**Estudo de Caso**

**Empresa de Limpeza Carter**

Os Centros de limpeza Carter, atualmente, não têm nenhuma orientação formal, políticas ou procedimentos de treinamento, e Jennifer acredita que essa é uma razão pela qual as normas às quais ela e seu pai gostariam que os empregados aderissem geralmente não são seguidas.

A Carter preferiria que certas práticas e procedimentos fossem usados para lidar com os clientes nos balcões de atendimento. Por exemplo, todos os clientes devem ser saudados com o que Jack se refere como um “grande olá”. O vestuário deve ser imediatamente inspecionado sobre qualquer dano ou mancha incomum, para que estes possam ser mostrados ao cliente, e que o cliente mais tarde não culpe erroneamente a loja ao voltar para pegar a roupa. As peças, então, devem ser imediatamente colocadas em conjunto em um saco de náilon para separá-las do vestuário de outros clientes. A ordem de serviço também tem de ser cuidadosamente escrita, com o nome do cliente, o número de telefone, a data com precisão e clareza em todas as cópias. O funcionário, ainda, deve ter a oportunidade de tentar vender os serviços adicionais ao cliente, como impermeabilização, ou simplesmente avisá-lo de que “Estamos com um desconto especial sobre limpeza de costinhas nesse mês. ” Finalmente, é suposto um comentário cortês como “Tenha um bom dia” ou “Dirija com segurança”. Cada um dos outros postos de trabalho nas lojas tem certos passos, procedimentos, e devem seguir as normas da Carter.

Jennifer acha que a empresa teve problemas por conta da falta de treinamento adequado e orientação dos funcionários. Por exemplo, dois novos funcionários ficaram muito chateados mês passado, quando descobriram que não foram pagos no final da semana, na sexta-feira, mas (como são todos os funcionários da Carter) na terça-feira seguinte. A Carter usa o extra de dois dias, em parte, para dar-lhes tempo de obter as horas de todos e calcular o salário. A outra razão, de acordo com Jack, é que “francamente, quando ficamos alguns dias atrasados no pagamento de funcionários ajuda a garantir que, pelo menos, nos deem aviso prévio de alguns dias antes de se desligar. Enquanto nós estávamos, de fato, obrigados a lhes pagar, achamos que psicologicamente, parecem menos propensos a apenas sair na sexta à noite e não aparecer na segunda de manhã se ainda não tiverem recebido o seu salário em relação à semana anterior. Dessa forma, pelo menos nos dão aviso prévio de alguns dias, para que possamos encontrar um substituto”.

Há outros assuntos que poderiam ser abordados durante a orientação e o treinamento, diz Jennifer. Eles incluem a política da empresa em relação ao pagamento de férias, atrasos e faltas, benefícios para saúdo (não já nenhum, além de compensação dos trabalhadores), abuso de substâncias, comer ou fumar no local de trabalho (ambos proibidos) e as questões gerais, como manutenção de um ambiente limpo e área de segurança do trabalho, aparência pessoal e limpeza, registros de presença, telefonemas pessoais e e-mail pessoal.

Jennifer acredita que os programas de orientação e treinamento ajudariam a garantir que os funcionários soubessem como fazer o seu trabalho de maneira certa. E ela e seu pai ainda pensam que é apenas quando os funcionários compreendem a maneira correta de fazer as suas tarefas que existe alguma esperança de que seus trabalhos sejam realizados da forma como a Carter deseja.

**Estudo de caso brasileiro:**

**Como acelerar o desenvolvimento dos empregados da empresa de calçados Líder?**

Arnaldo é gerente financeiro de uma empresa de médio porte e atua no mercado há mais de 15 anos. No caso de seu emprego atual, sua experiência praticamente coincide com o tempo de existência da empresa, pois iniciou suas atividades nela há 5 anos, quando os negócios começavam com os antigos sócios. Nos últimos anos, a qualidade de trabalho desse empregado passou a apresentar considerável comprometimento.

Questionado sobre as razões de sua falta de motivação para o trabalho, Arnaldo informou que vem trabalhando demais, sem qualquer reconhecimento, tanto em termos de recompensa financeira quanto de expectativas de crescimento na empresa. Isso porque é responsável por uma equipe de dez empregados, a maior parte deles com baixa qualificação e sem qualquer conhecimento da cultura da empresa, em virtude de elevada rotatividade pelos baixos salários pagos e pelo serviço repetitivo.

Além disso, os três subordinados mais antigos desse grupo, por conhecerem mais profundamente o trabalho da organização, não se relacionam bem com o grupo mais jovem e recém-contratado, temendo perderem seus empregos, o que aumenta a hostilidade entre eles. Desse modo, Arnaldo não consegue delegar os trabalhos mais desafiadores e complexos, que acabam sendo realizados por ele próprio, que vive sob pressão e sem tempo suficiente para identificar e reconhecer a competência de seus subordinados.

Por essas e outras razões, embora há pouco tempo no mercado, a empresa, com 50 empregados, todos administrativos, pretende rever o modo como o trabalho pode ser alterado a fim de melhorar a motivação dos funcionários, mas não tem condições de alterar os critérios de remuneração.

Aconselhado pelo presidente da empresa, Arnaldo vem buscando formas alternativas para o desenvolvimento dos subordinados e está preocupado também com uma possível promoção para si no próximo ano, prazo máximo que se deu para que haja alguma mudança na empresa.

**Perguntas:**

1. De acordo com o conteúdo apresentado em sala de aula, diferencie treinamento de desenvolvimento. Forneça exemplos de cada um.

**Texto 1**

1. Especificamente, o que precisaria ser abordado no novo programa de orientação dos funcionários da Carter e como deveriam transmitir essa informação?
2. Que técnicas específicas de treinamento Jennifer deve aplicar para seus passadores, lavadores/rira manchas, gestores e pessoal do caixa? Por que essas técnicas de treinamento precisam ser usadas?

**Texto 2**

1. Como a baixa qualificação dos subordinados e a pressão no trabalho podem interferir no processo de empoderamento? E de coaching?
2. Que tipos de treinamento podem ser usados por Arnaldo, com seus subordinados, a fim de:
	1. Desenvolver habilidades técnicas mais rapidamente entre os novos empregados da área de finanças da empresa?
	2. Melhorar competências de relacionamento entre empregados novos e antigos?
	3. Haver maior integração entre empregados novos, que ainda não se conhecem muito bem?
	4. Descobrir habilidades ou aptidões não utilizadas pelos empregados mais antigos em suas rotinas de trabalho e que podem melhor contribuir para os resultados pretendidos pela empresa.