

# A educação corporativa como ferramenta para a implantação de práticas de gestão de pessoas como estratégia competitiva

Claudia Morgane dos Santos Cuzma<sup>1</sup>  
Sibila Luft<sup>2</sup>

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o departamento de Recursos Humanos da empresa Unicomper, verificando o processo de desenvolver pessoas, o tipo de gestão implantado, os recursos disponíveis para o crescimento e o desenvolvimento dos profissionais. Para a melhor compreensão do tema estudado, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados foram avaliados a partir do diagnóstico organizacional, da coleta de dados em conversas informais com os profissionais e diretores, da observação participante e, principalmente, de reflexões e estudos, entendendo os conceitos teóricos e analisando a realidade apresentada. O estudo propôs utilização da ferramenta de gestão estratégica 5W2H, para apresentar o plano de ação para o processo de desenvolver pessoas. O resultado obtido foi a verificação do cenário atual, a estruturação de planos de ações com o objetivo de implantar ações para diminuir o absenteísmo e rotatividade voluntária das pessoas, para oportunizar o crescimento da carreira profissional, consolidar a educação corporativa e reter os talentos.

**Palavras-chave:** Processos de Gestão de Pessoas. Treinamento. Educação Corporativa.

---

<sup>1</sup> Mestra em Gestão Estratégica de Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI/Santo Ângelo(2017). Graduada em Administração pela Fundação Faculdade Municipal de Administração e Ciências Econômicas de União da Vitória - FACE (1993) e em Secretariado Executivo pelo Centro Universitário da Cidade de União da Vitória - UNIUV (2007). Especialização em Gestão Empresarial pela Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná - FACET (2008). Professora do Centro Universitário da Cidade de União da Vitória, atuando principalmente nas áreas específicas de Técnicas e Gestão Secretarial. E-mail: prof.claudia@uniuv.edu.br

<sup>2</sup> Doutora em Educação/UFSM (2012). Mestre em Educação/UFSM (2007). Graduação em Psicologia/UCPEL (1996). Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho (Lato-Sensu) 2012/14/URI -Santiago/RS. Coordenadora do Curso de Psicologia URI Campus de Santiago (Portaria N° 2037 de 22/03/2016). Docente nos Cursos de Graduação e Pós-Graduação da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI/Santiago/RS desde 2008. Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações - Mestrado/URI Santo Ângelo/RS (2013/2017). E-mail: siluft@hotmail.com



# Corporate education as a tool for the implementation of people management practices as a competitive strategy

Claudia Morgane dos Santos Cuzma  
Sibila Luft

## ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the Human Resources department at Unicomper Company, verifying the process of people development, the type of management implemented, the resources that were available for the growth and the development of the professionals. For a better understanding of the studied subject, library and documental researches were made in books, articles, magazines and documents. The results were checked from the organizational diagnosis, from the data collection during informal conversations with the professionals and the directors, from the participating observation and, mainly, from considerations and studies, understanding the theoretical concepts and analyzing the context. The study proposed the use of the strategic management tool 5W2H, to present the action plan for the process of people development. The obtained result was the verification of the current scenario, the structure of the action plans aiming at the implementation of actions to decrease the absenteeism and the volunteering turnover of people, to provide the professional growth, to consolidate the corporate education and to retain talents.

**Keywords:** People Management Processes. Training. Corporative Education.



## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, as organizações vivem uma competição diária, em que se precisa buscar alta produtividade, baixo custo, excelente qualidade de produto e serviço, utilizando novas tecnologias, sendo competitivas, adaptando-se à velocidade das mudanças, e ainda à necessidade de crescer e ser sustentável ou então não prosperar, estabelecendo, dessa forma, novos desafios para a gestão de pessoas e para o gestor de Recursos Humanos.

O diferencial competitivo, nessa realidade, são as pessoas inovadoras, criativas, comprometidas, eficazes, que constituem a competência básica da organização, promovendo o seu sucesso e crescimento.

Então, as organizações e as pessoas, juntas, formam a Gestão de Pessoas, uma depende da outra. As organizações precisam das pessoas para que o planejamento estratégico seja realizado; as pessoas precisam das organizações para trabalhar, para se realizarem pessoal e profissionalmente, para construírem uma carreira (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas são demasiadamente importantes para as empresas: as rotinas como entrevistar, selecionar, contratar e demitir profissionais fazem parte da gestão de pessoas, mas não somente isso, o principal foco da gestão de pessoas é satisfazer as necessidades e expectativas de crescimento profissional, identificando oportunidades de treinamento e desenvolvimento, reduzindo o *turnover*, melhorando o clima organizacional, promovendo o engajamento permanente. Desse modo, estimulam a motivação das equipes, investindo em benefícios para os profissionais, com o objetivo de reter os talentos, ou seja, um Recursos Humanos estratégico, atuando em uma gestão participativa. Para Ulrich (2002, p.282), “as políticas e práticas de Recursos Humanos devem criar organizações que sejam mais bem equipadas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança, já que se trata de elementos da organização competitiva”. Ao estabelecer o foco nas pessoas, promove-se o engajamento de todos.

