Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

PROPOSTA DE UM PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

PROPOSAL FOR A TRAINING AND DEVELOPMENT PLAN

Ismael Alan Halberstadt, Evelisse Placido Da Fontoura, Cátia Camila Da Silva, Amanda Oliveira Ramadam e Rúbia Goi Becker

RESUMO

As pessoas compõem parte fundamental do ativo de uma empresa. É através delas que é possível garantir o desenvolvimento organizacional, ter vantagem competitiva e alcançar a diferenciação no mercado. Ao considerar as características e aspectos peculiares dos serviços, as funções desempenhadas pela gestão de pessoas apresentam extrema importância nesta categoria. O modelo de negócio da Empresa Alfa está totalmente alicerçado no ambiente digital, portanto, os colaboradores são a força motriz dos processos da empresa. Desta forma, foi elaborada uma sugestão de plano de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores da empresa. Para tal, foi necessário passar por etapas como a caracterização da empresa, elaboração de um instrumento de coleta de dados de acordo com a realidade de organização, coleta e interpretação dos dados obtidos, e por fim a elaboração do plano conforme resultados da pesquisa. A fim de contribuir com gestores e equipe de colaboradores, no plano são sugeridas ações de treinamento e desenvolvimento com foco em competências.

Palavras-Chave: Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Pessoas, Empresa de Tecnologia, Competências

ABSTRACT

People make up a fundamental part of a company's assets. It is through them that it is possible to guarantee the organizational development, to have a competitive advantage and to achieve the differentiation in the market. When considering the characteristics and peculiar aspects of services, the functions performed by people management are extremely important in this category. The Alpha Company business model is fully grounded in the digital environment, so employees are the driving force behind the company's processes. In this way, a suggestion of training and development plan was elaborated for Alpha Company employees. To do so, it was necessary to go through steps such as characterizing the company, carrying out job analysis, drawing up an instrument for collecting data according to the reality of the organization, collecting and interpreting the data obtained, and finally drawing up the plan According to the research results. In order to contribute with managers and team of collaborators, in the plan are suggested training and development actions focusing on competencies.

Keywords: Training e Development, People Management, Technology Company, Skills

PROPOSTA DE UM PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

1 INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos teve sua evolução histórica passando pelas escolas da Administração Científica com origem nas experiências de Taylor, nos Estados Unidos e de Fayol, na França. Após, a Escola das Relações Humanas com estudos de Elton Mayo, e na sequência as Relações Industriais, movimento este que se expandiu a partir da década de 50. Para Gil (2012), começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos nos anos 60, ligando está área as ciências humanas, em que se trata não só de questões puramente administrativas, mas também humanas. A gestão de pessoal teve também as suas cinco fases evolutivas: a Contábil (antes de 1930), a Legal (1930 a 1950), a Tecnicista (1950 a 1965), a Administrativa (1965 a 1985) e a Estratégica (1985 até os dias atuais). Cada uma destas fases possuiu suas características e contribuições específicas acerca do desenvolvimento e avanços da área nas organizações.

A atual gestão de pessoas não apenas controla mais ou regula os indivíduos, mas sim gerencia com eles. A organização moderna deve buscar um processo de contínua potencialização de seu capital humano, o qual deve ocorrer através do Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Lacombe (2015) afirma que para as organizações já não há mais a decisão por treinar ou não seus colaboradores, pois estes, ao ingressarem nas empresas, já possuem competências genéricas e, ao mesmo tempo, a instituição empregadora tem suas características e particularidades.

A Empresa Alfa, como será denominada neste estudo, está inserida no setor de Tecnologia da Informação, na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Fundada no ano de 2011, a empresa oferece uma plataforma de *delivery online* que faz a comunicação entre restaurantes e clientes, através dos pedidos de refeições. Os pedidos pelo telefone se tornaram incompatíveis com o avanço de tecnologia alcançado nos últimos anos, entretanto a grande maioria dos pedidos ainda são realizados de maneira *offline* (por ligação telefônica) e menos de 10% dos pedidos de delivery são realizados por plataformas *online*. Isso demonstra o grande potencial de crescimento que o modelo de *delivery online* possuí, o que reflete no crescimento constante da Empresa Alfa, que hoje está presente em mais de 70 cidades e 14 estados brasileiros.

Para proporcionar essa experiência aos usuários, a empresa tem seus processos alicerçados fortemente nos seus colaboradores. Neste sentido, cabe destacar então, que as ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) constituem um elemento fundamental da Gestão de Pessoas. Diante deste contexto, surgiram as seguintes indagações: *qual a importância do Treinamento e Desenvolvimento com foco em competências para o desenvolvimento das pessoas e para a organização? Quais são as necessidades de Treinamento e Desenvolvimento percebidas pelos colaboradores da Empresa Alfa?* Assim, o objetivo central deste estudo consiste em elaborar um plano de treinamento e desenvolvimento com foco em competências, que leva em consideração o contexto e percepções dos colaboradores da Empresa Alfa. Ao que se refere aos objetivos específicos o estudo: (i) caracterizar a organização estudada; (ii) identificar as competências organizacionais, profissionais e pessoais consideradas mais importantes pelos colaboradores da empresa estudada.

O presente estudo está organizado em cinco seções. A primeira aborda a presente introdução. Em seguida, apresenta-se o referencial teórico, a metodologia de pesquisa utilizada, os resultados obtidos por meio deste estudo e a suas conclusões.

2 REFEENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para Marras (2011), todas as organizações possuem uma área específica responsável pela administração dos trabalhadores. Esta, inicialmente, restringia-se apenas às questões contábeis, mas ao longo dos tempos, foi estendendo-se em concordância com as necessidades das empresas e também dos trabalhadores. Neste contexto, Gil (2012, p. 17) afirma que "a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda é a mais comum entre todas as expressões utilizadas", sendo sua função na empresa alinhar os interesses das partes envolvidas, colaborando para o alcance de objetivos, tanto individuais quanto organizacionais.

Considerando as evoluções da área, Dutra (2016, p. 16) caracteriza a gestão de pessoas como "um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo". Com isso, Martins, Cunha e Saboya (2014, p. 10) postulam que "são as pessoas que compõem o mais importante ativo das empresas". São elas que, atualmente, garantem o desenvolvimento organizacional, contribuindo para que as empresas tenham uma vantagem competitiva e se diferenciem no seu mercado de atuação.

