

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

**ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA FORMAÇÃO  
DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA JÚNIOR**

**PREPARATION OF A TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAM FOR LEADERSHIP TRAINING  
IN A JUNIOR COMPANY**

Natália Funghetto Dapeieve , Vânia Medianeira Flores Costa, Beatriz Leite Gustmann De Castro, Andrieli

De Fátima Paz Nunes e Nuvea Kuhn

**RESUMO**

Torna-se imprescindível que o aperfeiçoamento das habilidades necessárias para cada cargo e as tarefas a serem executadas tenham períodos de revisão por meio do treinamento e desenvolvimento, corroborando com o trabalho do colaborador quanto será benéfico para a organização (RUMKE et al. 2016, p. 189).

**Palavras-Chave:** Desenvolvimento. Liderança. Treinamento.

**ABSTRACT**

O presente estudo tem como objetivo elaborar um programa de treinamento e desenvolvimento voltado à formação de liderança da Objetiva Jr., vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

**Keywords:** Development. Leadership. Training.

# **ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA FORMAÇÃO DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA JÚNIOR**

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o novo cenário mercadológico o treinamento e desenvolvimento, são fatores elementares para o alcance dos objetivos organizacionais, e aprimoram as práticas dos processos executados no ambiente laboral (PERRY; KULIK, 2008). Além do mais, o treinamento e o desenvolvimento, tendem a melhorar a percepção dos funcionários sobre o apoio da supervisão no trabalho (TAFVELIN et al. 2019). De modo teórico, essa assimilação é baseada na visão de recursos, sendo que, os recursos são as principais fontes de vantagem competitiva para uma organização. Destacando, os recursos humanos (conhecimento, competências e atitudes humanas) (BARNEY, 1995). Assim, o treinamento e o desenvolvimento são os principais meios para potencializar esses aspectos (VAN LEEUWEN et al. 2023).

Marchi, Souza e Carvalho (2013) afirmam que face as novas transformações céleres são necessárias instaurar e manter a constante capacitação das pessoas que realizam suas demandas, objetivando torná-las eficazes, eficientes e efetivas nas funções que desenvolvem, gerando assim, produtividade. Do mesmo modo, que quando a capacitação é aplicada sob tempo definido, por consequência, a organização terá retorno positivo, uma vez que, aplicando o treinamento e desenvolvimento de novas práticas desejadas pela organização, resulta em uma equipe integrada, engajada e interessada em participar de maneira voluntária das propostas da organização (MACENA NETO; MOTA, 2017).

Contudo, torna-se imprescindível que o aperfeiçoamento das habilidades necessárias para cada cargo e as tarefas a serem executadas tenham períodos de revisão por meio do treinamento e desenvolvimento, corroborando com o trabalho do colaborador quanto será benéfico para a organização (RUMKE et al. 2016, p. 189). Posto isso, o presente estudo tem como objetivo elaborar um programa de treinamento e desenvolvimento voltado à formação de liderança da Objetiva Jr., vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Neste sentido cabe esclarecer que uma Empresa Júnior (EJ) “constitui-se em uma associação civil, de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, [...] criada, constituída e gerida exclusivamente por alunos regularmente matriculados nos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Maria” (MEC/UFSM, 2020). No âmbito da UFSM, são, portanto, regulamentadas pela Resolução nº 27, de 28 de setembro de 2020.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Existem diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Essa diferença é importante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizagem para capacitar o ser humano para trabalhar. O “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (FRANÇA, 2015, p. 88). Já o “desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização (FRANÇA, 2015, p. 88).

Marras (2009, p. 62) evidencia que o “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Notadamente, o treinamento e desenvolvimento são formações que compreendem a cultura organizacional, por meio da qual visa transmitir, reforçar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas à execução de tarefas ou à melhoria no trabalho (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

O treinamento não pode ser visto pela organização como uma série de cursos e eventos. A expectativa da organização é que o treinamento possa, se identificar com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa (FRANÇA, 2015). Entretanto, o desenvolvimento tem como intento analisar, identificar e contribuir para o potencial e capacidade do capital humano. É um processo de auto identificação e gestão, que permite a evolução de um estado atual para a aquisição de habilidades, conhecimentos e competências futuras necessárias para o ambiente organizacional (JALLOH; HABIB, SESAY, 2015).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atender ao objetivo proposto foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), sendo a coleta de dados realizada por meio da observação-participante, com conversas *online* com a Diretoria Executiva, Presidente, Diretor de Gente e Gestão, Diretora de Marketing e Diretora Comercial, no período de outubro a dezembro de 2020.

Com o intuito de elaborar um programa de treinamento e desenvolvimento voltado à formação de liderança da Objetiva Jr., seguiu-se três principais etapas: diagnóstico das necessidades, planejamento do programa de treinamento e desenvolvimento para formação de liderança e avaliação de resultados. O *locus* do estudo foi a Objetiva Jr., é uma EJ, com atuação em consultoria empresarial, vinculada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (MEC/UFSM, 2020).

