



GESTÃO DE PESSOAS: VISÃO ESTRATÉGICA SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI

Rafaela Wanzeler - rafaelawanzeler@hotmail.com
Cláudia Cristina Corrêa de Souza - adm.claudiasouza@hotmail.com
Kátia Cristina de Souza Santos Rodrigues - katiadm2018@gmail.com
Márcia Cecília Rodrigues de Oliveira - mcecilia.oliveira@gmail.com
Edgar José Pereira Dias - edgarjose.dias@gmail.com

* Submissão em: 19/03/2018 | Aceito em: 19/08/2018

RESUMO

O artigo descreve como o treinamento e desenvolvimento estratégico T&DE geram vantagens competitivas para as organizações, como objetivo a pesquisa analisa tais benefícios. Trata-se de pesquisa descritiva realizada por meio de análise documental e bibliográfica, com abordagem qualitativa. Os resultados mostram quais ferramentas do T&DE são aplicadas pelo grupo, e quais vantagens competitivas foram alcançadas através do capital humano, utilizando as técnicas do T&DE.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas; Estratégia; Treinamento e Desenvolvimento; Organização.

PEOPLE MANAGEMENT: STRATEGIC VISION ON TRAINING AND DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF 21ST CENTURY ORGANIZATIONS.

ABSTRACT

The article sought to understand how the training and strategic development T&DE generate competitive advantages for the organizations, as a research objective to analyze such benefits. It is a descriptive research carried out through documentary and bibliographical analysis, with a qualitative approach. The results show which T&DE tools are applied by the group and which competitive advantages were achieved through human capital using T&DE.

Keys words: People Management; Strategy; Training and development; Organizations.

1 INTRODUÇÃO

O termo gestão vem do *latim* “*gestione*”, que significa ato ou efeito de gerir ou gerência e aponta a palavra administração como sinônimo. A palavra pessoa também vem do *latim* “*persona*” e indica um ser ou criatura, um homem ou mulher. Diante disso, Gestão de pessoas GP, é a função gerencial que preconiza participação das pessoas que atuam nas organizações para que alcancem os objetivos organizacionais e individuais almejados (FERREIRA, 2001; GIL, 2001).

Dessa forma para compreender-se acerca do treinamento, sendo talvez o aspecto precípuo para a formação de qualquer profissional, tendo a intenção de complementar mais um ciclo na vida profissional adquirindo novos conhecimentos e tendo como partes envolvidas nesse processo as pessoas, o trabalho e a organização. Desse modo, ressalta-se o importante papel das pessoas como o patrimônio principal das organizações num mercado instável, competitivo e de economia globalizada, ou seja, não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas (CARVALHO, 2006; VOLPE, 2009).

Então, pode-se descrever T&D como uma das funções do sistema de recursos humanos RH, que tem como finalidade preparar, desenvolver e aperfeiçoar as habilidades e competências na medida em que forem despertados dons, aptidões e capacidades que se encontram ocultas no ser humano. Contudo, a área de T&D nas organizações possui um papel importante como subsistema de GP sendo responsável por suprir lacunas de competências procedente dos processos de recrutamento e seleção, minimizando os *gaps* identificados através da avaliação de desempenho (CARVALHO, 2006; MAGALHÃES et al., 2010).

Justifica-se que a nova missão das organizações não é apenas treinar e desenvolver os colaboradores, mas garantir o aprendizado contínuo de toda a sua cadeia de capital humano, desenvolvendo assim também seus *stakeholders*, para que todos estejam no mesmo patamar de conhecimento. Sendo assim, o artigo busca responder de que maneira o T&DE gera vantagem competitiva para as organizações?

Diante disso T&D é identificado como a totalidade das atividades que vão desde a obtenção inicial de habilidades até o desenvolvimento de conhecimento técnico complexo, ou seja, desde a compreensão de novas atitudes administrativas até a evolução de comportamentos em funções de problemas sociais complexos. Diante disso, o processo de T&D é uma das intervenções mais efetivas para fins de melhoria no desempenho dos colaboradores, agregando um somatório de benefícios perante as organizações (MCGEHEE; TAHYER, 1962; WILLIAMS; NAFUKHO, 2015).

