas tarefas e pelos resultados das mesmas.

Pesquisa-ação: Identificar o problema diagnosticá-lo planejar quais ações serão apropriados para a questão, analisar e estudar e como último passo colocar o planejamento em prática. CHIAVENATO (1999 p.457).

O DO é uma metodologia que indica e orienta a maneira pela qual a organização se ajusta ao imperativo de um processo em rápida mudança. A qualidade mais importante da organização é a sua sensibilidade: a capacidade para mudar frente às mudanças de estímulos ou situações.



Definem-se as características do DO segundo CHIAVENATO (1999 p.460) como:1)Focalização na organização como um todo: Todos os setores têm que trabalhar em um mesmo foco, para que possa efetivamente ocorrer à mudança.

2) Orientação sistêmica: O Desenvolvimento Organizacional tem como um dos mais importantes objetivos fazer com que todas as partes trabalhem em conjunto e com eficácia.

3) Agente de mudança: São pessoas selecionadas dentro da organização para estimular, orientar e coordenar a mudança dentro de um grupo ou de uma empresa.

4) Solução de problemas: Utiliza-se uma pesquisa diagnóstica dos problemas e da ação necessária para resolvê-los.

5) Aprendizagem experimental: Todos os participantes aprendem com os fatos concretos que observam no seu ambiente, contam suas experiências, tornando a empresa um ambiente participativo e educativo ao mesmo tempo.

6) Processos de grupos e desenvolvimento de equipes: Busca a cooperação e a integração dos grupos, grandes ou pequenos. O objetivo é que todos melhorem suas relações interpessoais.

7) Retroação: Na realidade funciona como um feedback sobre o comportamento do colaborador junto à organização, ficando muito mais claro do que poderá ser mudado ou o que permanecerá da forma em que está sendo realizado.

8) Orientação Contingencial: Os participantes têm opções diferentes para abordar os problemas, não focalizam somente em uma direção, mas sim escolhem a maneira melhor de resolvê-los.

9) Desenvolvimento de equipes: Para atingir o comportamento organizacional eficiente, é necessário trabalhar com o comportamento individual e também o grupal, adaptando-se às circunstâncias específicas, planejando e atuando principalmente na cultura organizacional da empresa.

10) Enfoque interativo: Para multiplicar os esforços rumo a mudança, precisa criar sinergia junto aos colaboradores Chiavenato defende (1999 p.465).

O processo de Desenvolvimento Organizacional pode levar um ou dois anos para ser feito uma projeção à implementação tendo um trabalho contínuo, para uma avaliação do que poderá ser modificado para o bem da organização.

Poderão ser utilizados vários métodos para se ter uma melhor visualização do processo do DO como: palestras, vídeos e debates, ou também treinamento em laboratório fornecendo simulações em que os próprios aprendizes se depararão com as situações que poderão ocorrer no dia a dia de sua empresa e buscando soluções para os problemas.

Os benefícios do DO são vários tanto para organização gerando para os participantes deste processo, obtendo um melhor aprendizado de como proceder com situações inusitadas, ficando mais motivados e tendo uma melhor qualidade de vida no trabalho, aumentando a sua produtividade e obtendo uma satisfação no trabalho executado.

Como cita Davis 1992, p.81:

Apesar de suas limitações, o DO é um excelente meio para introduzir mudanças e auto-renovação nas organizações. Ele difere dos métodos tradicionais de treinamento devido, seu foco sobre o sistema total e de sua defesa dos valores humanos.

Valorizado a sua equipe de trabalho os resultados são positivos, pois vão trabalhar com agilidade e eficiência por que estão motivados.

### **Treinamento e desenvolvimento pessoal**

O capital humano nas organizações é o principal patrimônio, pois é através dele que as organizações alcançam seus objetivos, mesmo que a empresa utilize a tecnologia mais avançada para seus negócios, sempre precisará de profissionais para completar este serviço e tomar as decisões necessárias.