Considerando o cenário atual de um mercado dinâmico, competitivo, que apresenta inovações constantes, principalmente do campo tecnológico, este faz com que as empresas se adaptem e busquem diferenciações para manter a sua sobrevivência. Como pode-se perceber, são os indivíduos, partes fundamentais das organizações, que devem agir sempre pensando de forma estratégica ao contemplar os já conhecidos subsistemas da área de gestão de pessoas, como o Recrutamento e Seleção, o Treinamento e Desenvolvimento, a Avaliação de Desempenho entre outros.

Para atender as demandas atuais das organizações, a área evoluiu partindo para o contexto de gerir pessoas estrategicamente. Criam-se modelos de negócios sustentáveis, buscando alcançar o melhor desempenho possível no alcance dos objetivos. Segundo Dutra (2016), gerenciar pessoas de modo estratégico está profundamente ligado a estratégia adotada pela organização ou no negócio. Todavia, muitos autores abordam como se a gestão estratégica de pessoas fosse proveniente da estratégia da organização, mas na realidade, elas influenciam uma a outra.

2.2.1 Gestão de Pessoas no Contexto dos Serviços

O setor de serviços vem apresentando, nas últimas décadas, níveis de crescimento muito mais acelerados do que os demais setores econômicos (GIL, 2012). Diante disto, o autor também retrata:

> O desempenho das atividades relacionadas ao setor de serviços requer profissionais com mais elevados níveis de capacitação técnica do que os dos demais setores. Isso significa que os processos de seleção deverão tornar-se mais aprimorados, para garantir ás empresas o suprimento de pessoal habilitado em seus quadros. Prevê-se também que os gastos com programas de capacitação de pessoal deverão aumentar significativamente. (GIL, 2012, p. 35).

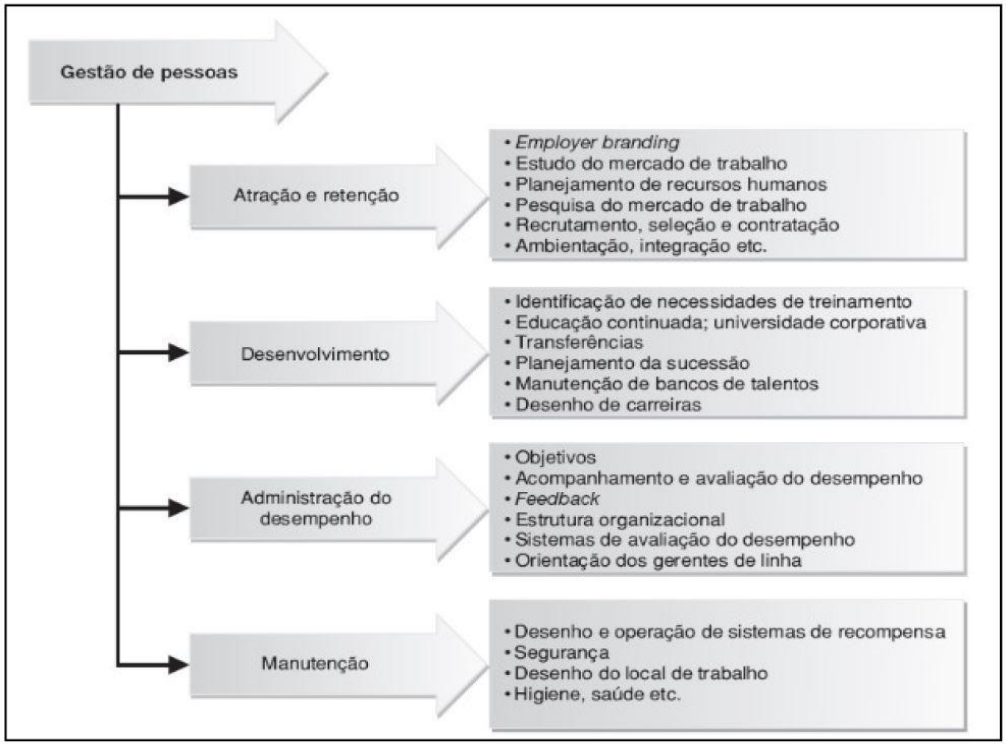
Com base neste entendimento, para uma empresa prestadora de serviços, as funções desempenhadas pela gestão de pessoas são de extrema relevância nesta modalidade, considerando as características e aspectos peculiares dos serviços como intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade. Para as empresas, ofertar serviços com qualidade requer pessoas certas nos lugares certos, com capacidades suficientes para desenvolver suas atividades. Corrêa e Caon (2012) corroboram esta linha de pensamento ao

relatarem que a maioria das operações desempenhadas em serviços apoiaram-se fortemente nas pessoas.

Segundo Sarquis (2009), o gerenciamento de pessoas de serviços é fundamental, pois são estas pessoas que dão sentido as propostas de produtos das empresas, sendo elas um componente determinante do padrão de qualidade e benefícios dos serviços. Hoffman (2009, p. 287) diz que "estrategicamente, o pessoal de serviço é uma importante fonte de diferenciação do produto". Com base nesta perspectiva, partilha-se do entendimento de que indivíduos inseridos neste cenário, no papel de colaboradores, representam o meio primordial de interação com os consumidores, conseguindo intervir no processo de mantê-los satisfeitos.

No que tange aos processos da área de Gestão de Pessoas, atração e retenção, desenvolvimento, administração do desempenho e manutenção, estes quatro componentes englobam o que Maximiano (2014) denomina de ciclo das pessoas dentro da empresa**.** A Figura 1 ilustra os processos e suas funções.

Figura 1 – Principais processos da Gestão de Pessoas



Fonte: Maximiano (2014).

A partir da Figura 1 percebe-se que o processo de desenvolvimento está relacionado a identificação de necessidades de treinamento pela organização, área de análise deste estudo, apresentada a seguir.

2.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (MARRAS, 2016). Para Ivancevich (2011), treinamento e desenvolvimento são processos que objetivam proporcionar informação, capacitação e compreensão da empresa e as metas que terão os funcionários.