É claro que à medida que as organizações enfrentam novos desafios, passam a reduzir a estrutura da área de T&D, mais isso não significa que essa área é a menos importante. Ao invés disso, observa-se que futuramente o tempo destinado será expandido significativamente, para que se alcancem os objetivos estrategicamente pretendidos das organizações. Sendo assim, o objetivo da pesquisa vem analisar os benefícios organizacionais atribuídos com o T&DE.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CRONOLOGIA E EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Antes da Revolução Industrial, não se fazia necessário que os operários fossem treinados, pois a produção era artesanal e o processo de aprendizagem era informal, os artesãos passavam seus conhecimentos para seus aprendizes nas pequenas oficinas de trabalhos. Logo, a forma artesanal de produção foi substituída pelas máquinas, pois os processos de trabalho tornaram-se altamente padronizados e as habilidades operacionais foram transferidas para máquinas. Com isso, durante o período industrial os funcionários eram considerados custos para as organizações, que buscavam base no paradigma da eficiência, o que justifica os baixos investimentos no desenvolvimento humano (MACKE, 2005; FOGORI; TEIXEIRA, 2012).

Para Ceribele, Pinto e Melo (2017), tal paradigma foi modificado pela busca por flexibilidade e inovação transformando os funcionários em fonte de vantagem competitiva. Com isso, quando os mesmos são treinados, desenvolvem novas competências, tornando-se aptos a acompanharem a rápida evolução do mercado e seus avanços tecnológicos, cooperando para o aprimoramento organizacional.

Então a evolução cronológica do RH dá-se no final do século XX com propostas de desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal. Desse modo, descreve-se que essa evolução do RH é classificada em cinco fases: Administração Científica; Escola das Relações Humanas; Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas (GIL, 2001).

Diante disso, o setor de RH evolui dividindo-se em quatro fases: pré-histórica, jurídico-trabalhista, tecnicista e administrativa. Desse modo, no final de 1930 foi o marco, para a área RH, conhecido como fase pré-histórica da administração de pessoal, até então, inexistente um departamento para organização de tais tarefas, tendo como funções básicas o recrutamento e seleção através de um livro chamado Livro de Escrita pessoal (MARRAS, 2005; GIL, 2014).

E assim a área de RH ganhou um novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer, evoluindo, chegando ao estágio atual, onde a GP potencializa os pontos fortes da organização ou até mesmo reforçar suas fragilidades, dependendo apenas de como são consideradas e geridas, tendo-se então a integração do espaço físico aliado à aceleração do tempo e a construção de um sistema cada vez mais interdependente, envolvendo países, estados, cidades, organizações e pessoas (ARAÚJO, 2006; VERGARA, 2006; KNAPIK, 2012).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI

Desde o início dos anos 90, o Brasil e o mundo experimentam transformações profundas das relações de trabalho devido à globalização. A maior competitividade do mercado, países e blocos econômicos nos levam como consequência, a uma reestruturação produtiva introduzindo novas tecnologias e inovações organizacionais. Dessa maneira, essa globalização que se traduz como a era da informação, nutre e gera uma sociedade movida pelo conhecimento, ou seja, aquela que resulta de experiências, valores, estabelecimento de novas relações e da elaboração de informação de forma refletida e contextualizada (VERGARA 2006; FURTADO; NETO, 2007).

Para tanto, a GP assume um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na dimensão em que lida com a propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos da organização. Com isso, a função organizacional objetiva encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolvendo atividades que começam antes de uma pessoa ser contratada e até o seu desligamento da organização (FLEURY; FLEURY, 2004; MAXIMIANO, 2011).

Liderança é um dos papéis principais sob a visão estratégica da GP, a fim de buscar a excelência da organização, com destaque para o enfrentamento da globalização, da competitividade, de novas tecnologias. Com isso, é necessário que o setor esteja apto às transições de ação operacional à estratégia; a transição do reativo ao preventivo; do foco na atividade ao foco nas soluções, do planejamento de curto prazo para de longo prazo, transição também na busca da eficiência interna para eficiência organizacional (GIL, 2010).

