



Processo para a formação de novos gestores: estudo de caso em uma empresa varejista de moda

Dienifer Morgana Lautert¹

Douglas Krauspenhar Dummel²

Fabiane Kaefer Schmatz³

Lauren Sattis Onofrio⁴

Tairine Patias de Freitas⁵

Thiago Polese Slika⁶

Wesley Lacerda⁷

Resumo: O objetivo deste trabalho foi verificar se o programa de treinamento de uma empresa varejista de moda, fundada na década de 60, com 75 filiais no Rio Grande do Sul, tem condições de formar gestores, segundo os critérios Foil. Os 5 critérios que deram base à pesquisa foram: capacidade técnica objetiva, capacidade de relação, ambição, capacidade de saber servir e cultura da empresa. A metodologia empregada no trabalho foi através de uma pesquisa do tipo qualitativa, aplicado um questionário no formato de entrevistas semiestruturadas e realizadas no total de dez (10) entrevistas, destas: os executivos (o CEO, um coordenador, duas supervisoras), duas gestoras formadoras e quatro gestores formados. De acordo com os dados coletados concluiu-se que a empresa tem um programa de formação de gestores estruturado, porém somente o programa não é suficiente para implementar a cultura na empresa, é possível anunciar a cultura, mas o que garante que as pessoas a possuam é a prática dela em todos os níveis pessoalmente.

Palavras-chave: Cultura; Gestores; Liderança.

¹ Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: dieniferlautertdarosa@gmail.com

² Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: douglas.dum@hotmail.com

³ Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: fabianekaeferschmatz@gmail.com

⁴ Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: supervisao4@mbfarmacias.com.br

⁵ Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: supervisao2@mbfarmacias.com.br

⁶ Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: thiago_polese@hotmail.com

⁷ Mestre em Administração, Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, graduado em Ciências Econômicas. Empresário e Professor AMF. Orientador.

Process for training new managers: case study in a fashion retailer

Abstract: The objective of this work is to verify if the training program of a fashion retailer, founded in the 60s, with 75 branches in Rio Grande do Sul, is able to train managers, according to the Foil criteria. The 5 criteria on which the research was based were: objective technical capacity, relationship capacity, ambition, capacity to know how to serve and the company's culture. The methodology used in the work was through a qualitative type research, used a questionnaire in the format of semi-structured interviews and carried out in a total of ten (10) interviews, of these: the executives (the CEO, a coordinator, two supervisors), two managers trainers and four trained managers. According to the data collected, it was concluded that the company has a structured training program for managers, but the program alone is not enough to implement the culture in the company, it is possible to announce the culture, but what guarantees that people have it it is her practice at all levels personally.

Keywords: culture; managers; leadership.

Proceso de formación de nuevos directivos: caso de estudio en una tienda de moda

Resumen: El objetivo de este trabajo es verificar si el programa de formación de una minorista de moda, fundada en la década de 1960, con 75 sucursales en Rio Grande do Sul, es capaz de formar gerentes, según los criterios de Foil. Los 5 criterios en los que se basó la investigación fueron: capacidad técnica objetiva, capacidad de relación, ambición, capacidad de saber servir y cultura de empresa. La metodología utilizada en el trabajo fue a través de una investigación de tipo cualitativa, se utilizó un cuestionario en formato de entrevistas semiestructuradas y se llevó a cabo en un total de diez (10) entrevistas, de estas: a los ejecutivos (el Gerente General, un coordinador, dos supervisores), dos capacitadores de gerentes y cuatro gerentes capacitados. De acuerdo a los datos recabados se concluyó que la empresa cuenta con un programa de formación estructurado para los gerentes, pero el programa por sí solo no es suficiente para implementar la cultura en la empresa, es posible dar a conocer la cultura, pero lo que garantiza que las personas la tengan es su práctica en todos los niveles personalmente.

Palabras clave: cultura; gerentes; liderazgo.

1 Introdução

Pode-se dizer que um dos principais desafios do empresário é escolher a pessoa certa, sem esta não existe motivo para empreender, pois a primeira riqueza do negócio é o líder, esse é por natureza a pessoa certa para estar à frente de uma equipe, tendo ele inúmeros atributos pertinentes a sua função.

Esse estudo de caso apresenta uma análise de como ocorre o processo para a formação de novos gestores em uma empresa varejista de moda. A empresa estudada atua no ramo varejista de calçados e confecções, com foco na moda. Atualmente tem em seu quadro 800 colaboradores, divididos em 75 lojas. A organização é familiar, sendo fundada

na década de 60 e está sob a liderança da terceira geração. A empresa está em processo de expansão e tem necessidade contínua de novas lideranças, para atender essa demanda a empresa investe em programas específicos de formação de gestores, desenvolvido dentro da própria instituição.

Dentre os diversos atributos encontrados na literatura FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística) a respeito das competências do líder, o grupo definiu cinco critérios como embasamento para o estudo, pois entende que há uma correlação com a formação de liderança implementado na empresa Y e todos eles são essenciais e imprescindíveis para a formação do líder.

Os critérios são: capacidade técnica e objetiva significa que o líder deve conhecer o negócio e o ramo em que atua, ser referência naquilo que faz; capacidade de relação é o saber manter boas relações de maneira burocrática; ambição é uma escolha intencional de ser o melhor em tudo o que faz, demonstrando ser e obter mais; capacidade de saber servir é doar-se, demonstrar e ser um capaz para a empresa; e cultura é ser uma extensão da empresa, operar no processo do serviço prestado e do produto que está ofertando. O grupo selecionou esses cinco critérios pois compreendeu-se que dizem respeito a algumas características do líder pertinentes com o caso estudado, e foram utilizados como base para fazer a avaliação do quanto o programa de formação de gestores é eficaz, pois no entendeu-se que uma liderança precisa ter esses cinco critérios.