Em vista da constante mudança em produtos, tecnologias e procedimentos do mundo dos negócios, principalmente, quando as organizações trabalham com produtos intangíveis, são

necessárias ações de treinamento para atualizar o conhecimento e as qualificações (NOGUEIRA, 2008). Além disso, Dutra (2016) ressalta que, pertence as pessoas o dever de gerir seu desenvolvimento, diferenciação profissional e sua carreira, mas também afirma sobre ser tarefa das organizações manter uma constante interação com as pessoas e proporcionar situações para o desenvolvimento das mesmas.

Empresas de serviços, ao treinarem seus funcionários, estão contribuindo para as pessoas ampliarem seus conhecimentos e, com isso, elas se desenvolvem, tendo a possibilidade de traçar uma carreira. Estrategicamente, por outro lado, ao treinar os indivíduos, a empresa está preocupada em manter constantemente a qualidade de serviços oferecidos.

Com isso, pode-se afirmar que "os investimentos em desenvolvimento de pessoal e em treinamento que resultam em um aumento da qualidade dos serviços são uma vantagem competitiva difícil de copiar" (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 42). No contexto de serviços, para Nogueira (2008), o treinamento está estreitamente relacionado à maior referência de serviço, que são os indivíduos.

Neste contexto, por trás de uma organização que almeja a diferenciação, certamente haverá colaboradores bem treinados, como Casas (2008) descreve:

> Conforme foi visto, o treinamento é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A razão disso é óbvia. A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade desde desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar o ser humano, o que é possível, principalmente, através do treinamento. (CASAS, 2008, p. 119).

De acordo com a ISO 10015, "um processo de treinamento planejado e sistemático pode dar uma importante contribuição para auxiliar uma organização a melhorar suas capacidades e para alcançar seus objetivos da qualidade". No que se refere ao Treinamento e Desenvolvimento com foco em competências, esta prática tem se consolidado, uma vez que objetiva o mapeamento das competências da organização e dos profissionais, detectando o nível das competências apresentadas pelo indivíduo e/ou equipe para definir se é satisfatório ou não.

No processo de treinamento e desenvolvimento devem ser priorizadas as competências mais importantes que são desenvolvidas e podem melhorar o desempenho do colaborador, do seu departamento e, consequentemente, da empresa. A organização que busca o desenvolvimento das lacunas profissionais está realizando uma gestão por competências. Para complementar a ideia, Marras (2016) afirma o seguinte:

> O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de CHA de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa "bagagem" constitui o "CHA individual", que deve estar em uníssono com a posição ocupada em uma estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento (MARRAS, 2016, p. 133-134).

Diante do exposto, na próxima seção apresentam-se os métodos utilizados para a execução deste estudo.

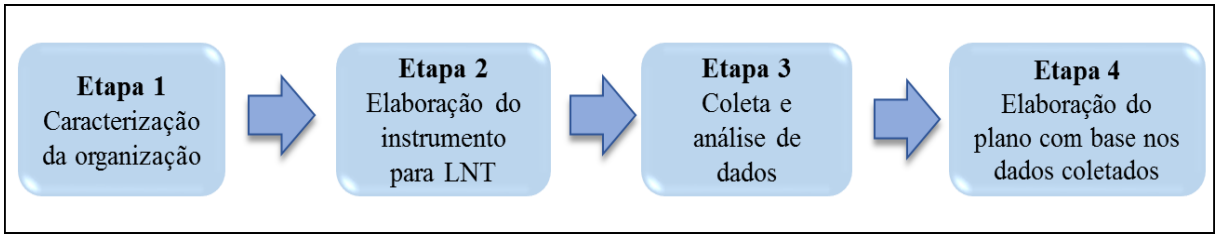
3 METODOLOGIA

No intuito de atender aos objetivos delineados neste estudo, optou-se por uma pesquisa de caráter descritivo, que, segundo Gil (2010), objetiva a descrição dos aspectos de determinada população, do mesmo modo pode apontar possíveis variáveis que se relacionam. Do ponto de

vista da forma de abordagem ao problema, a natureza da pesquisa é mista, qualitativa e quantitativa.

Em relação à estratégia de pesquisa, o estudo configura-se como estudo de caso, que, de acordo com Yin (2015), possibilita o entendimento de características significativas a respeito dos fenômenos em um contexto específico (YIN, 2005). A Figura 1 ilustra o percurso metodológico desenvolvido neste estudo.

Figura 1 – Percurso metodológico do estudo



Fonte: elaborado pelos autores.

A Etapa 1 refere-se a caracterização da organização que ocorreu através de observação *in loco*, análise documental e acompanhamento de reuniões e entrevistas com os diretores, foi realizado levantamento de informações sobre a Empresa Alfa relativos ao histórico da empresa, cultura organizacional, práticas, processos, gestão de pessoas, entre outros dados.

A Etapa 2 refere-se a elaboração do instrumento para LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento), para realizar tal levantamento com foco em competências, foi utilizado como meio para a coleta de dados um questionário, elaborado com base no modelo apresentado por Ferreira (2015) apud Borges-Andrade e Lima (1983), que sugere uma análise, tanto da importância da competência, como do grau de domínio com que o colaborador manifesta essa competência no desempenho de seu trabalho.

As competências foram divididas em três seções: organizacionais, profissionais e pessoais, contendo duas escalas do tipo Likert: uma de importância, com quatro níveis de resposta, que vão de 1 – Sem importância a 4 – Muito importante; e uma escala de domínio, também com quatro pontos de resposta, se estendendo de 1 – Não domino a 4 – Domino completamente. Em seguida, o instrumento apresenta uma série de competências que os respondentes deveriam dar nota de 1 a 5 para cada umas das competências da lista, sempre considerando a atuação em seu cargo.

A Etapa 3 contempla a coleta e análise de dados, a qual ocorreu através da aplicação do questionário no formato impresso e em todos os departamentos da Empresa Alfa. A validação do questionário ocorreu por meio de pré-teste com três questionários. Já na etapa de análise, na pesquisa quantitativa, como processo inicial realizou-se a codificação e representação por indicadores numéricos formando um banco de dados, organizado com o auxílio do *software* Windows Excel®. Após, esses dados foram transpostos para o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences),* versão 22.0, o que colaborou para a organização e a mensuração das variáveis levantadas.