Para as empresas, a relação entre educação e competitividade resulta de uma constatação de bom senso: quanto mais especializada a mão de obra, melhores condições se têm para a competitividade. No entanto isso não pode ser visto de forma simplista. Essa relação não é direta: entre educação e competitividade existem muitos fatores, como o direcionamento estratégico claro, um bom modelo de negócio e arquitetura organizacional adequada.

Para pensar em educação corporativa seriamente, necessita-se conhecer o contexto externo e interno da empresa, sua estratégia, sua cultura e suas necessidades, ouvir os profissionais envolvidos, estudar com cuidado as alternativas possíveis e escolher aquelas que apresentam maior adequação.

O ponto de partida do estudo foi a análise do departamento de Recursos Humanos da empresa Unicomper, verificando o processo de desenvolver pessoas, o tipo de gestão implantado, a cultura e o clima organizacional, os recursos disponíveis para o crescimento e desenvolvimento dos profissionais, a existência ou não de alguma prática de gestão diferenciada e um gestor de Recursos Humanos atuante. O estudo deve responder ao seguinte questionamento: por que as empresas devem investir em treinamento e desenvolvimento, procurando implantar modelo de gestão de pessoas para uma estratégia competitiva?

Para responder a esse questionamento, o objetivo geral do trabalho foi analisar a área de Recursos Humanos em uma empresa de pequeno porte, e os objetivos específicos foram: a) pesquisar a bibliografia na área Gestão de Pessoas e seus pressupostos básicos e Educação Corporativa; b) mapear a situação atual do processo de desenvolver pessoas do setor de Recursos Humanos da empresa Unicomper; c) propor planos de ações para o processo de desenvolver pessoas, apresentando sugestões de melhorias. Dessa forma, o estudo propôs utilização da ferramenta de gestão estratégica 5W2H, para apresentar o produto da pesquisa.

## 2 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Knapik (2008), os principais processos de gestão de pessoas podem ser divididos em: processo de captação de pessoas, processo de orientação e acompanhamento de pessoas, processo de desenvolvimento de pessoas, processo de remuneração, valorização e segurança de pessoas.

Cada processo tem por objetivo planejar, organizar, controlar e dirigir suas demandas; são independentes, mas estão interligados. Devem ser flexíveis e atender tanto aos objetivos dos profissionais como aos da organização.

Conforme Gil (2006), a gestão de pessoas abrange várias atividades, a classificação pode ser agrupada em muitas categorias, designadas como sistemas. No Quadro 01, Gil (2006) indica a classificação das atividades de recursos humanos e gestão de pessoas, segundo diferentes autores:

**Quadro 01** - Classificação das atividades de recursos humanos e gestão de pessoas

Aquino	Mikovich e Boudreau	Gómez-Mejia <i>et al.</i>	Chiavenato
(1979)	(2000)	(1998)	(1999 d)
Procura Desenvolvimento Manutenção Pesquisa	Recrutamento Desenvolvimento Remuneração Relação com empregados	Suprimento Desenvolvimento Compensação Controle	Agregação Aplicação Recompensa Desenvolvimento Monitoração

Fonte: Gil (2006, p.24)

Os diversos autores, apesar de usarem uma nomenclatura diferente, abordam as atividades clássicas da área de recursos humanos. Todos se preocupam com o crescimento e desenvolvimento das pessoas, evidenciando que as pessoas fazem as organizações alcançarem melhores resultados, se têm oportunidades e são valorizadas.

Os sistemas de Gestão de Pessoas contemporâneos são integrados por um conjunto de ferramentas gerenciais que precisam atender às expectativas dos profissionais como gerar resultados para a empresa. Consistem em integrar, motivar, engajar e cuidar de todos os setores das organizações, com todas as pessoas. Destacam-se, agora, os seus seis processos básicos, de acordo com Chiavenato (2010, p.15-16):

**1. Processo de agregar pessoas:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

**2. Processo de aplicar pessoas:** são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

**3. Processo de recompensar pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

**4. Processos de desenvolver pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

**5. Processos de manter pessoas:** são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

**6. Processos de monitorar pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Para que esses processos sejam eficientes, devem trabalhar juntos, porque se um deles estiver em dificuldade, estará, com certeza, prejudicando o outro, então o equilíbrio nos processos é fundamental. Devem também considerar as influências ambientais externas e influências organizacionais internas, para obter a melhor compatibilidade entre si. Evidencia-se, dessa forma, um modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato (2010), quando se diagnostica, mostra-se o cenário atual, evidenciam-se os pontos fortes e fracos. Nas influências organizacionais internas, deve-se analisar a missão, visão, objetivos e estratégias, a cultura organizacional, a natureza das tarefas e o estilo de gestão adotado pela empresa. Nas influências ambientais externas, analisam-se as relações com os sindicatos, as leis e regulamentos legais, a competitividade, as condições sociais e culturais e as condições econômicas. Nesse contexto, necessita-se de um planejamento a longo prazo, para a tomada de decisões mais assertivas e que gerem menos impactos, tanto para os profissionais quanto para a empresa. Exemplo disso é o atual cenário político e econômico que o Brasil está passando, delações premiadas, alta de preços, diminuição dos salários, demissões em massa, recessão, desemprego, entre outros.