O programa de formação de gestores, que iniciou no ano de 2022, com o objetivo de formar novos gestores para assumir as lojas que não alcançavam o ponto de equilíbrio por falta de faturamento. Foram quatro turmas ao longo do ano, totalizando vinte e cinco alunos. Dessas turmas, dezesseis foram efetivados e assumiram a posição de gestores nas filiais.

A motivação do presente estudo surgiu através de um relato do CEO da empresa que trouxe como principal dificuldade, ter líderes preparados para estabilizar as lojas já existentes que estavam fora do ponto de equilíbrio e recuperar o resultado das novas que ainda não estavam em equilíbrio, possibilitando seguir com a expansão do negócio, aonde o plano é chegar em 2030 com 130 lojas próprias e 200 franquias.

1.1 Objetivos

O presente estudo tem como objetivo geral verificar se o programa de treinamento da empresa Y tem condições de formar novos gestores de acordo com os critérios FOIL, averiguar se esse projeto contempla os aspectos propostos como necessários pela teoria Ontopsicológica. Com isso, entender os diversos fatores que estão envolvidos no programa: a sua estruturação, se os professores têm condições de formar, o perfil dos alunos, se os gestores estão engajados e se a empresa está pronta para receber esses novos trainees. Pontuar, segundo os critérios FOIL em quais aspectos as pessoas envolvidas nesse processo possuem maior aptidão e desenvolvimento e em quais possuem necessidade de aperfeiçoamento.

2. Método

Trata-se, de uma pesquisa de tipo exploratória - um estudo de caso, de natureza qualitativa (examina evidências baseadas em dados verbais e visuais para entender um fenômeno em profundidade). Elaborou-se um questionário estruturado em 5 categorias de questões para análise: capacidade técnica e objetiva, capacidade de relação, ambição, capacidade de saber servir e cultura da empresa. Tal questionário e a coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas, presencialmente na matriz da empresa em Porto Alegre e on-line via plataforma Google Meet. Foram realizadas um total de dez (10) entrevistas, destas: executivos (o CEO, um coordenador, duas supervisoras), 2 gestoras formadoras e 4 gestores trainees, os quais foram indicados pela Diretoria, que entendeu que representam a empresa como um todo.

Um prévio roteiro do questionário aplicado encontra-se no ANEXO 1. Para análise dos dados, utilizou-se gravações e anotações realizadas durante as entrevistas. Os entrevistados sujeitos da pesquisa possuem idade entre 24 e 42 anos. Foi realizada análise do conteúdo, dividiu-se as questões em 5 categorias, as respostas foram comparadas com a literatura FOIL e atribuiu-se pontuação de 1 a 10 para cada resposta da categoria analisada. A avaliação e pontuação ocorreu em relação ao entendimento dos membros do grupo de estudo sobre o que é cada ponto, de acordo com a bibliografia estudada durante o curso do MBA.

Sendo assim, estabeleceu-se esses critérios:

a) Capacidade técnica objetiva: pontuação 1 - 10 pontos (para um entende-se que não existe capacidade técnica objetiva, 10 o líder tem total capacidade técnica para a função).

b) Capacidade de relação: pontuação 1 - 10 pontos (para um entende-se que não existe capacidade relação, 10 o líder tem total capacidade de relação com as pessoas).

c) Ambição: pontuação 1 - 10 pontos (para um entende-se que não existe ambição, 10 o líder tem total ambição).

d) Capacidade de saber servir: pontuação 1 - 10 pontos (para um entende-se que não existe capacidade de saber servir, 10 o líder tem total capacidade de saber servir).

e) Cultura da empresa: pontuação 1 - 10 pontos (para um entende-se que não sabe a cultura da empresa, 10 o líder tem total domínio sobre a cultura).

2.1 A Empresa

Para complemento bibliográfico e desenvolvimento do trabalho, as passagens a seguir foram disponibilizadas pela empresa Y, as quais fazem parte do seu acervo, onde traz a descrição, histórico e a estrutura do programa de formação de gestores, este último nosso estudo de caso.

A empresa Y foi fundada na década de 60 na cidade de Três Passos RS, por um homem muito conhecido na época como um excelente profissional na área da alfaiataria, ele e a esposa costuravam para clientes locais e cidades vizinhas. Produziam em média 600 ternos por ano. O fundador conta que a venda não era o ponto mais forte dele, até ler o livro, *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, e por 10 anos o negócio só cresceu, as vendas aumentaram e o lucro também.

Já na década de 70 o alfaiate abriu um novo negócio, uma loja de venda por atacado de alfaiataria, a matéria prima era trazida de São Paulo, produzida e mantido estoque, evitando gasto com logística. Em 2 anos de loja, veio a decadência no mercado de alfaiataria, o empresário se viu num momento complicado, no qual acumulou dívidas com o banco e valores altos a receber dos clientes, sem perspectiva de futuro decidiu mudar o negócio.

Então em 1979, investiu na compra de produtos trazidos de vestuário trazidos com o objetivo de revender na cidade. O sonho do empresário era ter filiais espalhadas no estado, como as Lojas Pernambucanas.

Com a expansão da empresa, aumento no resultado e no quadro de colaboradores, o empresário começou um projeto de desenvolvimento das equipes de venda, escreveu manuais de produtos e de atendimentos que foi um dos diferenciais já que naquela época só se tinha treinamento em Porto Alegre. As equipes começaram a se destacar no mercado, com o atendimento e conhecimento dos produtos vendidos. Através desse programa de treinamento os colaboradores que se destacavam nas equipes de vendas, eram promovidos a gestores das novas filiais da rede.

A empresa Y ficou conhecida no estado do Rio Grande do Sul como uma das pioneiras na confecção de jeans, abrindo sua fábrica na região noroeste do estado, chegando a ter até 200 costureiras na linha de produção.