Considera-se que o profissional do século XXI deve estar preparado para assumir os novos desafios, assim como compreender as mudanças no mercado competitivo que visem à melhoria organizacional, sendo que, com o avançadíssimo efeito das tecnologias, as pessoas ainda são produtos de comunicação, e são responsáveis por administrar os recursos necessários encontrados nos departamentos organizacionais (ALVES, 2013).

3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Uma organização é formada por pessoas, seu principal parceiro e fonte de competitividade, o investimento em T&D de suas habilidades deve ser utilizado com toda intensidade para o próprio desenvolvimento da organização na era da informação, onde o capital humano é o principal patrimônio da organização e o que determina seu valor no mercado (MALDANER, et. al., 2009).

Diante disso é prudente aderir processos voltados às pessoas, ou seja, à diferenciação por meio das competências importantes para a manutenção da vantagem competitiva. Devido essa necessidade, a preparação do capital humano denominado T&D de pessoas é, sem dúvidas, um investimento cada vez mais inexorável no gerenciamento das organizações. Com isso, as organizações não podem descuidar-se do processo de T&D, para que sejam eficazes e desenvolvam influência significativa na produtividade e no desempenho de seus colaboradores, estando alinhados às estratégias do negócio (GONÇALVES; MOURÃO, 2011; DENBY, 2010; MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

3.1 O PROCESSO DE TREINAMENTO

O processo de treinamento é dividido em quatro etapas, sendo elas, o diagnóstico que consiste no levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas, o desenho que é a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas, a implementação que é a aplicação e condução do programa de treinamento e a avaliação que consiste na verificação dos resultados obtidos com o treinamento (ARAÚJO, 2006).

A ferramenta treinamento pressupõe ser um processo de absorção cultural em curto prazo, que tem como objetivo transmitir ou renovar conhecimentos, habilidades ou atitudes que estejam relacionadas diretamente à execução das tarefas ou a otimização das mesmas. Sendo assim, o treinamento é um processo que visa desenvolver nas pessoas conhecimentos e habilidades técnicas de curto prazo, capacitando os colaboradores de modo que atendam às necessidades imediatas das organizações (MARRAS, 2009; BORGES et al., 2014).

O T&D pode ser observado como um sistema composto por três elementos: levantamento de necessidades de treinamento LNT; planejamento do treinamento e execução; e avaliação de resultados. Desse modo, os elementos devem manter-se interligados sempre, e em constante troca de informações, tendo como o principal responsável por retroalimentar esse sistema a avaliação de resultados (MARRAS, 2009; SILVA; ABBAD, 2011).

O treinamento prepara as pessoas para a execução imediata da tarefa organizacional solicitada, contribuindo para o desenvolvimento pessoal, não apenas para o cargo ocupado, mas também em outras que o indivíduo possa vir a exercer. Assim gerando pessoas comprometidas, capacitadas, focadas em resultados, resistentes a pressão e com habilidades de relacionamento, sendo o alicerce e a engrenagem que agregam a organização uma vantagem competitiva (KNAPIK, 2008; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2011).

3.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O processo de desenvolver pessoas, não se trata apenas de treiná-las, mas sim acompanhar seu desenvolvimento, de como algo que foi oferecido como treinamento, foi aperfeiçoado e continuamente aprendido e colocado em prática dentro de uma organização. Isso se dá para que os colaboradores possam almejar novas colocações dentro da organização ou até mesmo fora dela, haja vista que uma experiência profissional bem desenvolvida enriquece uma carreira.

Desenvolver pessoas não significa apenas propiciar conhecimento e habilidades para o apropriado desempenho de suas funções, mas dar-lhes a formação básica para que transformem hábitos antigos, desenvolvendo assim novas atitudes e capacitando-se para aprimorar seus conhecimentos, visando melhorar aquilo que já desenvolvem. Dessa maneira, o processo de desenvolvimento é de longo prazo, onde busca capacitar o colaborador para atuar em atividades complexas e aprimorar comportamentos e atitudes, desenvolvendo-se um profissional completo (FROEHLICH; SCHERER, 2013; BORGES et al., 2014).