Os resultados esperados nos processos de gestão de pessoas, considerando-se essas influências internas e externas, são práticas éticas, socialmente responsáveis, produtos e serviços competitivos e de alta qualidade e bem-estar e felicidade no trabalho, com um profissional motivado e feliz.

### 3 PROCESSOS DE DESENVOLVER PESSOAS

Nesse processo, Chiavenato (2010) relata que o foco está na educação. A formação, a capacitação, o treinamento e desenvolvimento oportunizam ao profissional melhorar suas habilidades e competências. E não apenas isso, torna-os profissionais com atitude, podendo ser criativos e inovadores, modificando os hábitos e tornando-se pessoas melhores. O processo de desenvolver pessoas é composto por: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

De acordo com Tonet (2014), o treinamento e o desenvolvimento são ferramentas de gestão que estimulam o alto desempenho e a produtividade, oportunizando aos profissionais que aprendam que se reciclem e que desempenhem suas atividades com maior eficiência. O treinamento é uma necessidade do profissional do presente, de uma atividade que precisa ser realizada, algo que ainda não sabe, focada na função desempenhada, para melhorar sua performance de imediato. Já o desenvolvimento trata de estratégias gerenciais relacionadas a situações novas, para agregar conhecimento de uma atividade desconhecida, como visitas técnicas, viagens de observação, conhecer as melhores práticas. Tanto um quanto o outro podem acontecer simultaneamente, dependendo das mudanças ambientais que estiverem acontecendo na empresa.

### 4 CONCEITO DE TREINAMENTO

Para identificarem-se as necessidades de treinamento dos profissionais da organização, é preciso implantar um plano de treinamento. Primeiramente, o gestor de Recursos Humanos deve fazer um

diagnóstico da empresa (momento vivenciado); depois, dos setores; e, por fim, dos gargalos existentes em cada setor. Assim poderá tomar uma decisão mais assertiva no investimento de qual treinamento fazer.

Para Chiavenato (2009, p.389): “Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

Nesse contexto, Marras (2009, p.145) define que: “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

De acordo com Silva e outros (1999, p.36): “Os programas de treinamento e desenvolvimento são atividades estimuladoras utilizadas pelas organizações empresariais para ajudar seus trabalhadores a crescer e a produzir mais no âmbito do trabalho”.

Os programas de treinamento e desenvolvimento, as organizações oportunizam aos profissionais adquirir novas habilidades, conhecimento de atividades e processos diferentes, proporcionando ao profissional atualização contínua e especialização no cargo exercido, tornando-os profissionais de alta performance. Conforme Cardoso (2000, p.100):

Um programa de educação e treinamento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, visando promover a melhoria da atuação funcional e a satisfação pelo trabalho realizado. Entendido assim, oferece uma aplicação das possibilidades para que os integrantes possam intervir na organização e no seu processo produtivo.

Os diversos autores acima citados enfatizam o termo educação nas organizações, isso evidencia que o treinamento e educação caminham juntos. Nesse contexto, as organizações propiciam melhores condições de trabalho para os profissionais, dando-lhes autonomia para tomada de decisão nos diversos setores em que atuam. Preparando-os para o desenvolvimento, estimulando seu crescimento na carreira profissional, preocupam-se em integrar o homem à sociedade em que está inserido.

Dessa forma, adotar um sistema de educação estratégica, implantando uma Universidade Corporativa tem impactos positivos no resultado do negócio, ocasionando maior visibilidade e credibilidade para as práticas de gestão de pessoas implantada na organização. Segundo Eboli (2004, p.63), “Eis um ideal a ser perseguido: formular e viabilizar práticas educacionais adequadas e modernas, com o objetivo de educar a força de trabalho e assim aumentar a capacidade de competição na esfera internacional”.

Para Chiavenato (2010), o treinamento é um processo cíclico e contínuo, que tem o objetivo de alcançar alta performance dos profissionais, para isso faz-se necessário desenvolver uma cultura interna voltada para o aprendizado e focada nas mudanças da organização e no desenvolvimento das competências dos profissionais. Então, para Chiavenato, existem quatro etapas no processo de treinamento: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, conforme descrito na figura 01.



Figura 01 - O processo de treinamento

Necessidades a Satisfazer	Desenho do Treinamento	Condução do Treinamento	Avaliação dos Resultados
<b>Diagnóstico da Situação</b>	<b>Decisão Quanto à Estratégia</b>	<b>Implementação ou Ação</b>	<b>Avaliação e Controle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Objetivos da Organização</li> <li>* Competências Necessárias</li> <li>* Problemas de Produção</li> <li>* Problemas de Pessoal</li> <li>* Resultados da Avaliação do Desempenho</li> </ul>	Programação do treinamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Quem treinar</li> <li>* Como treinar</li> <li>* Em que treinar</li> <li>* Onde treinar</li> <li>* Quando treinar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de linha,</li> <li>- Assessoria de RH,</li> <li>- por ambos,</li> <li>- por terceiros.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Monitoração do Processo</li> <li>* Avaliação e Medição de Resultados</li> <li>* Comparação da Situação Atual com a Situação Anterior</li> <li>* Análise do custo/benefício</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2010, p.372)

No planejamento do treinamento, consegue-se diagnosticar os principais *gaps* de competências comportamentais (postura, conflitos, relacionamento, atitude), de competências técnicas/operacionais (desempenho de atividades) dos profissionais, do estilo de liderança (plano de sucessão, desenvolvimento técnico), dar a tratativa, avaliar a eficácia e ainda proporcionar o desenvolvimento profissional. O treinamento é um processo de aprendizagem, de mudança de comportamento por meio da transmissão de informações, desenvolvimento das habilidades e atitudes.