O empresário gostava de remunerar bem seus colaboradores e desenvolvê-los para serem os melhores no ramo de vestuário, e atendimento ao cliente. Um de seus projetos de desenvolvimento de equipe foi comprar um ônibus, no qual levava a sua equipe da linha de produção para visitar as indústrias, com o objetivo de mostrá-las a importância do trabalho em equipe.

Em 1986, o proprietário da empresa decidiu se envolver com a política, não abrindo mão de atuar na empresa totalmente, mas dando um protagonismo maior a seus dois filhos um com 27 anos assumiu a direção da empresa e o outro assumiu a fábrica. Encerraram a atividade fabril e deram continuidade a expansão do negócio através de abertura de filiais.

Em 2015 a terceira geração atuava na empresa, tendo como principal objetivo construir em cima de uma base bem sólida de cultura e pessoas com o DNA, a expansão e crescimento do negócio. Na época o fundador era reconhecido pelas equipes como uma pessoa honesta e que fazia com que todos se sentissem como parte da família, frisando valores como: relacionamento humanizado e cooperação.

Em 2016 foram demitidos 55 dos gestores mais antigos da empresa, por conta da remuneração, após uma consultoria e estudo do mercado, foi visto que os gestores ganhavam até três vezes mais do que o mercado pagava na época.

No ano de 2017 a empresa passou por uma reformulação, mudando o nome e seu público-alvo, que tinha na época uma faixa etária de 59 anos, passou a ser ainda mais focado ao público-alvo feminino, e com apelo de moda, com foco no público jovem. Nesse momento também um dos valores da marca, a felicidade, se torna um dos propósitos da empresa.

Com isso ainda no ano de 2017, a empresa decide mudar o perfil dos colaboradores, contratando pessoas com uma faixa etária entre 18 a 30 anos. Os produtos também passaram por alterações, já os clientes, por sua vez sentiram as mudanças, reclamaram muito, pois não encontravam mais os produtos que costumavam comprar. Logo, acarretou uma grande ruptura no perfil dos clientes.

Já em 2018 o público-alvo da empresa que era de 59 anos caiu para 36 anos de idade, a empresa perdeu faturamento, tiveram queda na carteira de clientes, e não conseguiram crescer no ritmo que precisava com o público jovem para compensar o público que se perdeu.

Em 2022 a tomada de decisões da empresa passa por um comitê administrativo composto por alguns membros da família, filhos e netos do fundador, são eles que decidem as estratégias e tomadas de decisão da empresa, o neto do fundador assumiu como CEO, e faz o papel de diretor executivo, tendo como principal missão colocar em prática o que é firmado em comitê.

O público-alvo atual da empresa em 2023 tem em média 44 anos, com 80% composto por mulheres. O foco da empresa é investir em tecnologia para atrair ainda mais o público jovem. Um dos principais desafios é a busca pelo equilíbrio no resultado financeiro, a troca do sistema de informação e o projeto de expansão em ascensão.

O programa de formação de gestores teve sua primeira turma em janeiro de 2022. Para formar esses novos gestores foram convidados a participar 7 gestores da empresa, nomeados de Gestores Formadores. O método de escolha dessas pessoas foi através de uma

avaliação de resultado de venda e lucro, além de um questionário com objetivo de verificar o grau de cultura desses gestores na empresa.

Podem participar do programa colaboradores internos e público externo. Os pré-requisitos para participar da seleção são: ter total mobilidade para mudar de cidade, pois apenas no final de cada programa é que saberão quais lojas estarão disponíveis para eles assumirem; ensino superior em andamento (antes de assumir, ter no PDI data de início e fim da sua formação); perfil de liderança; match com o propósito de inspirar felicidade e foco em resultados; ter acima de 20 anos de idade; no mínimo 8 meses de tempo de casa.

A atuação dos escolhidos para o programa acontece da seguinte forma: fase 1 - 20 dias de aprendizado administrativo, através de nossa plataforma online, e atuação administrativa em loja; fase 2 - 20 dias atuando com vendas em loja; fase 3 - 20 dias atuando na gestão direta da loja e colaboradores, totalizando 2 meses de formação.

Durante todo este período, o formando tem o acompanhamento e suporte do gerente formador para ter entendimento das rotinas de gestão da loja. Após a finalização da formação o formando se aprovado (atingindo 80%) retorna a sua loja base atuando como apoio ao gestor da filial. Caso não seja aprovado (abaixo de 80%), havendo vaga, retorna a sua função anterior.

O gestor empossado é avaliado com 30, 60 e 90 dias da seguinte forma: por mês chegar nos 10% mais perto do Ponto de Equilíbrio - PE, ou seja, se assumir com 30% abaixo do PE, em 90 dias deve ter zerado o mesmo. Se não tiver chegado no resultado esperado será substituído. Quando a loja já estiver dentro do PE, o candidato precisa manter o plano real da loja, caso não seja mantido, ele será substituído.

A meta do programa no ano de 2022 era ter pelo menos 12 gestores prontos para assumirem lojas. No total foram formadas 4 turmas, dentre 25 alunos, 16 assumiram como gestores de loja, cumprindo com a meta proposta.

3. Discussões e Resultados

Para definição da pontuação, utilizou-se como base o estabelecido por Meneghetti (Psicologia Empresarial, 2020, p. 107), onde o autor considera que cada critério tem um

valor de um a dez (1-10), e para cada um se deve alcançar pelo menos a valoração de sete (7) para que essa competência seja considerada satisfatória.

Para análise dos dados foram realizadas entrevistas com aplicação do questionário aos Executivos, Gestores Formadores e Gestores Formados, posteriormente foram analisadas as respostas da pontuação de cada categoria de cada entrevistado e foram tabuladas de 1 a 10. A partir disso, as tabelas abaixo mostram a média de pontuação feita pela análise de cada integrante do grupo dentro de cada categoria. Cada componente do grupo pontuou através do conhecimento embasado no estudo sobre os 5 pontos, competência técnica objetiva, capacidade de relação, ambição, capacidade de servir do líder e cultura com notas de 1 a 10, após foram reunidas as pontuações e realizada a média de cada um dos pontos, logo definidas as pontuações demonstradas na pesquisa abaixo.