A primeira etapa, intitulada como diagnóstico das necessidades realizou-se em três diferentes níveis de análise: organização total, pessoas e operações e tarefas. Posteriormente, realizou-se o planejamento do programa de Treinamento e Desenvolvimento, na qual foram definidas as estratégias para sanar as necessidades percebidas na etapa anterior. Para elaboração seguiu-se a metodologia de Chiavenato (2016), a fim de organizar as informações visualmente e facilitar o entendimento do planejamento do programa de T&D para formação de liderança da Objetiva Jr, elaborou-se um mapa com base nas informações coletadas no diagnóstico.

E, por fim, na avaliação dos resultados foi proposto a utilização de três técnicas, a avaliação no nível da organização, no nível das pessoas e no nível das tarefas e operações, sendo sugerido a utilização de indicadores institucionais. Na sequência apresenta-se os principais resultados.

### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesse tópico apresenta-se o diagnóstico das necessidades da Objetiva Jr, posteriormente, o planejamento do programa de treinamento e desenvolvimento e, por fim, avaliação dos resultados.

#### **4.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES**

Uma característica das EJ é a rotatividade, inerente a esse tipo de empresa (PALASSI; MARTINELLI; PAULA, 2020). Neste sentido, constatou-se que o período médio de permanência dos membros é relativamente curto, aproximadamente 9 meses. A partir desta verificação, infere-

se a importância do treinamento, com o intento de envolver os membros para a permanência na Objetiva Jr.; tendendo assim, vivenciar responsabilidades em outros cargos.

Existem alguns processos referente as transições de cargos na Objetiva Jr. A exemplo, a Diretoria Executiva é elegida uma vez ao ano, os Assessores uma vez por semestre e os *Trainees* e Consultores, normalmente, semestralmente, sendo tais prazos flexíveis de ajustes.

Sobre os treinamentos, eles ocorrem principalmente, na fase de *trainee* com o objetivo do novo membro entender os processos e normatização da empresa, direcionado para as áreas do segmento comercial e de projetos, no entanto, os treinamentos ocorrem de maneira superficial, isto é, não nada formalizado ou ainda periodizado para que esses treinamentos ocorram.

Identificou-se a necessidade de possuir treinamentos específicos para cada cargo intitulado na Objetiva Jr. Justificando que a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades resultam em uma melhoria do desempenho do trabalho (DEMO, 2010).

Percebeu-se que os treinamentos estão direcionados para os serviços de consultoria, somente durante o processo de *trainee*, porém de forma superficial e não intenso. Contudo, a ausência de treinamento e informações entre os membros da empresa, culmina em desinformação na equipe prejudicando assim, as consultorias que são realizadas para o público externo. Ainda, em conversas com a Diretoria Executiva da empresa, constatou-se a relevância de se possuir treinamentos voltados a questões comportamentais.

## **4.2 PLANEJAMENTO DO PROGRAMA DE T&D PARA FORMAÇÃO DE LÍDERES**

O propósito de elaboração do Programa de T&D para a formação de líderes na Objetiva Jr. é proporcionar melhor preparo técnico de membros para a atuação, singularmente, nos cargos de liderança da empresa, levando em consideração questões técnicas e comportamentais. Nos próximos tópicos são propostas Programas de T&D para os diferentes cargos que compõem a EJ.

### **4.2.1 *TRAINEE***

O programa dirigido para os *trainees* objetiva a integração dos membros. Para o alcance deste objetivo é relevante iniciar com a apresentação da empresa, finalidade, motivo da existência, como é a atuação no mercado, quais são os parceiros, cronograma de atividades, perfil dos membros, hierarquia dos cargos.

Para tal, propomos módulo “Quem somos” tem o intuito de alinhar aspectos intrínsecos e o “Como trabalhamos” aborda assuntos técnicos voltados para o trabalho em si. O programa possui uma carga horária de 20 horas, e o módulo “Como trabalhamos” presume-se que deve ter uma abordagem mais dinâmica, expositiva, mas com interação das pessoas, explicar os conteúdos do módulo, agregando atividades que englobem a prática da consultoria, além de treinar *cold call*. Para este módulo recomenda-se o estudo do Método de Execução de Projetos, Relatórios Iniciais de Consultorias, Roteiros de *Cold Call* e diagnóstico e modelo de propostas, documentos da empresa, disponíveis no *Podio*, plataforma utilizada pela Objetiva.

### **4.2.2 CONSULTOR**

Elaborou-se um programa para o cargo de consultor com o intento de aprofundar os conhecimentos adquiridos durante o processo de *trainee*, melhorando o desempenho no cargo, estimulando e ampliando os horizontes para as habilidades e comportamentos que contribuam para a trajetória do consultor em termos de conhecimento, atitudes e habilidades.