As principais tendências de treinamento e desenvolvimento são: aprendizagem como estratégia empresarial, *e-learning*, treinamento como consultoria de desempenho, *coaching*, mudança do perfil do especialista em treinamento para um processo de aprendizagem e inovação (CHIAVENATO, 2010).

## 5 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação nas organizações deve ser contínua, pois o indivíduo é profundamente influenciado pelo meio onde vive, trabalha e se desenvolve por meio de seus vários grupos de referência. Torna-se praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas, estimulando um sistema de aprendizagem contínua.

Nesse cenário, conforme Eboli (2004, p.49), “o objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio”.


Dessa forma, a educação corporativa surge como um diferencial competitivo, buscando preparar as pessoas para superarem os desafios organizacionais. Então, Meister (1999, p.8) define educação corporativa como: “guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um polo de educação permanente”.

Durante muito tempo, a discussão que permeou o mercado de trabalho oscilava entre a formação especialista ou generalista. Essa questão foi vitimada pela velocidade das mudanças. Hoje, o discurso derivou para a qualidade do fator humano, o único capaz de conduzir empresas ao pódio em tempos de competição acirrada, buscando consolidar o conceito de educação corporativa.

O conceito de universidade corporativa surgiu no Brasil, na década de 1990, com o objetivo de investir na qualificação dos profissionais, com o comprometimento do desenvolvimento contínuo.

Os principais pressupostos para implantar a Universidade Corporativa são descritos no quadro 2, segundo Eboli (2004, p.50), trazendo um comparativo entre o Centro de Treinamento e Desenvolvimento tradicional e uma Universidade Corporativa.

Quadro 02: Mudança de paradigma de Centro de Treinamento e Desenvolvimento para Universidade Corporativa

MUDANÇA DE PARADIGMAS		
Centro de T&D tradicional		Universidade Corporativa
Desenvolver habilidades	<b>OBJETIVO</b>	Desenvolver competências críticas
Aprendizado individual	<b>FOCO</b>	Aprendizado organizacional
Tático	<b>ESCOPO</b>	Estratégico
Necessidades individuais	<b>ÊNFASE</b>	Estratégia de negócios
Interno	<b>PÚBLICO</b>	Interno e Externo
Espaço real	<b>LOCAL</b>	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	<b>RESULTADO</b>	Aumento da competitividade

Fonte: Adaptada de Meister (1999) por Maria Tereza Eboli

As organizações que implantam sistemas para o desenvolvimento contínuo dos profissionais, com o objetivo de reter os melhores talentos, sincronizando os objetivos do planejamento estratégico, criando indicadores que demonstram essa mudança, como o treinamento *on the job* (treinamento no local do trabalho) e o de *Job Rotation* (aprendizado em vários setores da empresa), conseguem os melhores resultados, superam os desafios e contribuem para alcançar o sucesso organizacional.

Os indicadores mapeiam quais competências estão favoráveis e quais competências precisam ser melhoradas, adaptadas ou até mesmo extintas e renovadas, pois os fatores básicos que são o conhecimento, as habilidades e atitudes devem ser estimulados nos profissionais, oportunizado o investimento na gestão por competências e gestão do conhecimento. Nesse contexto, os sete princípios e práticas de sucesso de um sistema de Educação corporativa são: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. Deve-se, ao implantar a universidade corporativa, contemplar todos os princípios com práticas associadas a cada um deles (EBOLI, 2004).

## 6 METODOLOGIA

Vergara (1998) descreve vários tipos de pesquisa, conforme dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. No trabalho proposto, quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e aplicada. Então, quanto aos fins, conceituar-se-á, primeiramente, a pesquisa exploratória. Segundo Lakatos (2010, p.171):

Exploratórios - são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

Conforme Matias (2010, p.71), “a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Para desenvolver as pesquisas exploratória e aplicada, foi realizado o diagnóstico e a análise atual do departamento de recursos humanos da empresa. Fizeram-se duas reuniões, nos dias 12 e 13 de maio de 2016, com a Sra. Hermine Luiza Schreiner, sócia e diretora de Recursos Humanos da Unicomper, quando foram feitos os apontamentos do processo da gestão de pessoas baseado em Chiavenato (2010): desenvolver pessoas. Dessa forma, identificaram-se necessidades, *gaps* do setor, pontuou-se o cenário atual da empresa, que serviu de base para desenvolver as propostas de melhorias apresentadas para o processo de desenvolver pessoas, sendo aplicadas na gestão de pessoas da empresa, com o objetivo de investir em treinamento técnico-operacional, atividades de desenvolvimento humano, para a consolidação da educação corporativa.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e participante. Então, quanto aos meios, conceituar-se-á, primeiramente, a pesquisa bibliográfica. Fachin (2003, p.125) afirma que:

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Na pesquisa bibliográfica, buscou-se o material disponível e acessível ao público em diversas fontes, sobre os temas relacionados à administração de recursos humanos, gestão de pessoas e seus processos, educação corporativa, ferramenta de gestão, entre outros. Todo esse material embasou o estudo para a elaboração das propostas de melhorias para gestão de pessoas, com foco no treinamento e desenvolvimento dos profissionais e educação corporativa. Conforme Vergara (1998, p.46), a pesquisa documental é assim definida:

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfímes, fotografias, vídeotape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Para a realização da pesquisa documental, fez-se necessário realizar o levantamento dos documentos relacionados com a área de recursos humanos, e foram elencados e pesquisados os seguintes documentos: LNT<sup>3</sup>, LPT<sup>4</sup>, PST<sup>5</sup>, RAT<sup>6</sup>, HIT<sup>7</sup>, PPRA<sup>8</sup>, PCMSO<sup>9</sup>, ITCs<sup>10</sup>, formulários, consulta no *software* específico do departamento pessoal “domínio” registros e documentos dos profissionais. Esse

trabalho foi desenvolvido juntamente com a assessora de Recursos Humanos da empresa, no período de 16 a 20 de maio de 2016.

Matias (2010, p.73) afirma haver “Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. Na realização da pesquisa participante, o pesquisador participou de visitas semanais nos meses de maio e junho de 2016, com a observação atenta e constante do processo básico de desenvolver pessoas, produzindo relatórios com apontamentos para posterior análise e tratamento de dados.

## 7 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O estudo foi realizado na empresa Unicomper - União Indústria e Comércio de Perfis de Madeira e PVC Ltda., em União da Vitória, Paraná, no período de janeiro a agosto de 2016. A empresa é gerida pelo diretor-presidente, Jorge Luiz Furlan, e pela sócia-diretora de Recursos Humanos, Hermine Luiza Schreiner. O seu diferencial competitivo começa na gestão participativa com foco nas pessoas e com um processo produtivo inovador, de um produto sustentável. Segundo o *site* da empresa, quanto a sua origem e estruturação, descreve-se o seguinte:

A Unicomper nasceu com a proposta de Unir e Misturar duas estratégias de gestão, consideradas por grandes pensadores contemporâneos, como Michel Porter, David Ulrich, Steve Jobs, Jack Welch, entre outros. Essas duas estratégias são relativas a Pessoas e Inovação. Uma conectada e vinculada fortemente à outra. A estratégia da inovação vem do presidente Jorge Luiz Furlan, empresário, visionário, que revolucionou o conceito de mistura de PVC com pó de madeira, quebrando paradigmas e desenvolvendo uma nova técnica de união de materiais, oferecendo para o setor da construção civil um produto ímpar, com matéria-prima inesgotável na natureza, aliada à satisfação, beleza, leveza, funcionalidade, baixa manutenção e à prova d'água, dando ainda alternativa de destinação adequada a resíduos, na forma de produto nobre, com alto valor agregado. A estratégia focada em pessoas vem com a Diretora de Recursos Humanos, Hermine Luiza Schreiner, que, ao longo de sua carreira, estruturou e liderou relevantes projetos voltados para a gestão de pessoas. Foi mentora e gestora de projetos socioambientais, que receberam prêmios e reconhecimento público no Brasil e na Americana Latina. Projeto de Universidade Cooperativa e modelo de gestão focada no bom ambiente de trabalho também estiveram na sua pauta de trabalho, sendo esses reconhecidos no Brasil e na América Latina. Com a crença genuína em Pessoas e Inovação, nasce a UNICOMPER, que une modelos de gestão e segue com a união de matérias-primas distintas, para um resultado único: Sustentabilidade do negócio, das pessoas e dos clientes (UNICOMPER, 2016).

O planejamento estratégico da empresa começou a ser desenvolvido, em março de 2014, com análise de mercado, pesquisa de oferta e demanda, análise de matéria-prima, projetos, busca de recursos e início da tramitação de documentos legais para a execução das obras e instalações.

As instalações começaram a ser construídas em novembro de 2014. Em maio de 2016 já estava concluído o barracão para o setor de manutenção e a planta industrial, em um total de 4.500m<sup>2</sup> de área

---

<sup>3</sup>LNT - Ficha de Levantamento de Necessidades de Treinamento

<sup>4</sup>LPT - Lista de Presença em Treinamento

<sup>5</sup>PST - Plano Semestral Treinamento

<sup>6</sup>RAT - Relatório de Atividades do Treinamento

<sup>7</sup>HIT - Histórico Individual de Treinamento

<sup>8</sup>PPRA - Programa de prevenção dos riscos ambientais

<sup>9</sup>PCMSO - Programa de controle médico de saúde ocupacional

<sup>10</sup>ITCs - Instrução de Trabalho e Controle

construída. A empresa também possui o setor administrativo, suprimentos, ambulatório médico, sala de treinamento e restaurante, em um total de 450m<sup>2</sup> de área construída. Segundo o *site* da empresa, quanto ao modelo de gestão de pessoas, descreve-se o seguinte:

Para fazermos uma Gestão de Pessoas especial, buscamos aproveitar toda nossa experiência em Gestão Empresarial e dar uma “nova cara para o nosso RH”, valorizando a essência do Ser Humano, entendendo as necessidades e expectativas das pessoas, dando a elas aquilo que elas precisam e não somente aquilo que elas desejam (UNICOMPER, 2016).