Tabelas 1 a 10: Pontuação dos sujeitos entrevistados nas categorias analisadas:

Executivo 1	
Competência técnica objetiva	9
Capacidade de Relação	7
Ambição	9
Capacidade de Servir do Líder	6
Cultura	9

Fonte: Autores

Executivo 2	
Competência técnica objetiva	8
Capacidade de Relação	8
Ambição	9

Capacidade de Servir do Líder	7
Cultura	9

Fonte: Autores

Executivo 3	
Competência técnica objetiva	8
Capacidade de Relação	8
Ambição	9
Capacidade de Servir do Líder	7
Cultura	8

Fonte: Autores

Executivo 4	
Competência técnica objetiva	8
Capacidade de Relação	8
Ambição	7
Capacidade de Servir do Líder	7
Cultura	7

Fonte: Autores

Gestor Formador 1	
Competência técnica objetiva	8
Capacidade de Relação	9
Ambição	7
Capacidade de Servir do Líder	8
Cultura	7

Fonte: Autores

Gestor Formador 2	
Competência técnica objetiva	8
Capacidade de Relação	8
Ambição	5
Capacidade de Servir do Líder	7
Cultura	5

Fonte: Autores

Gestor Formado 1	
Competência técnica objetiva	6
Capacidade de Relação	6
Ambição	6
Capacidade de Servir do Líder	6

Cultura	5
---------	---

Fonte: Autores

Gestor Formado 2	
Competência técnica objetiva	3
Capacidade de Relação	7
Ambição	8
Capacidade de Servir do Líder	6
Cultura	4

Fonte: Autores

Gestor Formado 3	
Competência técnica objetiva	3
Capacidade de Relação	8
Ambição	6
Capacidade de Servir do Líder	6
Cultura	6

Fonte: Autores

Gestor Formado 4	
Competência técnica objetiva	7
Capacidade de Relação	8

Ambição	8
Capacidade de Servir do Líder	6
Cultura	6

Fonte: Autores

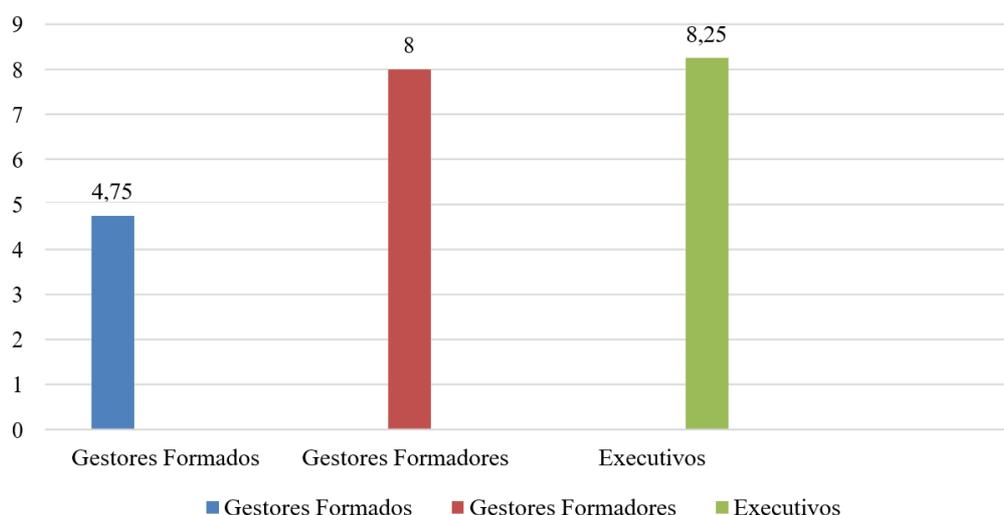
Para análise, confrontamos os resultados encontrados com o proposto como ideal pela metodologia FOIL, através dos gráficos a seguir. Para melhor visualização, agrupamos os sujeitos em três (3) grupos e analisamos cinco (5) aspectos das características encontradas: capacidade técnica e objetiva, capacidade de relação, ambição, capacidade de saber servir e cultura da empresa.

1) Gestores formados (gerentes novos na função e que passaram pelo programa de formação de liderança na empresa y total entrevistados 4 pessoas);

2) Gestores formadores (gerentes experientes na função e que formam os novos gestores na empresa y total entrevistados 2 pessoas);

3) Executivos: CEO, Coordenador e duas Supervisoras (4 pessoas).

Gráfico 1: Capacidade Técnica Objetiva



Fonte: Autores

Conforme Meneghetti (2020, p.163), “capacidade técnica objetiva da profissão para qual se apresenta, e em relação àquilo que serve ao empresário como serviço. Deve-se escolher o ofício no qual se é entendido. Nunca entrar onde não se entende, porque o conhecimento é o primeiro poder de organização.” Com base na definição exposta, realizamos a análise a seguir:

Os gráficos contêm média de notas entre 1 e 10 pontos. No gráfico 1, os gestores formados, ou seja, que passaram pelo treinamento, obtiveram média de 4,75 pontos, seguidos pelos gestores formadores, que são os que aplicam a metodologia do programa, alcançaram a média 8 pontos e os executivos a média de 8,25 pontos. Observou-se que dentre os avaliados, os gestores formados foram os que obtiveram a menor nota dentre os grupos. Quanto a capacidade técnica e objetiva, que é de fato o saber fazer na função em que se está, esses novos gestores apresentaram notas baixas na avaliação do grupo, e talvez se deva pelo fato de serem pessoas jovens, e por isso possuir pouca experiência ou falta de qualificação e estudo para a função.