Para manter-se competitiva no mercado atual as organizações precisam cultivar seus principais ativos, as pessoas, desenvolvendo suas competências e treinando-as para terem uma maior eficácia na execução de suas atividades, orientando-se para os resultados do negócio. Sendo assim, com a rapidez com que tais inovações estão desenvolvendo-se, atrelada a fatores culturais e econômicos, teve um importante papel para que a área de T&D deixasse de ser vista como secundária para assumir *status* estratégico e tornar-se responsável por alavancar o nível de competitividade das organizações (BATISTA, 2015; FRANCO et al., 2015).

Devido às muitas tendências atuais de transformação e mudança, as organizações devem substituir a organização funcional pela organização em rede de equipes, isso acontece pela excelente aplicação do processo de desenvolver pessoas. Contudo, pode-se concluir que T&D de pessoas, orientado para um trabalho em conjunto possibilita a conquista do desenvolvimento

organizacional passando de “feudos” isolados para equipes multidisciplinares (MALDANER et al., 2009).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo compreende uma pesquisa de abordagem qualitativa, quanto aos procedimentos refere-se à análise documental secundária, onde para a realização da pesquisa descritiva realizou-se análise nos Relatórios Anuais de Gestão de um Grupo Empresarial Brasileiro.

Pesquisas dessa natureza são de utilidade para as ciências sociais, pois permitem que investigue e aprofunde o entendimento dos pesquisadores a respeito das percepções e das individuais interpretações das pessoas envolvidas no processo investigado (COPPER; SCHINDLER, 2016).

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva expondo características de determinada população ou de determinado fenômeno. Desse modo, podem-se estabelecer ligações dentre as variáveis e delinear sua natureza, não tendo o compromisso de explicar esses fenômenos, porém servindo de base para tal explicação (GIL; VERGARA, 2009).

Quanto aos meios, utiliza-se do método de pesquisa documental e bibliográfica que são sinônimas, contudo desenvolvidas com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Desse modo, a principal vantagem desse modelo de pesquisa é o fato de permitir ao investigador uma extensa cobertura numa gama ampla de fenômenos referentes ao tema pesquisado (GIL, 2002; VERGARA; APPOLINÁRIO, 2009).

Sendo assim, os pesquisadores baseiam-se em dados secundários, que são os que de alguma forma já foram analisados, tais como os relatórios anuais da empresa, disponíveis na página do grupo administrador da empresa (FIGUEIREDO, 2007; GIL, 2009).

5 ESTUDO DE CASO

O estudo considerou como objeto de investigação um grupo empresarial brasileiro, destacado no mercado como uma companhia multinegócios com atuação em varejo e distribuição especializada por meio de cinco empresas subsidiárias nos seguintes setores: distribuição de

combustíveis; especialidades químicas; distribuição de gás liquefeito de petróleo GLP; armazenagem de granéis líquidos e varejo farmacêutico.

Ao longo de sua existência o grupo consolidou uma cultura empresarial particular, desenvolvendo um sistema de gestão que reúne o espírito empreendedor e uma estrutura que garante o compartilhamento e discussão de seus projetos e ideias, tendo o capital intelectual como um de seus principais ativos, a companhia combina, em sua estrutura de gestão, uma divisão de funções entre seu centro corporativo e as direções de negócios. Além da gestão financeira e de tecnologia da informação centralizada, cabe ao centro corporativo dividir com os negócios a responsabilidade pelos movimentos estratégicos e planejamento das ações.

Essa centralização oferece benefícios de escala e promove a especialização como diferencial, além de garantir elevados padrões de controle e de processos decisórios com análise e discussão rigorosas, configurando um sistema robusto de *checks & balances*, também uma de suas características fundamentais são: a simplicidade nos processos decisórios e sua estrutura enxuta de gestão.

5.1 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DESENVOLVIDAS PELO GRUPO

O modelo de GP aplicado pelo grupo favorece o desenvolvimento de lideranças também mencionado por Gil (2010), motivadas por metas desafiadoras, estimulando a movimentação de funcionários entre as diferentes áreas, permitindo a troca de experiências profissionais e a disseminação das melhores práticas. Este modelo está apoiado em dois grandes pilares: a meritocracia e o alinhamento de interesses entre as lideranças e o conjunto de colaboradores. Observa-se que o capital humano é um componente central na longa trajetória de crescimento do grupo, essa afirmação também foi observada pelos autores Carvalho (2006) e Volpe (2009).