Nesse contexto, durante a pesquisa, observou-se um modelo de gestão de pessoas participativa que valoriza, engaja e motiva os profissionais, criando neles um vínculo de crença na empresa, com o objetivo de que o profissional fidelize esse vínculo e projete sua carreira na empresa e não passe seu tempo livre planejando novas trilhas profissionais fora dela.

## 8 ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

O trabalho de coleta e análise de dados iniciou-se no mês de maio e terminou no mês de junho de 2016. Os dados foram coletados na observação *in loco*, participação em reuniões, consulta ao *site* da empresa, consulta de documentos e *software* específico do setor de Recursos Humanos, das conversas informais com todos os profissionais da empresa, com a diretora e assessora de Recursos Humanos, com o objetivo de diagnosticar o cenário atual do processo de desenvolver pessoas na empresa Unicomper.

Na análise dos dados foram elaborados questionamentos a partir das informações recolhidas e registradas, apresentando plano de ação, identificando a percepção dos profissionais sobre sua eficácia, e formas alternativas de aumentar a contribuição da área de Recursos Humanos, respeitando as limitações financeiras de investimento das pequenas empresas, com práticas simples, mas que trazem resultado.

## 9 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS – CENÁRIO ATUAL

No diagnóstico do processo de desenvolver pessoas, considerado muito importante para a empresa, observou-se que o profissional tem oportunidade de crescimento e desenvolvimento, basta ele ter atitude e querer aprender. Quanto aos treinamentos, o *site* da Unicomper apresenta o seguinte:

Buscamos profissionais com perfil inovador, curioso e que deseje permanentemente aprender a desaprender para aprender o novo. Nosso modelo de capacitação sai dos bancos da nossa sala de treinamento e vai para o ambiente de trabalho, com qualificação “*On The Job*”. [...] Assim, formamos pessoas para um objetivo comum: a sustentabilidade de nosso negócio e a manutenção de uma equipe altamente qualificada com alto grau de habilidades e competências (UNICOMPER, 2016).

Durante a pesquisa, constatou-se veracidade nessa afirmação. O profissional, antes de começar suas atividades, tem treinamento *On the Job*, em que outro profissional já experiente na atividade ensina todos os procedimentos para o novo profissional e acompanha seu desempenho, por uma semana. É disponibilizada também aos profissionais a ITC - Instrução de Trabalho e Controle, que está anexada a cada máquina do processo produtivo, com o objetivo de evidenciar o passo a passo da atividade, trazendo maior segurança para o novo profissional desenvolvê-la.

Depois de três meses na empresa, o novo profissional começa o *Job Rotation*, passando pelos diversos processos produtivos durante um determinado período de tempo, a fim de conhecer todos os

processos, atividades e especificidades daquele setor ou máquina em que vai atuar, tendo a oportunidade de conhecer todas as operações. O *Job Rotation* estimula o funcionário a sair de sua zona de conforto, a conhecer procedimentos diferentes, exercitar sua liderança, chamar para si responsabilidades diversas; que pense diferente e esteja sempre em movimento, construindo um perfil de profissional completo na empresa, oportunizando ao profissional exercitar a polivalência. Já a empresa ganha tendo uma equipe altamente capacitada, que conhece todas as operações e ampliam a competência de assertividade nas tomadas de decisões, pois quem conhece o processo como um todo amplia, também, a capacidade de gestão.

Os treinamentos são planejados a partir das necessidades de treinamento, com o preenchimento da LNT - Ficha de Levantamento de Necessidades de Treinamento, apontadas pelos líderes de produção, das entrevistas de avaliação e desempenho e da ficha de *feedback* apontada pelos profissionais, que servem como informações complementares para esse planejamento.

Todo treinamento planejado deve ser realizado. Necessita-se fazer a LPT - Lista de Presença em Treinamento, para o registro do número de profissionais participantes, qual treinamento foi executado, para qual setor, seu conteúdo programático e a avaliação de eficiência. Com todos esses dados, têm-se informações importantes e o cenário atualizado dos treinamentos realizados pela empresa. Nesse contexto, cada profissional vai construindo o seu HIT - Histórico Individual de Treinamento, formulário que evidencia todos os treinamentos realizados pelo profissional, ótima ferramenta para consulta, em caso de promoção do profissional.

Do levantamento das necessidades de treinamento, faz-se o PST- Plano Semestral Treinamento, que tem como objetivo atender todas as demandas e gargalos de treinamento para todos os setores durante o semestre, e por fim faz-se o RAT – Relatório de Atividades do Treinamento, que apresenta o cenário atual de todos os treinamentos realizados, e atende às necessidades expostas e ações diferenciadas, para suprir necessidades que não estavam planejadas, mas importantes para a necessidade que surgiu. Do RAT, geram-se os indicadores de treinamento e desenvolvimento. Na análise do RAT, constatou-se que foram realizados os seguintes treinamentos: programa de integração, Saúde e Segurança (uso do extintor), avaliação de competências, técnico operacional *hot stamp*, técnico operacional picador e micronizador, técnico operacional, extrusora, *Chiller* e micronizador, gestão e *marketing* e operação tributária, finalizando o primeiro semestre de 2016 com 17,12h/h de treinamento.