Um ponto importante a ser mencionado foi que ao questionar o que cada um estava fazendo para se preparar mais na função de gestor, conhecimento na área de vendas e moda expressaram que o que estão aprendendo é dentro da empresa, com treinamentos internos. Segundo a literatura, “todos os líderes devem possuir e buscar conhecimentos mais atualizados, ser curioso sobre o seu objeto de produção; não é necessário ser uma enciclopédia do saber, porém sobre o seu próprio setor, deve ser o máximo especialista. Se encontra um outro superior a ele, deve aprender o quanto antes desse para inovar a si mesmo”. (MENEGETTI, 2013, p. 71).

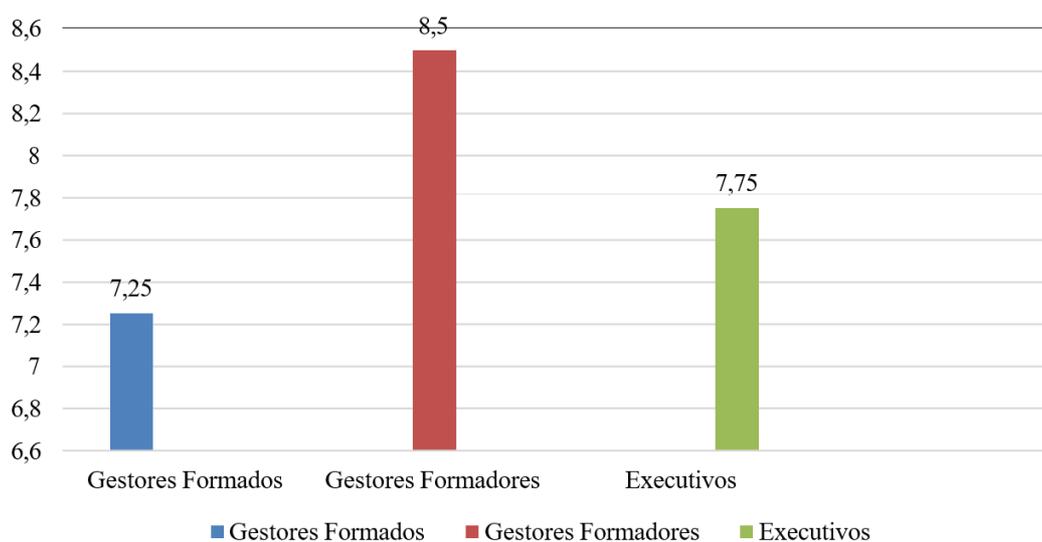
Já os gestores formadores e executivos apresentaram nota superior a 8 demonstrando domínio da área de atuação, todos com experiência na área, conhecimento de gestão e liderança. Os executivos além de fazerem terapia com Ontopsicólogo contratado pela empresa, seguem se qualificando nos estudos, porém devido ao baixo contato com os liderados, esse conhecimento é repassado com pouca frequência e em nível inferior ao que os novos gestores precisam no processo de formação.

Como exemplo trazemos o relato de um gestor de loja, que está na função há 7 meses, ao ser questionado de como é o trabalho com seu supervisor, o mesmo relatou que

diariamente recebe ligações do analista (o qual faz o levantamento dos resultados diários e repassa aos supervisores), com cobrança de ações de resultado combinado no dia anterior e o que vai fazer de ações no dia para cumprir com a meta proposta. O mesmo relatou que a única visita do seu supervisor em loja aconteceu quando ele assumiu a posição de gestor e que o maior contato é via remoto.

Nota-se que há duas principais diferenças entre os grupos: quando cita-se os gestores formados é possível perceber que não há grande experiência, mas principalmente, pouca dedicação para o estudo e novos aprendizados das suas atuais funções. Portanto esse possivelmente seja o principal motivo para existir uma discrepância quando se fala em competência técnica e objetiva.

Gráfico 2: Capacidade de Relação



Fonte: Autores

A capacidade de relação pode ser entendida como: “O sujeito que é assumido é pago para manter boas relações no interior do grupo e deve, portanto, ter um burocrático e racional bom relacionamento com as pessoas com as quais trabalha. O empresário não pode responsabilizar-se pelos problemas psicológicos de relação do funcionário com os outros” (MENEGETTI, 2020, p. 163).

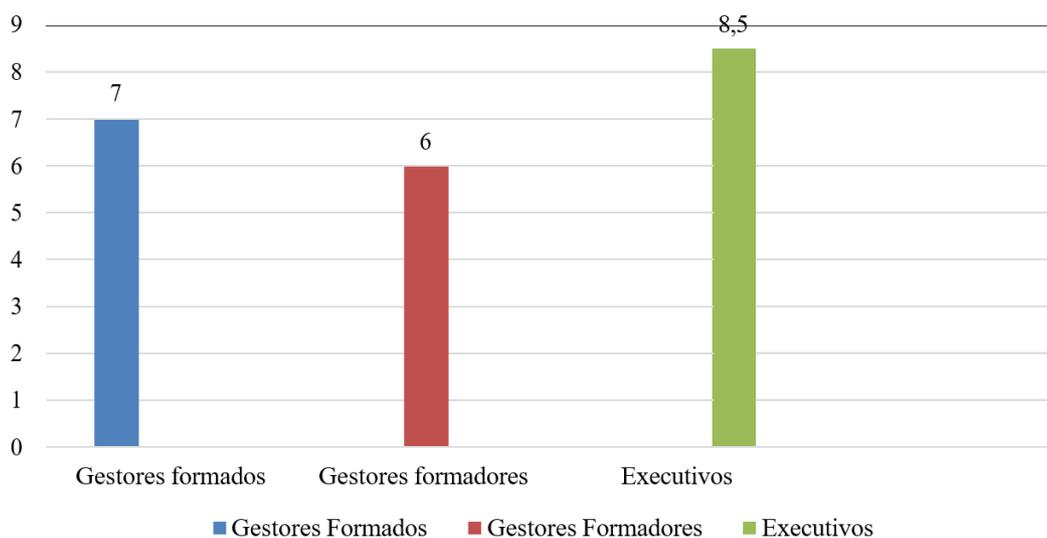
No tocante ao gráfico 2, o qual trata de capacidade de relação, observa-se que os gestores formadores possuem uma maior competência. Através do questionário identificamos que a proximidade com sua equipe é superior aos demais níveis. Ademais,

nesse ponto verifica-se que nenhum dos analisados possui déficit. Notou-se que as três classes estudadas estão com um bom nível na competência, ou seja, dentro dos parâmetros entendidos como positivos.