Para estas pessoas desenvolverem seus serviços com melhor perfeição é necessário treiná-las e adequá-las ao seu ambiente de trabalho, passando por um

processo educacional, podendo ser de curto prazo sendo aplicada de maneira sistemática e organizada.

Com a competitividade em alta em qualquer ramo, as organizações precisam estar preparadas para os desafios de inovação e da concorrência em si. Para atingir este objetivo precisa de pessoas ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos.

E para realizarem isso se faz necessário o treinamento ou o desenvolvimento de pessoas, como uma maneira de agregar valor ao capital humano da empresa, valorizando a organização e os clientes, porém com uma diferença acrescentando desenvolvimento de pessoas, embora os dois tenham o mesmo objetivo que é o da aprendizagem. O treinamento serve para aplicação no presente, buscando resultados em um curto período. Já o desenvolvimento de pessoas, geralmente destina-se para cargos futuros dentro das organizações requerendo novas habilidades e capacidades.

A aprendizagem compreende a mudança do ser nos seus hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas, e é através destes dois métodos que as pessoas poderão assimilar estes conhecimentos, agir e pensar de forma eficaz dentro da organização.

Esta aprendizagem poderá ser como algo que já está inserido dentro da organização como valores, missão e visão, ou também pra novos desafios que a empresa tende a buscar como um produto totalmente inovador para o mercado.

Segundo Chiavenato (2004, p.340) o treinamento passa por quatro etapas necessárias para ser realizado por completo são elas:

Diagnóstico: é a base, o levantamento das necessidades podendo ser passadas, presentes ou futuras; Desenho: seria o molde do processo para solucionar as questões levantadas no diagnóstico; Implementação: aplicação e condução do programa; avaliação: retorno ou feedback dos resultados obtidos com o treinamento.

Já com o desenvolvimento pessoal é necessário um conjunto de aspectos para trabalho mútuo como preparação de liderança, educação corporativa contínua, gestão da aprendizagem, novos talentos, e a aprendizagem organizacional num todo.

As organizações estão deixando o organograma de lado onde as pessoas eram obrigadas a fazer seu serviço sem dar suas opiniões. Agora os tempos são modernos e as organizações tentam uma busca pela inovação e a flexibilidade, para continuarem no mercado, e para esta busca é necessária também a ajuda de seus colaboradores com suas sugestões e oportunidades para mostrarem suas habilidades, conhecimentos e competências.

Com todo o processo das mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais atingindo fortemente qualquer organização independente do ramo de atividade em que atuam, os gerentes devem ser estimulados a buscar a inovação através das pessoas, passando pelos seguintes processos conforme cita Chiavenato (2004 p.365a): criação de ideias:

Novas formas de conhecimento através de descobertas, ou com a comunicação com outras pessoas; experimentação Inicial: É a nova ideia sendo discutida com colaboradores, clientes, consumidores ou técnicos; determinação da viabilidade: Analisar se realmente é viável, qual será o seu custo financeiro e se vai ser aceito pelo público alvo; aplicação final: É a comercialização do novo produto ou serviço no mercado.

Vale lembrar que a criatividade e a inovação para serem aplicadas com êxito, dependem da cultura organizacional em si, mudando a organização e as pessoas inseridas.

Há vários métodos para o desenvolvimento de pessoas, podendo ser: rotação de cargos, posição de assessoria, aprendizagem prática, atribuições de comissões, participação em cursos e seminários externos, exercício de simulação entre outros, mas com um, porém: todos têm o mesmo objetivo que é de permitir novas experiências, criação de novas ideias e habilidades.

As metas serão atingidas e melhor desenvolvidas se a organização e colaboradores andarem pelo mesmo caminho, com os mesmos objetivos criando uma fidelidade entre as duas partes, pois depois de tudo concretizado ambos vão sair ganhando um algo a mais adquirido a cada nova meta realizada com sucesso.