## 10 DISCUSSÕES E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Para o desenvolvimento prático do trabalho do pesquisador no setor de Recursos Humanos da empresa Unicomper, fez-se a coleta e análise de dados, evidenciando o cenário atual. Para a elaboração das propostas de melhorias no processo, utilizou-se da ferramenta de gestão estratégica 5W2H (figura 02). Essa ferramenta demonstra, de forma clara e objetiva, o plano de ação para cada proposta, mapeando as atividades com sete perguntas que devem ser respondidas e realizadas. As organizações precisam ter estratégias de ação para identificação e proposição de soluções de determinados problemas que queiram sanar ou ideias novas para serem implantadas.

Figura 02 - Ferramenta 5W2H

<b>What - O que fazer?</b>	Ações a serem desenvolvidas.
<b>Where - Onde Fazer?</b>	Onde a ação será desenvolvida? Qual a abrangência?
<b>Why - Por que fazer?</b>	Qual a justificativa? Qual o resultado esperado?
<b>When - Quando Fazer?</b>	Quando será realizado? Qual o prazo, datas para início e término da ação?
<b>Who - Quem vai fazer?</b>	Quem é o responsável pela implementação? Condução das ações?
<b>How - Como será feito?</b>	Como a ação será implementada? Qual o passo a passo? Qual a metodologia a ser utilizada?
<b>How much - Quanto vai custar?</b>	Análise do investimento a ser realizado.

Fonte: das autoras, 2016.

O objetivo do trabalho é apresentar propostas que melhorem o processo de desenvolver pessoas, evidenciando a importância da gestão participativa, do treinamento e desenvolvimento, da educação corporativa e das pessoas.

## 11 PROCESSO DE DESENVOLVER AS PESSOAS

No processo de desenvolver pessoas, a empresa estrutura ações de treinamento e desenvolvimento profissional, estimulando nas pessoas a vontade de crescer e atualização constante, oportunizando aprendizado nas mais diversas áreas. Na empresa pesquisada, o principal gargalo observado no processo, na coleta de dados, foi na área comercial. Propõe-se, desse modo, o Treinamento Técnico na Área Comercial e Treinamento Comportamental na Área Comercial, descritos nos quadros 03 e 04.

Quadro 03 – Plano de ação: Treinamento técnico na área comercial

O que fazer?	Treinamento técnico na área comercial.
Onde fazer?	No setor de vendas.
Por que fazer?	Constatou-se um gargalo na área comercial que está impactando economicamente na organização. Poucas vendas.
Quando fazer?	Foi implantado no segundo semestre de 2016 com carga horária de 04 horas no Senac - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.
Quem vai fazer?	Consultor na área comercial.
Como será feito?	Os profissionais vão receber um treinamento para fidelizar os clientes, prospecção de novos clientes e outras ferramentas para maximizar os resultados no setor comercial.
Quanto vai custar?	R\$ 1.000,00; valor da inscrição e material.

Fonte: das autoras, 2016.

Quadro 04 – Plano de ação: Treinamento comportamental na área comercial

O que fazer?	Treinamento comportamental na área comercial.
Onde fazer?	No setor de vendas.
Por que fazer?	Constatou-se um gargalo na área comercial que está impactando economicamente na organização. Poucas vendas.
Quando fazer?	Foi implantado no segundo semestre de 2016 com carga horária de 04 horas no Senac - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.
Quem vai fazer?	Consultor na área comercial.
Como será feito?	Os profissionais vão receber um treinamento para desenvolver habilidades e competências de negociação e vendas.
Quanto vai custar?	R\$ 1.000,00; valor da inscrição e material.

Fonte: das autoras, 2016.

Para complementar os planos de ação anteriores, sugeriu-se a Criação de Procedimento de Atendimento na Área Comercial e Criação de Procedimento de Atendimento aos Representantes Comerciais, descritos nos quadros 05 e 06.

O que fazer?	Implantar um procedimento no atendimento aos clientes.
Onde fazer?	No setor de vendas.
Por que fazer?	Para aumentar as vendas. Dar suporte aos clientes.
Quando fazer?	Foi implantado no segundo semestre de 2016, (implantação do modelo e utilização diária no atendimento ao cliente).
Quem vai fazer?	Pesquisador e depois os três vendedores.
Como será feito?	Criação das normas, procedimentos para o atendimento personalizado, com objetivo de implantarmos uma abordagem mais arrojada com os clientes, utilizaremos a agenda do <u>outlook</u> para avisar diariamente a quais clientes precisaremos ligar e dar o suporte. Focar com mais ênfase a prospecção de novos clientes. Desenvolvimento de conteúdo para encaminhar aos clientes, sobre vantagens e benefícios dos produtos Unicomper.
Quanto vai custar?	Sem custo.

Fonte: das autoras, 2016.