Destacaram-se nesse quesito os gestores formadores, com uma média de 8,5, superior aos demais. Foi possível entender que essa competência está mais desenvolvida pois eles convivem e trabalham em grupo com maior frequência, portanto desenvolveram-se melhor, e assim precisam ter a capacidade de relação como uma de suas qualidades. Um dos exemplos que demonstra isso é o baixo turnover na filial de uma das gestoras formadoras, juntamente com a entrega dos resultados propostos.

Os demais grupos, gestores formados e executivos, demonstraram também ter essa capacidade bem desenvolvida, tornando esse um ponto uniforme entre todos os níveis da empresa.

Gráfico 3: Ambição



Fonte: Autores

No gráfico 3 destacou-se dois pontos essenciais, o bom nível de ambição dos executivos, os quais obtiveram uma avaliação de 8,5, e de forma contrária os gestores formadores, os quais não atingiram o mínimo no quesito, ficando com apenas 6.

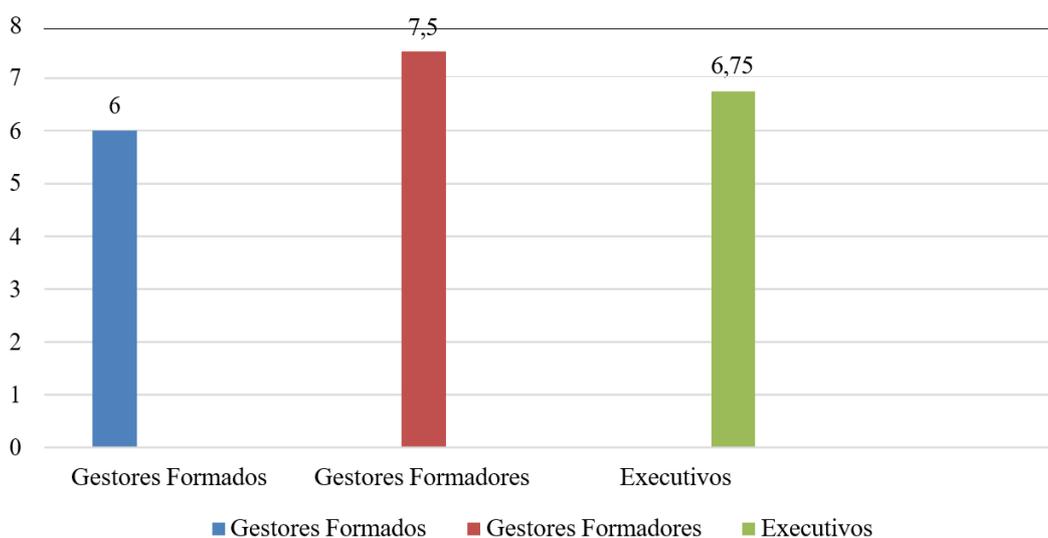
A ambição é uma escolha, intencionalidade do ato, que o sujeito tem dentro de si, trata-se de avaliar se a pessoa tem vontade de ser mais, não se tratando de dinheiro, mas sim de ser mais, demonstrar ser mais (MENEGHETTI, 2020, p. 108). Com essa passagem, no que

tange a ambição dos executivos é perceptível em todos eles a vontade de crescer, de querer ser e tornarem-se mais. Esse é de fato um ponto positivo, pois se os líderes desejam evoluir, a empresa tende a progredir também. Porém, foi visto que essa ambição pode ou não estar ligada ao crescimento interno na empresa, ou seja, se não crescerem, forem promovidos dentro da instituição, poderão buscar oportunidades no mercado de trabalho, seja no curto ou longo prazo.

Quanto ao baixo desempenho dos gestores formadores, foi verificado que esses estão em uma posição confortável dentro da empresa, entendem ter uma boa remuneração e não desejam sair da posição em que estão, mesmo já tendo sido ofertado a um desses o cargo de supervisor. Portanto esses seguirão desempenhando suas funções, mas sem o objetivo de querer tornar-se mais.

Já na situação dos gestores formados é possível entender que dois desejam crescer, possuem um bom nível de ambição, mas possivelmente não na mesma linha de trabalho em que atuam hoje, e talvez não dentro da empresa. Nas entrevistas foi possível perceber o interesse de dois gestores por outras áreas que não envolvem gestão; um deles atuando dentro da empresa, no setor de desenvolvimento de produtos, em outros casos o desejo de crescer rápido internamente. Na maior parte dos casos foi visto que eles entendem o trabalho atual como algo passageiro para eles, não uma função que pretendem perdurar.

Gráfico 4: Capacidade de Servir do Líder



Fonte: Autores

No gráfico 4 o desfecho das médias sucedera da seguinte forma: gestores formados com 6 pontos, gestores formadores atingiram 7,5 pontos e executivos ficaram com 6,75 pontos.