Por fim, a Etapa 5 refere-se a Elaboração do Plano de Treinamento e Desenvolvimento com base nos dados coletados, nesta etapa, através dos resultados que foram obtidos e analisados, pode-se elaborar a sugestão de um plano de treinamento e desenvolvimento para a Empresa Alfa, sempre considerando a realidade da empresa e principalmente as características dos colaboradores. O plano não se restringe apenas as sugestões de cursos ou palestras, mas foi elaborado com a pretensão de abranger desde a ambientação do novo colaborador que está iniciando na empresa e os que já atuam nela, até a realização de ações de integração da equipe.

Desse modo, na seção seguinte são apresentados os resultados obtidos em cada uma destas etapas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A Empresa Alfa foi criada no final de 2011 com base em projetos de pesquisa dos cursos de Engenharia e Ciência da Computação da Universidade Federal de Santa Maria/RS, somando à experiência dos sócios em desenvolvimento de *websites* e marketing digital para empresas da região. O foco da empresa foi desenvolver tecnologias (*software + website)* para empresas de alimentação oferecerem seus produtos de forma *online* (*website*, rede social e aplicativo móvel), atendendo às necessidades dos seus clientes, possibilitando maior divulgação, controle e facilidade para estes empresários.

Os pedidos de refeições pelo telefone se tornaram incompatíveis com o avanço de tecnologia que foi alcançado nos últimos anos. Com isso, criou-se a necessidade de solicitar lanches e refeições por meio da internet. A Empresa Alfa desenvolveu soluções (TI + Marketing + Estratégia) com o intuito de sanar esta indigência e permitir aos comerciantes de alimentos a inserção no meio digital de uma forma profissional e eficiente, em que busque maior visibilidade de marca e aumento de vendas para seu negócio.

O modelo de negócios da empresa é a representação dos canais que os consumidores têm acesso aos produtos das empresas alimentícias. É possível realizar pedidos pelos seguintes canais: site; site próprio das empresas que contenham uma integração com o sistema Empresa Alfa; *Fanpage* da Empresa Alfa ou da empresa de alimentação e; através dos aplicativos móveis (Android e iOS) da empresa. Para controle das empresas, o pedido é gerenciado pelo *software* de gestão da Empresa Alfa.

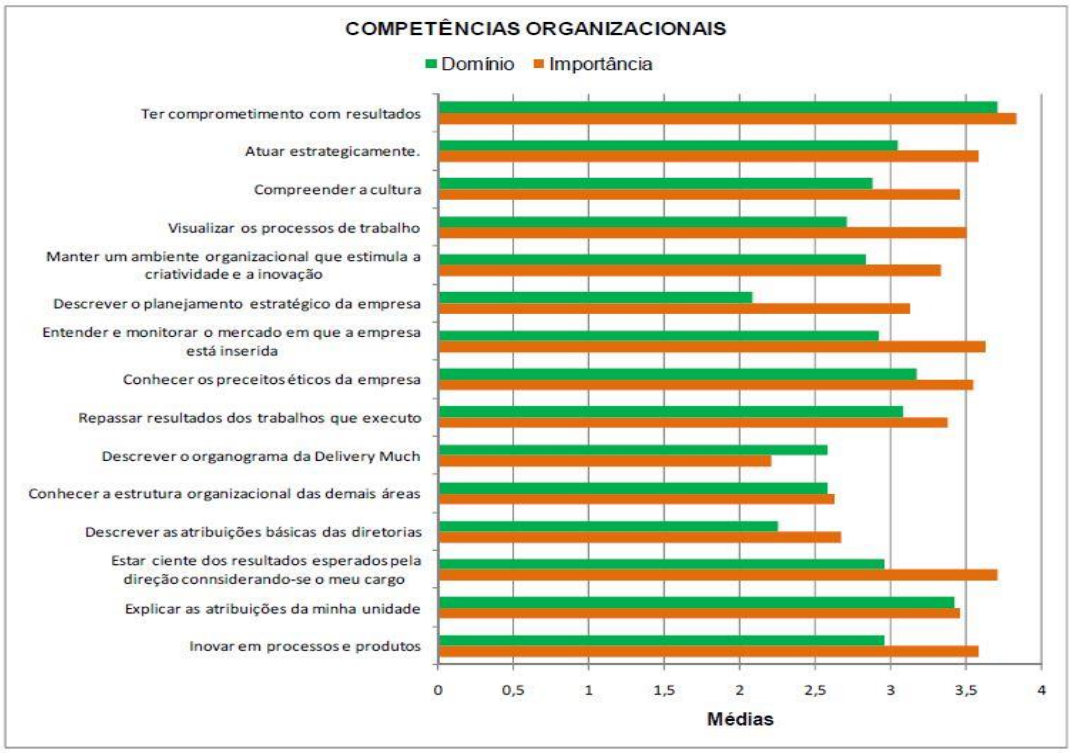
A empresa é formada por 27 colaboradores, de diversas áreas (administração, direito, jornalismo, design gráfico, engenharias, ciência da computação), distribuídos em cinco departamentos, comercial, financeiro, marketing, expansão e tecnologia da informação. Relevante ressaltar que a empresa, até então, não possuía um departamento sólido de Gestão de Pessoas.

Entre as características da empresa destaca-se que apenas um quarto do quadro de colaboradores são do sexo feminino, o que até então era comum no setor de empresas de tecnologia. Mais de 80% dos colaboradores possuem entre 21 e 30 anos, demonstrando a baixa média de idade, também relacionado com o ramo de atividade da empresa. Outrossim, 45,8% dos colaboradores estão na empresa há menos de 6 meses, bem como quase a metade (45,8%) possui curso superior incompleto.

4.2 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Por meio do Gráfico 1 são apresentadas as competências organizacionais, com a média de domínio e importância de cada item. Nele estão os quinze itens elencados como competências organizacionais ilustrando a média obtida da importância e de domínio de cada uma, segundo a percepção dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 1- Competências Organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa.

As competências organizacionais de maiores médias, na escala de importância, foram: "Ter comprometimento com resultados" (3,83); "Estar ciente sobre os resultados esperados pela direção da empresa considerando-se o meu cargo" (3,71) e; "Entender e monitorar o mercado em que a empresa está inserida" (3,62).