A periodicidade do programa de consultor ocorre conforme a efetivação dos *trainees* que passaram pelos processos seletivos da empresa, os quais geralmente são realizados

semestralmente. No entanto, dependerá da demanda, posto que, pode haver alterações na frequência, já que todos dentro da empresa são considerados consultores.

#### 4.2.3 ASSESSORIA

Pensando na complexidade do cargo de assessoria, elaborou-se um cronograma de T&D, com carga horária de 50 horas, apresentando conteúdo mais técnicos que agregam para melhor qualificação do cargo, incluindo módulos voltados à gestão de pessoas, finanças, vendas, entre outros assuntos.

O programa proporcionará conhecimento técnico para os assessores, facilitando assim com que sejam realizadas melhorias nos processos de cada uma das áreas, contribuindo para uma melhor atuação das mesmas perante a empresa.

#### 4.2.4 DIRETORIA EXECUTIVA

O programa voltado à Diretoria Executiva, foi elaborado para obter conteúdo mais profundos devido às responsabilidades destes cargos, composto por 15 módulos e total de 43 horas.

### 4.3 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Para o nível das tarefas e operações, utiliza-se como indicadores o *Net Promoter Score (NPS)* (DUARTE; MASCENA, 2021), métrica que permite mensurar a satisfação dos clientes que realizam consultoria com a Objetiva. Com base nessa ferramenta é possível obter fidelidade dos clientes para tornar-se, com efeito, o seu próprio departamento de marketing. Concomitantemente, há a transição da responsabilidade pelo êxito da empresa dos líderes para a esfera tático-operacional, ao passo que cada trabalhador passa a ser corresponsável com a reputação da empresa (LUGONDI; ARIMA, 2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo elaborar um programa de treinamento e desenvolvimento voltado à formação de liderança da Objetiva Jr., vinculada ao curso de Administração da UFSM, realizou-se uma proposição de um plano de T&D, a partir do levantamento das necessidades da empresa.

O presente relatório propõe um programa de T&D para formação de liderança para a Objetiva Jr levando em consideração diversos aspectos presentes na empresa, para que assim, seja um programa coerente para sua realidade, no entanto, a implementação do mesmo é de responsabilidade da empresa. Com base no planejamento do programa acredita-se que os resultados auxiliarão na preparação dos membros para o processo de formação de liderança e, por consequência, no processo de sucessão da Objetiva Jr.

Novos estudos podem ser realizados com o intuito de compreender os desafios, motivações e perspectivas de acadêmicos ao ingressarem na EJ, bem como suas principais demandas, para que possam ser traçadas novas ações voltadas à capacitação e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais.

## REFERÊNCIAS

- BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus- Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. Ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2016.
- DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUARTE, N.R.; MASCENA, M.B.C. Marketing de Relacionamento: Estratégia para Mensurar a Satisfação do Cliente Utilizando o Método Net Promoter Score (NPS). **ID on line. Revista de psicologia**, v. 15, n. 56, p. 270-287, 2021.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1.ed. 13. Reimp. São Paulo: Atlas, 2015.
- JALLOH, A. A.; ABDULLAHI, M.; SESAY, A. K. The impacto of training and development on staff performance in tertiary educational institutions in Sierra Leone. **International Journal of Management Sciences and Business Research**, v. 4, n. 8, p. 12-23, 2015.
- LUGONDI, D.; ARIMA, C. H. Uso e a aplicação do NPS (Net Promoter Score) no auxílio a priorização de backlog em uma empresa brasileira de serviços de internet: um estudo de caso. **Human Factors in Design**, v. 7, n. 13, p. 073-084, 2018.
- MACENA NETO, J. B. M.; MOTA, F. P. B. Treinamento e desenvolvimento nas organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal. **Método e Pesquisa em Administração**, v. 2, n. 2, p. 47-61, 2017.
- MARCHI, M. O.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Cadernos de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE**, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MEC/UFSM. Regulamento interno para formalização e organização das empresas juniores junto a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regulamento-empresas-juniores-ejs-2020>>. Acesso em 8 de setembro de 2023.
- PALASSI, M.P.; MARTINELLI, R.G.O.; PAULA, A.P.P. Entre o discurso empreendedor e a consciência política: estudo exploratório do Movimento Empresa Júnior em uma universidade pública no sudeste do Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 3-12, 2020.
- PERRY, E. L.; KULIK, C. T. The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 2, p. 262-273, 2008.
- RUMKE, B. P.; RAMOS, D.; FABRICIO, A.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Levantamento das necessidades e elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para empresa de TI. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, 2016.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. Grupo A, 2013.
- TAFVELIN, S. et al. Aligning job redesign with leadership training to improve supervisor support: a quasi-experimental study of the integration of HR practices. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 1, p. 74-84, 2019.
- VAN LEEUWEN, E. H. et al. The Systematic Development of an Online Career-Oriented People Management Training for Line Managers of Professionals: A Pilot Field Intervention Study. **Public Personnel Management**, p. 00910260231176510, 2023.