Alinhar a formação e capacitação à cultura de multinegócios é um dos focos na GP, que tem como uma de suas características é oferecer grande potencial para a movimentação de talentos. É fundamental para o êxito de o negócio promover o desenvolvimento de novas competências para seus funcionários ao mesmo tempo em que reforça a cultura e a identidade do grupo, que devem estar presentes em qualquer um dos segmentos de atuação da empresa, conceitos esses destacados pelos autores já citados Fleury e Fleury (2004) e Maximiano (2011).

Os funcionários são estimulados a desenvolver suas carreiras internamente, fortalecendo os vínculos com a organização e a preservação de talentos, conceito esse observado pelos autores Froehlich e Scherer (2013) e Borges et al. (2014).

O grupo incentiva a movimentação entre as diferentes áreas e negócios e dispõe de ferramentas internas para buscar profissionais para o preenchimento das posições em aberto no Centro Corporativo e demais unidades de negócios, pois acredita que as movimentações internas proporcionam novos desafios e uma visão mais abrangente ao colaborador, esse pensamento foi observado pelos autores Gonçalves e Mourão (2011), Denby (2010), Marchi, Souza e Carvalho (2013).

A estratégia tem surtido efeito: em 2015, cerca de mil funcionários movimentaram-se entre áreas de uma mesma unidade de negócio ou para outras unidades da empresa.

5.2 FERRAMENTAS DE T&D APLICADAS PELO GRUPO

Foram verificados os inúmeros processos de T&D utilizados pelo grupo nas diferentes subsidiárias administradas por ele, onde se percebeu grandes avanços no crescimento do mesmo nos anos de 2014 a 2016 com a aplicabilidade.

O Grupo lançou, em junho de 2015, um programa de formação de lideranças chamado “Essência”. A previsão é que aproximadamente 650 líderes entre diretores, gerentes e coordenadores sejam capacitados até o final de 2017. Baseado em metodologia específica para o desenvolvimento de líderes, o programa tem conteúdo integralmente customizado a partir do modelo de negócio do grupo e combina competências relacionadas ao pensamento estratégico, gestão de negócios e gestão de equipes de alto desempenho.

O programa é formado por seis módulos e funciona também como uma importante ferramenta de diagnóstico e influência na cultura organizacional. Estruturado em seis etapas (definição de metas, avaliação de performance, comitês de gestão de pessoas, alinhamento das ações de capacitação e desenvolvimento, *check point* de atingimento de metas e comitê de sucessão). Um processo muito transparente e efetivo, assegurando assim, que as metas estejam alinhadas ao plano de desenvolvimento de cada profissional. Esse processo realizado pelo gestor e funcionário, permitiu alcançar, em 2014, um índice de retenção de profissionais potenciais acima de 90%, além de propiciar um claro diagnóstico de oportunidades de desenvolvimento para a liderança, promover que 71% das vagas de gestão na empresa sejam preenchidas por profissionais da empresa, conquistar premiações como Melhores Empresas para se Trabalhar e Melhores Empresas para se Iniciar a carreira e adicionalmente, obter a certificação *TopEmployers*, que certifica as empresas em melhores práticas de GP.

A gestão do clima é um tema tratado há muito tempo no grupo. Como parte da evolução do processo de GP, a partir de 2012, a pesquisa de clima deixou de ser feita no âmbito de cada unidade de negócio e passou a ser realizada de maneira consolidada. Entre os meses de agosto e setembro, o Grupo realizou a pesquisa de clima 2015. Este foi o segundo ciclo em que a pesquisa foi aplicada a todos os negócios em conjunto, a fim de avaliar os diferenciais e reconhecer oportunidades de evolução, a partir da percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e sobre as melhores práticas de gestão. O processo foi coordenado em parceria com consultoria internacional, especializada em estudos de clima e engajamento. A adesão totalizou 86% e o índice de favorabilidade e demonstrou uma evolução de oito pontos percentuais, atingindo 71%. O desafio do grupo é buscar continuamente a superação, tendo como norte posicionar-se entre as melhores empresas do mercado em gestão do clima, alinhado ao seu propósito de ser referência mundial em multinegócios e desenvolvimento de lideranças (Ultrapar, 2015).