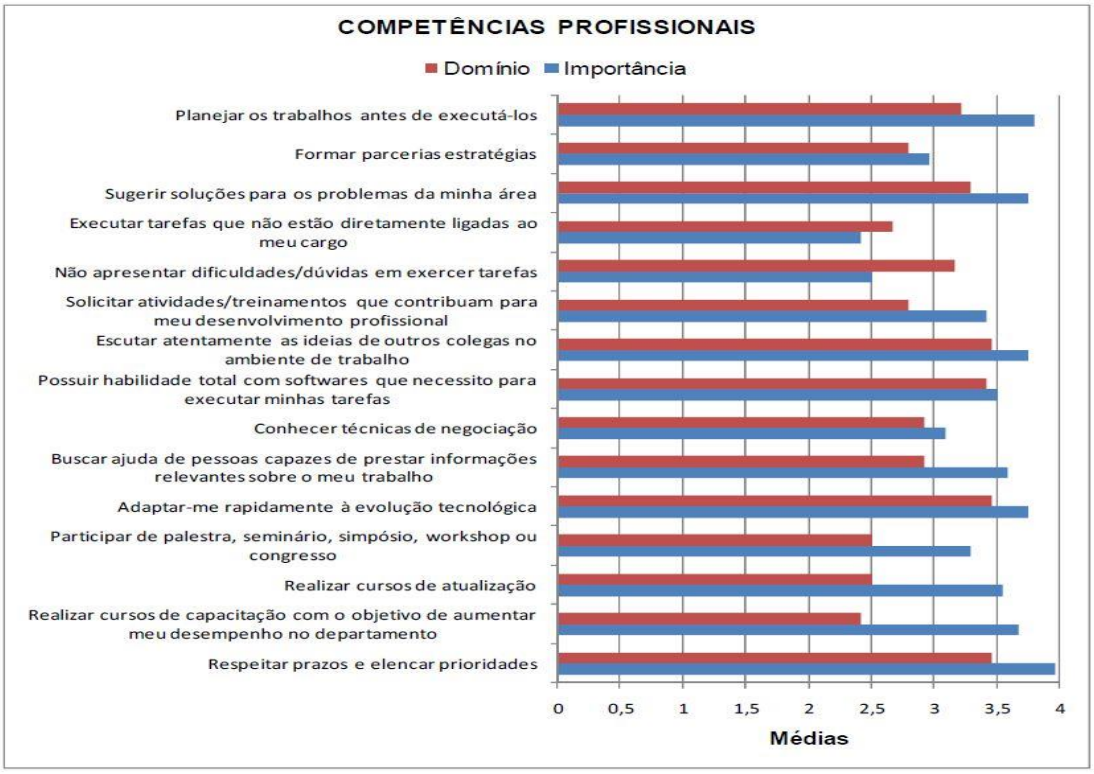
Já as competências organizacionais que receberam as menores médias de importância foram: "Descrever o organograma da Empresa Alfa" (2,21); "Conhecer a estrutura organizacional das demais áreas da Empresa Alfa" (2,62) e; "Descrever as atribuições básicas das diretorias" (2,67).

4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Na sequência, a análise das competências profissionais estão representadas no gráfico 2. Com base neste gráfico, nas médias da escala de importância da seção de competências profissionais, observa-se que o item em primeiro lugar, com maior média, foi: "Respeitar prazos e elencar prioridades" (3,96); logo a competência: "Planejar os trabalhos antes de executá-los", com média 3,79, em segundo mais importante. Os itens: "Escutar atentamente as ideias de outros colegas no ambiente de trabalho"; "Adaptar-me rapidamente à evolução tecnológica" e; "Sugerir soluções para os problemas da minha área" foram considerados em terceiro lugar, com o mesmo grau de importância e com o mesmo valor de média (3,75).

As competências elencadas como menos importantes, que resultaram médias menores foram: "Executar tarefas que não estão diretamente ligadas ao meu cargo"; "Não apresentar dificuldades/dúvidas em exercer tarefa" e; "Formar parcerias estratégias". Estas foram avaliadas com médias de 2,42, 2,5 e 2,96, respectivamente.

Gráfico 2 – Competências Profissionais



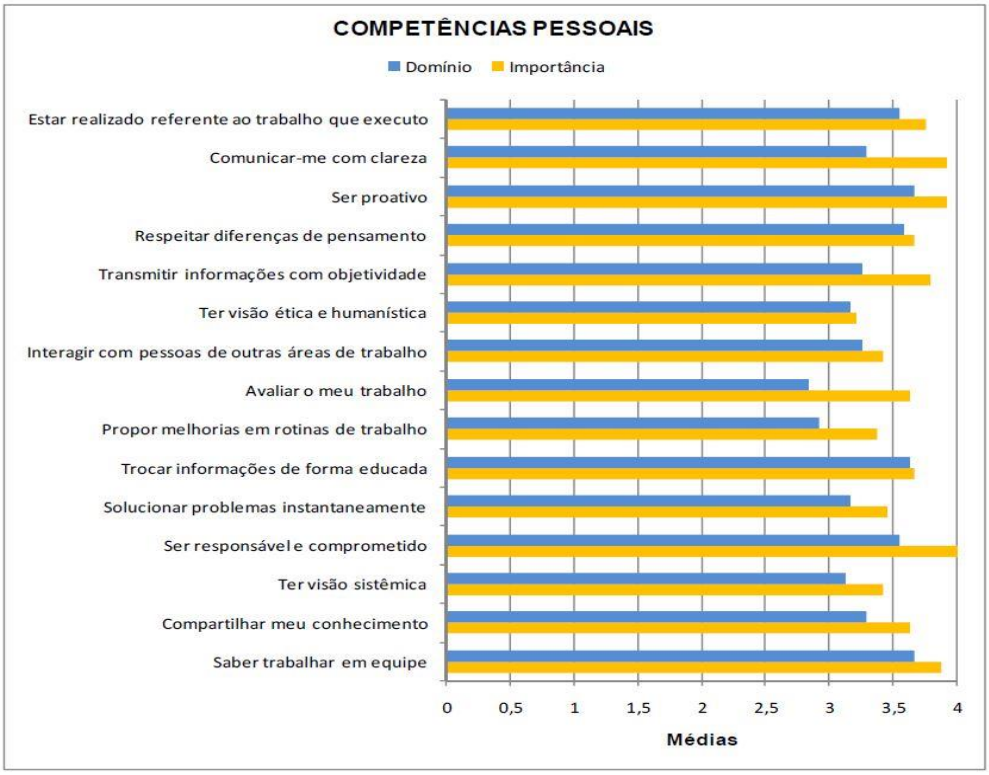
Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Examinando o gráfico 3, na escala de importância, o item que mais se destacou foi: “Ser responsável e comprometido”, pois obteve média máxima (4,0). Em seguida os itens: “Comunicar-me com clareza” e “Ser proativo” receberam a mesma avaliação de 3,92, assumindo a segunda maior média. A terceira competência mais importante é “Saber trabalhar em equipe” (3,87).