## **Aprendizagem organizacional**

A aprendizagem é o predominante processo de “aprender” gerando conhecimento a todos os membros da organização. Pode ser vista como um processo técnico ou social, sendo a visão técnica todos os processos realizados

através de informações qualitativas e quantitativas, aprendendo-se a processar as informações que lhes são apresentadas. “Já a aprendizagem pelo processo social focaliza a maneira pela qual as pessoas atribuem significados e experiências durante o tempo em que realizam seu trabalho”. (SMITH 2001, p.39).

Sendo assim, a aprendizagem é algo que renasce de interações sociais podendo ser adquirida no próprio ambiente de trabalho, agregando um grande valor analítico com o sentido de criar uma nova linguagem que pode tratar das mudanças que ocorrem diariamente nas empresas, progredindo para além do enfoque estático, ou baseando-se na visão organizacional formando um conjunto de recursos que vai se renovando com o tempo formando ferramentas para a organização. Como cita Smith 2001, p.41:

As organizações estão oscilando, tendo em vista as descontinuidades criadas por um nível crescente de globalização, volatilidade elevada, hipercompetição, mudanças demográficas e explosão de conhecimento. Meios de comunicação, continuamente mais rápidos, alteram o clima dos negócios.

Cada vez torna-se mais complicado antecipar o futuro, utilizando assim a técnica da aprendizagem organizacional, como um dos pré-requisitos para melhor preparar-se para enfrentar as situações citadas acima.

A aprendizagem organizacional tem como principal objetivo desenvolver a capacidade do pensamento sistêmico dos colaboradores perante a organização como um todo e não por partes separadas. Sua maneira de pensar é desenvolvida com o propósito de modificar e alinhar o comportamento das pessoas dentro da organização, podendo ser utilizado também; também como uma ferramenta para regulamentar e controlar os processos organizacionais, requerendo um desenvolvimento avançado da cultura de aprendizagem.

As molas propulsoras para a aprendizagem organizacional é a criatividade e a inovação. As organizações e seus gerentes devem adaptar-se constantemente às novas situações para que possam prosperar e sobreviver no mercado.

Os gerentes são os principais responsáveis por estas mudanças, e devem estimular e acreditar nestes princípios desenvolvendo a capacidade continua de se adaptar e realmente mudar.

Chiavenato (2004, p.367b) defende que para atingir o sucesso na aprendizagem a organização precisa passar por cinco etapas, conforme colocadas abaixo:

**Modelos mentais:** as pessoas devem desconsiderar os velhos métodos de pensar e agir adotando novas maneiras de pensar através de pesquisas, implementação, e avaliação para uma possível melhoria.

**Domínio pessoal:** as pessoas devem expandir continuamente suas habilidades de criar e inovar, devem estar abertas e preparadas para críticas ou punições, como também elogios para os processos que estão sendo realizados.

**Sistemas de pensamentos:** as pessoas não podem pensar somente em coisas estáticas, mas também em termos e processos, padrões e inter-relações da organização e do ambiente como parte de um sistema integrado com o todo.

**Visão compartilhada:** as pessoas devem ter uma visão comum e compartilhada daquilo que pretendem atingir.

**Aprendizagem em equipe:** Como já citado anteriormente, as pessoas devem trabalhar em equipe para intercambiar experiências e conhecimentos dos vários membros da equipe a fim de tornar a ação coordenada e inovadora.

Embora a aprendizagem pareça um produto, ela é um processo e não se alcança com tanta facilidade, pois é um trabalho que exige perseverança, trabalho em equipe, motivação e reconhecimento da organização com seus colaboradores, mas que depois de atingir seu alto potencial de desenvolvimento, poderá ser utilizada com uma ferramenta para enfrentar a competitividade.

### **Satisfação do cliente**

Por muito tempo escuta-se falar que o cliente sempre tem razão e que o mesmo deve estar sempre em primeiro lugar, e esta teoria é defendida nas organizações até hoje, e em busca disso as empresas estão investindo cada vez mais no marketing e no treinamento da sua equipe de trabalho, independente da função que o colaborador estabelece dentro da organização.