Os gestores formadores apresentaram um bom nível de capacidade de servir do líder, já os gestores formados um nível baixo, com dificuldades como: engajamento das equipes e entrega dos resultados propostos pela empresa. As lojas com gestores recém-formados têm o maior índice de turnover, fragilizando também o atendimento ao cliente, que é comprometido ao ter um colaborador sem total domínio de suas funções. Confirmamos através dos relatos de três gestores que a dificuldade em ter que treinar muitas pessoas novas em suas lojas leva tempo e o desempenho de vendas é menor.

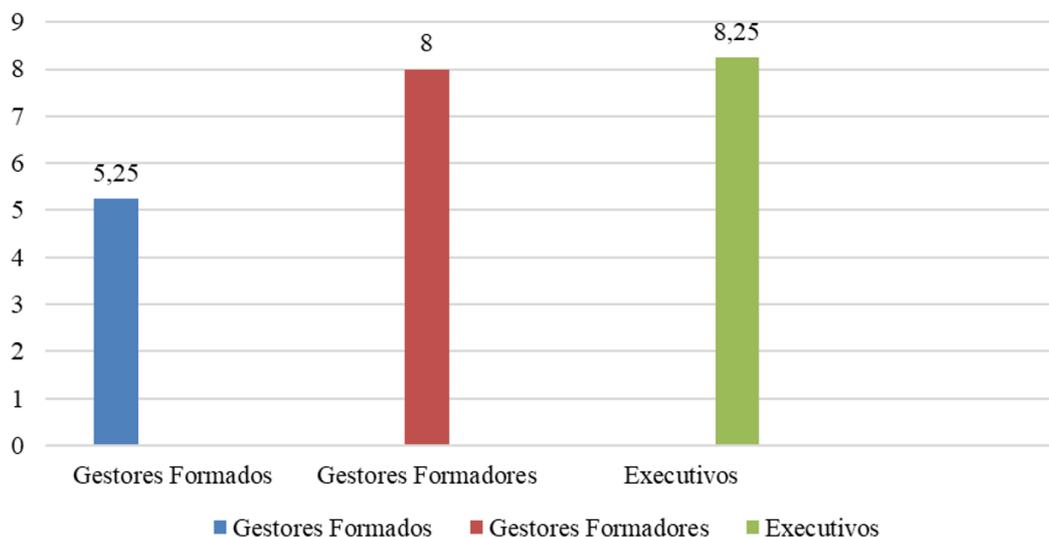
Nesse quesito podemos identificar que somente os gestores formadores, dentre as três classes estudadas, possuem a capacidade de saber servir desenvolvidas, e os demais apresentam desempenho relativamente baixo.

O nível alto da capacidade de saber servir dos gestores formadores é entendido pois esses convivem diariamente com diversos colaboradores. Como sua função, além de ser um gerente, é formar, a capacidade de passar a informação/conhecimento, ensinar é exercitada todos os dias, e conseqüentemente desenvolvendo a capacidade de servir ao outro. O servir de hoje é o que trará a performance superior amanhã (MENEGETTI, 2017, p. 93).

Quanto ao baixo nível dos executivos é possível compreender que ocorre pela falta de proximidade e contato deles com os colaboradores de lojas, não há proximidade entre esses e seus liderados de forma pessoal, na maior parte do tempo, remota. Portanto não há exercício da capacidade do saber servir, pois mesmo que tenham conhecimento, ela não é exercida e, portanto, não validada.

Foi possível chegar a essa informação, através das entrevistas nas quais, foi informado que na pandemia os supervisores começaram a trabalhar de forma remota, a empresa investiu em câmeras e microfones nas lojas para validação do método de atendimento padrão. A direção entendeu que essa nova forma de trabalhar traz o mesmo resultado, gerando redução de gastos e economia de tempo com deslocamento.

Gráfico 5: Cultura



Fonte: Autores

No gráfico 5, as médias expostas se retratam da seguinte forma: gestores formados 5,25 pontos, gestores formadores 8 pontos e executivos 8,25 pontos.

No gráfico 5, o qual trata sobre o nível de cultura da empresa, os gestores formadores e executivos apresentaram um nível superior aos gestores formados. O grupo entende que esse resultado se deve a baixa presença física dos executivos em suas lojas, levando ainda em consideração um período de 2 anos de pandemia que também prejudicou a proximidade dos executivos e gerentes formados, ou seja, das pessoas que de fato vivem a cultura do negócio, acaba havendo pouca ligação entre a pessoa e a instituição. Além disso, pode-se citar a dificuldade de compreensão destes líderes do significado dos valores e pilares conceituais da empresa, principalmente uma certa falta de clareza quanto ao tema “ancestralidade”.

A empresa Y entende que através dos 3 valores, primeiro as pessoas, senso de dono e o resultado, tem como objetivo conectar a cultura organizacional aos processos internos, e assim, atrair cada vez mais talentos alinhados a esse objetivo. Trazendo no seu manifesto a seguinte frase: “A empresa entende que vem primeiro as pessoas, elas estão no centro do negócio. Buscando sabedoria e felicidade quando fazem o que precisa ser feito, de forma correta e responsável, prezando pelo senso de dono. Esse fluir da felicidade que inspira, traduzida em amor e responsabilidade através do trabalho, com certeza vai gerar frutos vigorosos: os resultados”.

Nos executivos é nítida a presença da cultura, principalmente no CEO e no Coordenador da empresa. Esses dois entendem e vivem de acordo com aquilo que a instituição demonstra, ou seja, fazem suas atividades de acordo com os três pilares da empresa (moda, cultura ancestral e felicidade).

Já as duas supervisoras, entendem a cultura, porém ainda não se adaptaram totalmente a nova cultura implantada em 2017. Percebe-se uma desconexão entre as partes, o grupo entende que cultura é transmitida pessoalmente, na prática.

Os gestores formadores, talvez por trabalhar há um tempo considerável na empresa, conhecem a cultura, e aplicam essa nas suas filiais, e por esse motivo conseguem desenvolver pessoas para atuarem como novos líderes.