As competências eleitas como menos importantes na visão dos colaboradores foram: “Ter visão ética e humanística que lhe permita exercer suas funções deforma consciente e responsável para com a sociedade” (3,21); “Propor melhorias em rotinas de trabalho” (3,37); “Interagir com pessoas de outras áreas de trabalho” e; “Ter visão sistêmica” estão com a mesma média, 3,42.

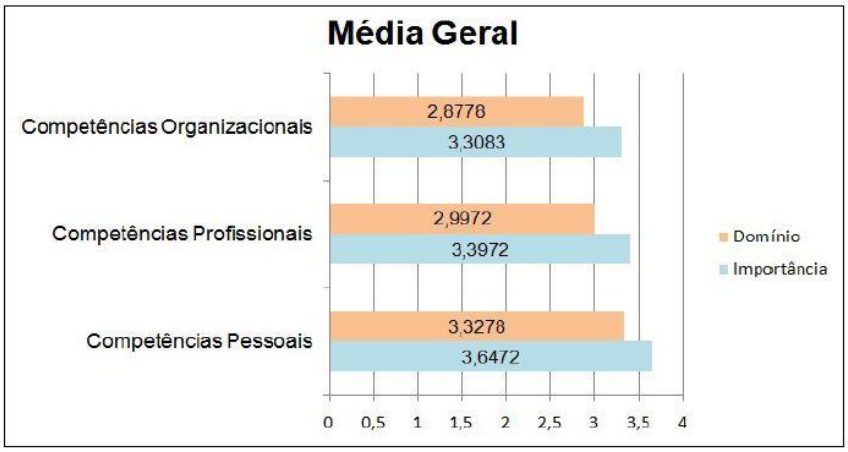
Gráfico 3 – Competências Pessoais



Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, é apresentado por meio do Gráfico 4 a média geral das competências organizacionais, profissionais e pessoais. Deste modo, verifica-se que os colaboradores atribuíram maior relevância às competências pessoais, de forma que o "cardápio" à seguir contemplará de maneira enfática tais competências.

Gráfico 4 – Média Geral



Fonte: Dados da Pesquisa

4.5 PROPOSTA DE PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

As ações sugeridas no plano proposto a seguir têm o intuito de potencializar as competências dos colaboradores, conduzidas por uma gestão de pessoas contemporânea e estratégica. O plano proposto é melhor apresentado por meio do Quadro 1. Neste sentido atenta-

se para a nomenclatura “cardápio” como uma referência a atividade da empresa: um cardápio dinâmico, onde são encontradas diversas opções que possam satisfazer suas necessidades.

Quadro 1 – Plano de Treinamento e Desenvolvimento com foco em Competências

<table>
<tr><th>Entrada</th></tr>
<tr><td>Todo mundo gosta de ser bem recebido: Que tal um lembrete de boas-vindas?
O novo colaborador Empresa Alfa, ao chegar na empresa em seu primeiro dia de trabalho, deve receber uma carta de boas-vindas, já deixada em seu local de trabalho. A carta pode conter: a satisfação em recebê-lo; a valorização do ser humano na empresa; a importância da participação de todos; os funcionários como elemento de ligação entre a empresa e o cliente; a valorização da força de trabalho; os objetivos da empresa; a missão, visão e valores; a busca por vencer desafios.</td></tr>
<tr><td>Apresentação aos Colegas: Esta etapa visa apresentar o novo colaborador primeiramente aos seus colegas do departamento, e após feito isto, apresenta-se os demais colegas de outros departamentos.</td></tr>
<tr><td>Tour pela empresa: Apresentado os colegas, é mostrada então a estrutura física da empresa, passando informações sobre as instalações e o cotidiano ao novo colaborador: localização de salas e suas funções, banheiros, armários, área de lazer e copa. Com isso o colaborador irá sentir-se mais à vontade.</td></tr>
<tr><td>Brinde Empresa Alfa: O novo colaborador também receberá um dos utensílios com a marca Empresa Alfa, podendo optar entre um deles: caneca, cuia ou um copo térmico. Além deste, ele ganha a camiseta padrão da empresa, a qual todos os funcionários têm.</td></tr>
<tr><td>Treinamento Inicial: O primeiro treinamento que o novo colaborar irá receber é através do acompanhamento e participação do treinamento de capacitação que é dado à novos franqueados. Assim, ele conseguirá compreender o funcionamento da empresa e seus processos.</td></tr>
<tr><th>Prato Principal</th></tr>
<tr><td>Competências Organizacionais
<table>
<tr><th colspan="5">5W</th><th colspan="2">2H</th></tr>
<tr><th>O quê</th><th>Por que</th><th>Quem</th><th>Onde</th><th>Quando</th><th>Como</th><th>Quanto</th></tr>
<tr><td>Método da Cumbuca</td><td>Técnica simples de aprendizagem organizacional que pode trazer resultados com baixos investimento, incentivando o autodesenvolvimento dos colaboradores</td><td>Todos os colaboradores</td><td>Sede da empresa</td><td>Quinzenal-mente</td><td>Seguindo as etapas da metodolo-gia</td><td>Custos de aquisição de livros.</td></tr>
</table>
INDICADO PARA empresas de todos os portes, em especial as menores e aquelas com poucos recursos para investir em treinamento e desenvolvimento de equipes.
SERVE PARA que os próprios colaboradores adquiram novos conhecimentos.
É ÚTIL PORQUE é uma técnica simples de aprendizagem organizacional que pode trazer resultados concretos com baixos investimentos. Além disso, incentiva o autodesenvolvimento dos colaboradores.
SOBRE A FERRAMENTA: Com este nome, foi desenvolvido pelo consultor Vicente Falconi (FALCONI, 2009) em seu livro O Verdadeiro Poder. É uma técnica que pode ser muito eficiente já que incentiva o estudo em grupos pequenos em encontros rápidos e periódicos e obriga que todos estejam preparados para liderar a sessão.
COMO USAR: Apesar de a ferramenta ter sido criada para o livro O Verdadeiro Poder, pode ser usada para vários outros livros, guias ou manuais. A seguir apresenta-se uma versão do Método da Cumbuca que pode ser aplicada por empresas de pequeno porte:
1) Escolher um livro que você acredite que tenha impacto positivo no resultado do negócio. Os livros indicados para empresas de pequeno porte podem ser enquadrados em quatro categorias principais: Proficiência, Técnica, Atitude, Lazer:
2) Formar grupos pequenos entre quatro e seis pessoas. É importante manter o mesmo grupo durante toda a discussão do livro.
3) Fixar encontros semanais com dia, horário e tempo de duração fixos. Isso facilita que todos se programem e se comprometam com os encontros.
4) Criar, em conjunto com o grupo, um código rígido de conduta com relação às faltas. Idealmente, todos deveriam estar presentes. Na ausência de um, o encontro deveria ser retomado na semana seguinte. O grupo também deve dividir as partes do livro de acordo com o número de encontros programados.</td></tr>
</table>