As necessidades e os desejos dos clientes mudam de tempo em tempo. Portanto para as organizações acompanharem estas mudanças se deve planejar e sempre estar estudando sua clientela alvo, fazendo uma análise quanto aos seus progressos e identificar tendências e mudanças que estejam ocorrendo a sua volta.

O cliente forma sua percepção de uma empresa com base na diversidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas e os produtos dessa organização. Fica então prioridade a responsabilidade da alta gerência, comunicando aos seus colaboradores qual é a verdadeira missão e visão da empresa, qual vai ser seu papel e quais suas responsabilidades a cumprir.

Um das estratégias que poderá ser utilizada como uma ferramenta na administração das empresas é a medição e monitoramento da satisfação dos clientes e estar sempre em busca de uma melhor qualidade, na forma de criar seus produtos, de oferecê-los ao mercado, garantindo assim que seus clientes sempre estejam satisfeitos com seus produtos e com a sua organização de um modo geral.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Verificando o conteúdo das perguntas e respectivas respostas, pode-se fazer algumas análises. A tabela primeira permitiu traçar o perfil dos empresários de Curitiba (perguntas de 1 a 6) e a segunda tabela (perguntas de 7 a 14) permitiu verificar como está a qualificação no comércio, o interesse em qualificar-se e qualificar seus colaboradores, bem como ajudar nos custos e qual o valor aproximado desta ajuda de custo caso esta exista.

Para uma melhor interpretação destes dados, foram feitas duas tabelas que resume os principais dados obtidos nesta pesquisa.

Perfil dos empresários do comércio de Curitiba.

Tabela 1 - Perfil dos empresários do comércio de Curitiba

Área de atuação	46,0% atuam como “outros” sendo destinadas a papelarias, lojas de cosméticos, lojas de vendas peças para automóveis, lojas de 1, 99, lojas de bijuterias e derivados, 20,2% atuam no
-----------------	--

	comércio de vestuários e calçados, 16,6% supermercados e 10,4% móveis e eletrodomésticos.
Idade	50,7% têm idade entre 31 a 40 anos, 27,9% idade entre 21 a 30 anos, e 15,1% idade entre 41 a 50 anos de idade.
Sexo	54,0% feminino e 46,0% masculino
Escolaridade	36,8% possuem ensino superior completo, 36,8% médio completo, 22,3% ensino superior incompleto e somente 3,6% ensino médio incompleto.
Tempo de atuação	23,1% atuam há mais de 12 anos, 18,7% de 8 a 10 anos, 16,3% de 4 a 6 anos.
Exigibilidade para contratação.	81,3% escolaridade e experiência e 11,0% experiência.

Fonte: dados primários

Conforme os dados apresentados acima se podem fazer alguns comentários conforme seguem:

→ Quanto área de atuação, verifica-se uma grande diversidade na área de atuação no comércio por parte dos entrevistados.

→ Com relação à faixa etária de cada um observa-se uma grande incidência 50,7% que tem idade entre 31 a 40 anos, 27,9% possuem idade entre 21 a 30 anos, portanto verifica-se que são ainda bem jovens.

→ Quanto ao sexo o elemento feminino prevalece com 54,0%, acredita-se como já citado anteriormente que a maioria dos homens abre estes estabelecimentos deixam suas esposas administrando enquanto eles geralmente exercem outra atividade na sociedade.

→ Quanto à escolaridade observa-se o mesmo índice para duas categorias com um percentual de 36,8% para o ensino superior completo e ensino médio completo. Já o ensino superior incompleto aparece com um percentual de 22,3%.



→ Quanto ao tempo de atuação a maior concentração 23,1% possui mais de 12 anos de atuação no comércio. Este índice como se pode observar ocorre devido há vários estabelecimentos que são empresas familiares em que os pais já repassaram para os filhos administrarem.

→ Ao reportarmos ao item exigibilidade para contratação de novos funcionários a grande maioria dos empresários prefere que se tenha experiência e escolaridade no cargo a preencher, por um lado isso é um ponto positivo, pois todas as pessoas vão buscar uma melhor qualificação no ramo em deseja trabalhar, mas olhando com uma ótica crítica fica mais complicada a contratação de pessoas que estão em busca do primeiro emprego.