Por outro lado, os gestores formados apresentaram déficit no quesito cultura. Esse baixo nível pode ter dois principais motivos na visão do grupo: o primeiro é por se tratar de pessoas novas dentro da empresa, portanto ainda estão se adaptando a uma nova forma de trabalho. O segundo e talvez essencial é o pouco contato desses jovens com os líderes que já vivem a cultura, ou seja, entendem a cultura hoje como um manual, e não como uma forma de viver e trabalhar dentro da empresa Y, concluiu-se através de informação trazida por um dos gestores entrevistados.

No quesito ancestralidade, um gestor apresentou pouco entendimento nesse termo, relacionando ancestralidade com religião, citou que não concordava com “essa ancestralidade” pois entendia que essa confrontava a sua religião e os seus colaboradores possuem o mesmo entendimento, na visão do gestor.

A análise feita pelo grupo é validada através da passagem encontrada na literatura, no que se refere a cultura: naquilo que o líder escolheu como profissão, no campo operativo, deve ter domínio total, deve ser o melhor. Para crescer nos negócios, é preciso o conhecimento no setor que atua para garantir crescimento econômico. Deve ter uma cultura teórica e prática, deve conhecer todo o processo operativo, tanto do processo do serviço prestado como do produto que está ofertando. Através da inteligência o homem constrói riqueza, dinheiro, os meios e os valores, sendo o real princípio de qualquer bem-estar. O líder constrói a cultura num progresso de experiências no próprio setor que atua (MENEGHETTI, 2013, p.25).

4 Considerações Finais

O estudo foi realizado com intuito de verificar se esse programa de treinamento possui capacidade de formar novos gestores, de acordo com os critérios da FOIL. Para obter o resultado foram realizadas entrevistas com alguns gestores (tanto em nível formador como alguns que já passaram pelo programa), supervisores, coordenador e o CEO da empresa, além de visita na sede administrativa e em algumas lojas da rede.

Através desse estudo foi possível verificar que o programa de formação desenvolvido pela empresa está estruturado, os gestores formadores conhecem todo o programa de formação, sabem aplicar na prática e através da aplicação desse será possível formar novos gestores. Além disso, as pessoas envolvidas demonstraram possuir potencial para atuarem como líderes, nos diversos níveis estudados: ambição, competência técnica e objetiva, capacidade de servir e capacidade de relação. Como sugestão enfatizamos que a empresa possui gestores com alto nível nos cinco pontos citados na pesquisa, e que podem servir de exemplo para a formação de novos gestores, uma das gestoras formadoras no ano de 2022 formou cinco gestores, percebemos o engajamento com o projeto e alto conhecimento e vivência da cultura na empresa, através da entrevista.

Entretanto, no último quesito estudado, o qual trata da temática cultura, nota-se um nível baixo por parte dos novos gestores. Percebeu-se que talvez esse baixo nível na competência seja pela dificuldade no entendimento do significado de cada um dos três pilares que conduzem a gestão, além disso, pela pouca presença nas lojas das pessoas com maior nível de cultura ou tempo de trabalho na organização, conforme relato de alguns gestores entrevistados.

Sugerimos que a questão cultura seja transmitida para as pessoas de uma forma mais simples, que facilite a compreensão e torne-a cotidiana, pois foi possível notar que da maneira atual gera desentendimento quanto ao significado de alguns tópicos para os gestores. Ainda quanto a esse tema, aconselha-se que seja pensado na possibilidade de aproximar fisicamente os executivos dos demais gestores da rede, pois essa proximidade com pessoas que vivem a cultura disseminará essa com maior naturalidade entre os colaboradores. Sendo assim, poderá haver pessoalmente a cobrança de cultura em nível

hierárquico.

Por fim, destaca-se o significativo potencial de crescimento do programa, formando novos gestores, pois esse está bem estruturado; e conseqüentemente da empresa, que demonstrou grande aptidão e principalmente disponibilidade para formar pessoas. Entretanto, vale salientar que somente o programa não é suficiente para implementar a cultura na empresa, é possível anunciar a cultura no programa de formador, mas o que garante que as pessoas a possuam é a prática dela em todos os níveis pessoalmente. O gestor da loja pessoalmente cobrar os valores da equipe, os supervisores pessoalmente cobrar os valores dos analistas e gestores, o diretor pessoalmente cobrar os valores dos supervisores e não somente cobrar como nas atitudes demonstrar o programa, demonstrar a cultura.

Referências

MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2008.

MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 1. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, A. *Os jovens e a realidade cotidiana*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2017.

Anexo 1

Questionário

Competência técnica objetiva:

1. Qual sua área de formação?
2. O que você faz para se desenvolver além do que a empresa oferece?
3. Atualmente, qual área mais lhe interessa? Está se qualificando nisso?

Capacidade de relação:

4. Você tem mais facilidade trabalhando sozinho ou em equipe?
5. O que você considera mais difícil quando trabalha sozinho? E quando trabalha em equipe?
6. O que você considera mais fácil quando trabalha sozinho? E quando trabalha em equipe?

Ambição:

7. Como você se enxerga daqui 5 anos? Quais iniciativas você está fazendo individualmente para que isso aconteça?
8. Por que você está nesse cargo? O que fez para conquistá-lo?
9. Se você pudesse me dizer no que seria o melhor do mundo mesmo que hoje ainda não seja, o que seria? Como está se preparando?
10. O que você faz nos momentos em que não está na empresa?

Capacidade de servir do líder:

11. A sua equipe atinge os resultados? Qual o seu papel em relação a isso?
12. Quais as características que definem você como um líder?
13. Você já ocupou posições de liderança fora do ambiente de trabalho?

Cultura:

14. Você conhece os pilares da cultura da empresa? Explica um pouco sobre cada um deles.