5) É importante a sala da reunião ter os itens necessários para uma boa discussão (computador e projetor).
6) O grupo deve ter uma cumbuca com papéis onde estarão escritos os nomes dos participantes.
7) Todos deverão ler a parte que será discutida na reunião, fazendo suas anotações.
8) No início da reunião, o nome de uma pessoa é retirado da cumbuca. Esta pessoa deverá ser a facilitadora da discussão, se preocupando com a introdução do assunto, organização do debate, incentivo à participação de todos, moderação das contribuições, relação com o que pode ser aplicado na empresa e fechamento da reunião. O fechamento pode ser tanto um resumo daquilo que foi discutido, como uma organização das lições aprendidas ou uma lista de ações a executar.
9) Se a pessoa escolhida não tiver lido o que tinha sido combinado, Falconi enfatiza que a reunião deve ser desfeita. "Não se deve sortear ou indicar outro, nem mesmo aceitar voluntários para apresentar. O método é baseado no compromisso de todos" (FALCONI, 2009. P. VII).
10) O papel com o nome da pessoa sorteada deve voltar para a cumbuca. A mesma pessoa pode ser sorteada na próxima reunião. Isso reforça seu compromisso com todas as reuniões.

Competências Profissionais

5W					2H	
O quê	**Por que**	**Quem**	**Onde**	**Quando**	**Como**	**Quanto**
Ciclo de Treinamento Interno	Eliminar *gaps,* principalmente entre competências profissionais	Todos os colaboradores	Sede da empresa	Juntamente com os encontros quinzenais	Discussão de Temas Estratégicos: Gestão de Projetos; Gestão de rede de franquias; Negociações e vendas; Marketing Digital; e Finanças.	Não há custos específicos

O Ciclo de Treinamento Interno é uma opção vantajosa para a empresa principalmente por economizar recursos da organização e valorizar os colaboradores. Ele contribui na motivação e na consciência das atividades que os indivíduos precisam desenvolver, aumentando a qualidade no desempenho das funções.
Sugestão de passos para implementação:
1º passo - Definir o treinamento, qual o foco e objetivos.
2º passo - Definição do tempo que será gasto para a realização do treinamento, bem como o horário em que será feito.
3º passo - Estruturar um plano de atividades, dividindo o tema principal em assuntos menores. Depois, elencar os tópicos que precisam ser abordados em cada assunto e estabelecer um tempo aproximado para cada um deles.
4º passo - Definir os recursos que serão usados na apresentação, de acordo com o cronograma estabelecido no passo 3. Pensar em vídeos, apresentações de slide, pequenos exercícios de fixação e momentos para responder dúvidas, por exemplo. O importante é fazer com que o treinamento fique dinâmico.

Competências Pessoais

5W					2H	
O quê	**Por que**	**Quem**	**Onde**	**Quando**	**Como**	**Quanto**
Educação Corporativa	É um conjunto de processos internos, que permitem a elaboração e sistematização de uma cultura de aprendizagem contínua	Colaboradores interessados no tema de cada encontro	Sede da empresa	Encontros mensais	Por meio de Ferramentas teórico e práticas, explorando principalmente, o conhecimento dos próprios colaboradores, que compartilham informações e aprendem uns com os outros. Temas sugeridos: idiomas, atividade física, trabalho social, entre outros	Não há custos específicos

A Educação Corporativa tornou-se um caminho alternativo para a disponibilidade de profissionais com conhecimentos apropriados a determinadas atividades sem depender de instituições externas a empresa. Visando a difusão do conhecimento e aprendizagem contínua passa a fazer parte da cultura da empresa.
As ações relativas à Educação Corporativa podem ocorrer das seguintes formas:
- Encontros na empresa com temas específicos, divulgados com antecedência para que os interessados no tema possam participar. Temas sugeridos: idiomas (leitura, escrita, fala/pronúncia), ferramentas digitais, *softwares*, tendências do mercado, atividade física, inteligência emocional, entre outros.

- Projetos de cunho social, desenvolvidos dentro e fora da empresa como, por exemplo, campanha de arrecadação de alimentos ou agasalhos; interação com creches, escolas, asilos desenvolvendo atividades para estes públicos.

Plano de Desenvolvimento Individual

5W					2H	
O quê	**Por que**	**Quem**	**Onde**	**Quando**	**Como**	**Quanto**
PDI: Plano de Desenvolvimento Individual	Planejamento realizado com determinado profissional a fim de que ele possa desenvolver sua carreira e competências	Elaborado pela direção geral	Sede da empresa	Após a consolidação de um plano de carreira	Elaborando um plano com etapas e objetivos. Alinhamento por meio de uma análise do estado atual e do estado desejado pelo profissional e da empresa em relação a ele, seguindo na mesma direção, para que a soma dos esforços alcancem resultados satisfatórios para todos	Não há

O PDI é um pilar fundamental para o sistema de liderança de uma empresa, pois este processo auxilia no fortalecimento do potencial de cada talento de maneira plena. Ao aplicar o Plano de Desenvolvimento Individual, o líder estará maximizando a capacidade de realização de seu time, promovendo um cultura de alta performance.