Nível de qualificação, o interesse em qualificar-se e em qual área, ajuda nos custos caso ela exista.

Esta segunda tabela é o ponto fundamental deste trabalho, pois analisando estas respostas é que realmente sabem-se os dados que responderão o objetivo principal deste trabalho.

Tabela 2 - Nível de qualificação e interesse em qualificar-se, qual área de treinamento, ajuda de custo nos cursos e qual valor desta ajuda caso ela exista.

Ao contratar novos funcionários, sua empresa fornece algum tipo de treinamento inicial.	73,0% oferecem e 26,4% não oferecem nenhum tipo de treinamento.
Treinamento aos seus funcionários que já estão a algum tempo trabalhando na empresa.	69,7% oferecem treinamento e 27,9% não oferecem.
Em que áreas são ministrados os cursos, aos que já	42,4% atendimento ao público e 9,8% relações humanas.

trabalham a empresa.	
Periodicidade dos treinamentos na sua empresa	38,9% anualmente, 19,3% outros e 13,9% bimestralmente.
Caso você não ofereça nenhum tipo de treinamento ou capacitação a seus colaboradores, você julga isso necessário.	96,7% julgam necessária a qualificação.
Área que julga necessário para um melhor desempenho da sua empresa	24,9% “outros”, 27,3% atendimento ao público e 12,8% administração financeira 8,0% desenvolvimento em equipes.
Caso você julgue necessário à capacitação em alguma área dentro da sua empresa, você ajudaria nos custos das mesmas.	76,6% ajudariam no custeio dos cursos e 23,1% não ajudariam no custeio.
Até que valor sua empresa estaria disposta a contribuir com seu funcionário.	22,0% não ofereceriam nenhum valor, 20,8% incentivariam com até R\$ 30,00 e 17,8% incentivariam com até R\$ 20,00 para cada funcionário.

Fonte: dados primários

→ Pode-se observar como ponto positivo o fato de que 73,0% oferecem cursos aos novos contratados, mas 26,4% não oferecem nenhum tipo de

treinamento ao novo contratado sendo um agravante tanto para a empresa como também para o funcionário.

→ Com o índice de 69,7% pode-se observar que os empresários fornecem algum tipo de treinamento aos funcionários que já estão há algum tempo na empresa. Este treinamento segundo a pesquisa 42,4% é oferecido em atendimento ao público e 9,8% em relações humanas, sendo estes dois tópicos essenciais para um bom desempenho dos funcionários perante aos clientes.

→ Conforme os dados coletados, 38,9% dos cursos são oferecidos anualmente e 19,3% no item “outros” são oferecidos conforme aparecem necessidades na empresa ou são oferecidos pelas instituições á comunidade.

→ Um dado positivo apresentado é que 96,7% dos empresários, mesmo alguns não oferecendo nenhum tipo de treinamento aos seus colaboradores, julgam necessário à qualificação.

→ Quanto aos cursos que trariam um melhor desempenho a sua empresa 24,9% querem cursos específicos conforme o ramo de sua atividade, 27,3% atendimento ao cliente, 12,8% administração financeira e 8,0% desenvolvimento em equipes sendo outro fator importante para toda e qualquer empresa.

→ Ao reportarmos ao custeio dos cursos 76,6% ajudariam no custeio dos treinamentos, e 20,8% incentivariam com até R\$ 30,00 para cada funcionário e 17,8% incentivariam com até R\$ 20,00 para cada funcionário.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Ficou claro que a diversidade dos ramos que atuam no comércio da cidade de Curitiba é bastante vasta, isto se comprova com a pesquisa que apurou que mais da metade dos empresários entrevistados, de fato, atuam no que diz respeito ao seu ramo de atividade.