Quadro 06 – Plano de ação: Criar procedimento de atendimento aos representantes comerciais

O que fazer?	Criar procedimento de atendimento aos representantes comerciais.
Onde fazer?	No setor de vendas.
Por que fazer?	Para aumentar as vendas. Dar suporte aos representantes comerciais.
Quando fazer?	Foi implantado no segundo semestre de 2016.
Quem vai fazer?	Os vendedores da área comercial.
Como será feito?	Desenvolver cronograma de viagens, esclarecer dúvidas, informações técnicas do produto com o objetivo de assessorar e dar suporte aos representantes comerciais. Definido que cada vendedor irá passar uma semana por mês junto com um representante com propósito de gerar confiança e ampliar suporte técnico comercial.
Quanto vai custar?	Sem custo.

Fonte: das autoras, 2016.



Com essas quatro ações espera-se o aumento das vendas da empresa. Com a padronização do atendimento, almeja-se fidelizar o cliente com um suporte arrojado, no sentido de muito conhecimento técnico e preocupação em satisfazer todas as necessidades do cliente, desde o início da negociação, na efetivação da venda e o pós-venda. Será dada mais ênfase e atenção na prospecção de clientes, uma vez que se trata de um produto inovador para a construção civil, tendo a necessidade de repassar as vantagens e benefícios do produto e a fidelização da marca, que também é nova no mercado.

Realizando a análise dos resultados, constatou-se que foram elaborados no processo de desenvolver pessoas os planos de ação: **Treinamento Técnico na Área Comercial, Treinamento Comportamental na Área Comercial, Criar Procedimento de Atendimento na Área Comercial e Criar Procedimento de Atendimento aos Representantes Comerciais**. Outro resultado relevante observado na pesquisa é o indicador de *turnover* de 0,2% mensal, desde a criação da empresa, confirmando a efetividade do processo de seleção e a vontade dos profissionais de criarem um vínculo forte com a empresa. O trabalho realizado foi de grande importância, atingindo o objetivo de implantação dos planos de ação, baseado na revisão de literatura estudada, trazendo ideias simples, focadas na realidade da empresa para fortalecer a performance dos profissionais, retendo os talentos e desenvolvendo a gestão da carreira profissional.

Os resultados obtidos foram significativos, pois os vendedores perceberam que se ampliou o número de orçamentos e a procura por informações técnicas sobre os produtos. Foi notório o aumento de busca de informações por parte da equipe de representantes, inclusive trazendo para a empresa sugestões de participação em feiras no setor da construção civil. Para 2017, a empresa participará de duas grandes feiras. Uma no Sul e outra no Centro-Oeste.

## 12 CONCLUSÃO

O presente trabalho partiu da premissa de que as organizações precisam investir na formação continuada dos profissionais para construir um modelo de gestão de pessoas sustentável, disseminando e vivenciando a sua cultura da maneira mais eficaz possível, para criar um diferencial para atrair e reter os melhores talentos. Fez-se um levantamento de dados minucioso, apontando todos os itens do processo de desenvolver pessoas, obtendo-se o diagnóstico do setor de Recursos Humanos da empresa. Propôs-se, então, melhorias nesse processo, com o objetivo de prezar pela qualidade de vida, capacitação e desenvolvimento constante dos profissionais, na busca de um processo de educação corporativa alinhada à gestão estratégica da Unicomper.

No diagnóstico de desenvolver pessoas, foi evidenciado um modelo que busca motivar o desenvolvimento constante do profissional. Tem-se no processo produtivo o treinamento *on the job, job rotation*, além de várias ferramentas (ITCs, LNT, HIT, RAT, entre outros) que auxiliam para verificar as necessidades de implantação e avaliação da eficácia dos processos de treinamento e desenvolvimento, apontados pelos gestores e profissionais. Nesse contexto, verificou-se, no demonstrativo de indicadores, o percentual de 17,12%h/h de treinamento no semestre, índice que consolida a cultura de investir no crescimento das pessoas e na educação corporativa.

A empresa tem a missão de “Ensinar a Ser” (ser gente boa, gente que goste de gente, gente que queira crescer, se desenvolver) e “Ensinar a Fazer” (fazer sempre o melhor, com menos retrabalho, com menos desperdício e com o máximo de qualidade).

O legado que se procura deixar é de que a liberdade é algo que não se compra ou paga, deve-se incentivar os profissionais a fazerem o novo, para crescerem e se desenvolverem, para criarem e melhorarem. As pessoas têm espaço para expor suas ideias, fazendo aquilo de que gostam, praticando o livre arbítrio. Uma empresa não pode comprar o cérebro e o coração do profissional, ele é voluntário, cada

profissional se dedica para a empresa no momento e na intensidade que quer, e isso pode variar muito de uma pessoa para outra. Cabe à empresa criar e manter um ambiente corporativo focado em estimular as pessoas para o processo constante de aprender e reaprender, para inovar e melhorar continuamente.

### 13 REFERÊNCIAS

CARDOSO, S. L. A. Ação educacional nas organizações: educar para competir in: **Revista de Ciências da Educação**. [S. L.] N° 3, ano 2, pp. 97-111, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LAKATOS, E M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.

MATIAS, P. J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEISTER, J. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

SILVA, N. F., COELHO, C.U., BARRACA, R. **Recursos Humanos, administração e qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC NACIONAL, 1999.

TONET, H. C. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. 2.reimpr. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 7.ed./6. reimpr. São Paulo: Futura, 2002.

UNICOMPER. **Portal da Empresa**. Disponível em: <<http://unicomper.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 7 mar. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.