Trata-se de um método que proporciona resultados a curto, médio e longo prazo. Nesse sentido, os profissionais estão sendo desenvolvidos para atender tanto as necessidades imediatas, como também para assumir novos desafios e responsabilidades com projetos futuros.

ESTÁGIOS DO PDI:

Alinhamento - análise do estado atual e do estado desejado do profissional e da empresa em relação a ele. Ambas as partes devem estar na mesma direção, para que a soma de esforços alcancem resultados satisfatórios para todos.

Mapeamento - mapear competências técnicas e comportamentais, pontos fortes e de melhoria, aspectos pessoais, desempenho, conhecimentos, formações, experiências, resultados e fazer um relatório detalhado do profissional.

Definição de estratégias - após a formatação é hora da aplicação do PDI. Este por sua vez deve ser feito em etapas, na rotina do colaborador, através de tarefas que devem ser cumpridas por ele, com as quais irão contribuir com seu processo evolutivo.

Acompanhamento - embora seja de responsabilidade do profissional segui-lo, o ideal é que ao longo do cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual, haja um *coach* ou um Mentor para auxiliá-lo a manter o foco na direção do estado desejado.

***Coaching* no Desenvolvimento Profissional**

O Coaching é um dos mais efetivos métodos para que o profissional possa definir com mais clareza e assertividade seus objetivos de carreira e identificar o melhor caminho para formatar seu Plano de Desenvolvimento Individual.

Através do empoderamento proporcionado pelo processo de *coaching*, é possível fazer um Plano de Desenvolvimento Individual que atenda tanto as necessidades da empresa em relação ao profissional, como também dele em relação à sua carreira na organização e vida pessoal em longo prazo.

Ferramentas do Coaching como auxílio ao PDI: *Shazan*, *Coaching Assessment*, Avaliação 360º, auto*feedback*, Roda das Competências, Tríade do Tempo.

Sobremesa

Cultura do Aniversário: Criar ações para o dia do aniversário dos colaboradores, integrando parte da cultura da empresa:

- mural com os aniversariantes do mês;
- decoração no posto de trabalho do colaborador no dia do seu aniversário;
- cupom de desconto oferecido como presente da empresa;
- ou então até ganhar folga no dia do aniversário.

Café da manhã, almoço, *happy hour*: Promover atividades como cafés da manhã, almoços ou *happy hour* para melhorar a integração entre as áreas e pessoas e aliviar estresse e pressões do dia a dia.

Além do ambiente que a empresa dispõe, é interessante realizar atividades em outros lugares fora do ambiente empresarial.

Desafios: Lançar desafios no mínimo com periodicidade mensal para estimular uma competição saudável e estimular a criatividade e inovação dos colaboradores. Como prêmio pode ser oferecido cupons de descontos e em contrapartida a empresa gera ações que contribuam para seu crescimento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÃO

Progressivamente as maneiras tradicionais de realizarmos pequenas tarefas serão substituídas por outras formas ainda mais práticas e eficientes, graças ao avanço tecnológico constante. Isso demonstra o grande potencial de crescimento que o modelo de *delivery online* possui e a importância que a plataforma criada pela Empresa Alfa tem, oportunizando maior visibilidade de marca e aumento de vendas para outras empresas do setor de alimentação. O usuário final também desfruta de um serviço que oferece conforto e praticidade.

E quem está por trás de tudo isto, são: os colaboradores, que ao ingressarem na organização trazem consigo suas vivências e conhecimentos, bagagem esta que certamente irá contribuir com o *know-how* da empresa. Tal ingresso deve ser resultado de um perfil que está próximo ao que a empresa necessita para somar a sua equipe, sempre buscando o alinhamento e o desenvolvimento de competências entre a relação empresa-indivíduo.

O conjunto de conhecimento, habilidade e atitude é próprio de cada um e varia muito de uma pessoa para outra. Com isso, torna-se útil investigar as necessidades dos indivíduos e realizar programas de treinamento e desenvolvimento para suprir as dificuldades do dia a dia organizacional. Assim, o treinamento e desenvolvimento potencializam o desempenho de uma equipe e ainda melhora a motivação e a satisfação com o trabalho exercido.

A continuidade por parte da empresa, referente a execução do Plano de Treinamento e Desenvolvimento é importante para que a Empresa Alfa conte com uma equipe preparada para continuar enfrentando os desafios do crescimento constante da empresa. Para a empresa, as principais contribuições, além do mapeamento das competências organizacionais, profissionais e pessoais, é justamente ter, como resultado deste trabalho, um "cardápio" adaptado especificamente às suas demandas com base nas competências organizacionais, profissionais e pessoais elencadas pelos colaboradores da Empresa Alfa, bem como um modelo de Plano de Desenvolvimento Individual, desenvolvido para o alcance destas competências.

A principal limitação está relacionada aos métodos utilizados, que, para mensuração das competências utilizou-se de um ferramenta não validade, aplicada a uma realidade específica, com uma amostra reduzida e um modelo criado pela própria pesquisadora para o levantamento das competências relevantes para aquela amostra. Como sugestão de estudos futuros, aconselha-se o aprofundamento de conceitos e mecanismos para verificação de competências em ambientes tecnológicos, uma vez que a dinâmica inerente aos habitats de inovação é bastante distinto do encontrado por demais empresas convencionais de serviços.

REFERÊNCIAS

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10015**: Gestão da qualidade: Diretrizes para treinamento.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CASAS, A. L. L. **Qualidade Total em Serviços:** Conceitos, Exercícios, Casos Práticos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, P. I. **Gestão por competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. (Série MBA Gestão de pessoas).

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS; M. J. **Administração de Serviços:** Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

HOFFMAN, D. K. **Princípios de Marketing de Serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LACOMBE, F. **Administração: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARRAS, J. P. (Org.). **Gestão de pessoas:** em empresas inovadoras. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 352 p.

MARTINS, E. B.; CUNHA, R. S.; SABOYA, M. C. L. **E-FACEQ**: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2238-8605, Ano 3, número 4, agosto de 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

NOGUEIRA, J. F. (Org.). **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 17. ed. São Paulo: LTr, 2015.

RIBEIRO, A. de L**. Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SARQUIS, A. B. **Estratégias de marketing para serviços:** como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.