Com relação ao perfil do empresário curitibanense, percebe-se que a faixa etária que prevalece é a entre 31 a 40 anos, configurando a juventude do

empreendedor em questão. No quesito escolaridade, verificou-se que a grande maioria possui um bom nível, talvez isto reflita a boa longevidade das empresas pesquisadas, que ficou demonstrada através dos números auferidos, mostrando que quase a metade das empresas já tem uma vida de mais oito anos de atuação. Quanto à qualificação dos candidatos a preencherem as vagas que venham a surgir nos respectivos quadros de funcionários, os empresários exigem basicamente, a experiência e a escolaridade dos candidatos.

Analisando os dados apurados através da pesquisa imposta, constatou-se que os empresários têm consciência da importância da qualificação dos seus colaboradores para um melhor desempenho da sua empresa perante o alto nível de competitividade do comércio.

Apesar disso poucos estão propensos a investir pesado neste treinamento, sendo que; a grande maioria está disposta apenas a oferecer um pequeno valor aos seus colaboradores com o fim específico de estimular este aprimoramento.

De todas as opções de cursos apresentados, ficou claro que a maior preocupação do empresariado curitibanense está relacionada com o atendimento ao público. Também grande parte dos entrevistados destacaram a necessidade da implementação de treinamentos destinados às áreas de atuação específica de cada ramo empresarial.

Portanto, a proposta de qualificação funcional dos comerciários de Curitiba concentra-se na área de atendimento ao público, administração financeira e de relações humanas.

Levantado o perfil do empresário local, constatou-se que as suas maiores preocupações e carências quanto são quanto à necessidade da qualificação de seus colaboradores. Assim, compreende-se que a melhor forma de treinamento desses profissionais deve partir tanto da iniciativa privada, quanto da pública, que devem agir concomitantemente para suprir esta necessidade, visando o fortalecimento do comércio curitibanense, e com isso criando condições de competir de igual pra igual, com o mercado de cidades vizinhas que detêm uma grande fatia das transações comerciais da região.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDINHO, Eliane de Castro. Et al. **Marketing no Varejo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CARVALHO, Carlos Eduardo. Et al.: **teoria Cultura Organizacional e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CASSARO, Antonio Carlos. **Como manter e obter o sucesso no varejo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 a.

CHIAVENATO. Idalberto. **Gestão de pessoas: recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 b.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DALBELLO, Liliane (Coord.) **Normalização de trabalhos acadêmicos da Universidade do Contestado**. Caçador: UnC, 2012.

DONALD, Weis. Et al. **Motivação e Resultados: como obter o melhor de sua equipe** trad. Marta Mortara. São Paulo: Nobel, 1.991.

FAGUNDES, Marilene L. **Estudo sobre os níveis de satisfação e programas de desenvolvimento humano no comercio lojista de Curitibaanos.** Monografia de conclusão de curso de Administração, Universidade do Contestado, SC, 2005.

FERREIRA, Paulo. **Treinamento de pessoal.** 2 .ed. São Paulo: Atlas,1977.

MINISTÉRIO DO TRABALHO ESTADUAL. **Perfil do Município de Curitibaanos.** Florianópolis, 2013. Disponível em <[http:// www. Tem. Gov. br](http://www.Tem.Gov.br)>. Acesso em: 09 de Setembro de 2013.

SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CURITIBANOS. **PLANO ANUAL.** Curitibaanos, 2013. Disponível em <<http://cbs.sdr.sc.gov.br>>. Acesso em: 09 de setembro de 2013.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SMITH, Mark Easterby. Et al. **Aprendizagem Organizacional E Organização de Aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TOLEDO, Flávio. Administração de pessoal: **desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

---

<sup>i</sup> Artigo elaborado como pré requisito para obtenção do grau de especialista na Pós Graduação em Gestão Empresarial da Universidade do Contestado – Campus Curitibanos

<sup>ii</sup> Acadêmica graduada em Administração, na Universidade do Contestado - UnC, – Campus Universitário de Curitibanos - SC. Email:josianevolinger@hotmail.com

<sup>iii</sup> Professora orientadora – tutora on-line da área de administração, graduada em Administração pela UFSC, mestre em administração pela UFSC. Email: tutoriao.adm.ead@unc.br