Além do desenvolvimento de seus funcionários em conhecimento e habilidades diversificadas, a cultura de multinegócios também exige uma contínua atração de novos talentos e competências. Nesse sentido, aproximadamente 300 jovens ingressam no Grupo anualmente, por meio dos programas de estágio, de *trainee* e de jovens profissionais, cumprindo uma agenda intensa de desenvolvimento, que inclui treinamentos técnicos e comportamentais, *jobrotation* desenvolvimento de projetos. Assim, eles conseguem ter contato com a abrangência e a diversidade de oportunidades do Grupo. Com o objetivo de expor sua marca para os profissionais iniciantes e recém-formados que desejam ingressar no mercado de trabalho, a companhia utiliza-se de todos os meios existentes, incluindo a participação em feiras de recrutamento, realizadas anualmente pelas principais universidades brasileiras, bem como o uso intensivo de indicações e das mídias sociais (Relatório x, 2015).

O programa de estágio profissional foi desenvolvido pelo Centro Corporativo da empresa e tem duração de um ano, formando profissionais para as áreas financeiras, de planejamento, fusões e aquisições e de tecnologia de informação. Voltado para estudantes universitários do último ano e contempla em sua grade de desenvolvimento *jobrotation* (rodízio de funções promovido pela empresa para que o funcionário possa adquirir novos conhecimentos em setores diferentes e acumular experiências sem sair da companhia em que trabalha) semestral entre as diversas áreas e mais de 50 horas de comportamentais e ferramentais. A taxa de retenção nos últimos cinco anos foi de 70%.

Outra ferramenta de T&D é o programa de formação contábil, implantado em 2012 o programa proporciona conhecimento dos principais processos contábeis da empresa. Tem como principais objetivos atrair e desenvolver talentos, por meio de intercâmbio de conhecimentos e *jobrotation* em todas as gerências da Diretoria de Controladoria, proporcionando formação conceitual sólida e experiência prática durante os dois anos do programa. Entre 2012 e 2014, contou com 15 estudantes de Ciências Contábeis.

PDL - Programa de Desenvolvimento de Liderança tem como objetivo capacitar todos os gestores do Centro Corporativo por meio de ferramentas e metodologias de modo que os mesmos possam aumentar seu nível de competência de GP e implementar ações que promovam seu contínuo desenvolvimento (Relatório x, 2014).

A universidade corporativa foi uma iniciativa lançada em 2014 com o objetivo de promover o desenvolvimento dos funcionários e clientes de uma das subsidiárias para fortalecer as competências do negócio e incentivar o aprendizado contínuo. Para isso, possui uma estrutura com conteúdos presenciais e *online*, através de uma plataforma de ensino à distância que favorece o compartilhamento de conhecimento. A universidade é composta por duas frentes: a Escola de Formação, dedicada à atualização dos funcionários, e a Escola de Varejo, que tem como foco a capacitação dos clientes. A universidade possui uma parceria com instituições como Fundação Dom Cabral, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais e Fundação Getúlio Vargas (FGV) na definição de cursos customizados, alinhados às necessidades da empresa. Do total de funcionários da empresa, 67% participaram de programas de treinamento em 2014 (Relatório x, 2014).

Já as academias (Revenda, Domiciliar e Empresarial), são treinamentos técnicos e comportamentais específicos, com foco na capacitação da força de vendas, destinam-se tanto aos revendedores quanto aos colaboradores de uma subsidiária específica. As três academias constituem uma importante ferramenta para garantir o alto grau de eficiência da rede revendedora e das operações no segmento granel, contribuindo para uma gestão mais eficaz do negócio. No ano de 2014 as capacitações foram desenvolvidas através de parcerias com instituições como *Praxis Business*, Triunfo Consultoria, e FIA (USP). Foram realizadas mais de 35 mil horas de atividades, com aproximadamente 900 participantes da equipe comercial e revendedores, ao longo de 2014 (Relatório x, 2016).

Portal do Saber de uma subsidiária, conta com uma nova versão disponibilizada desde 2013, a ferramenta de ensino à distância reúne diferentes canais (*podcasts*, vídeos *online*, seminários e textos) para ampliar as fontes de captação e interação entre colaboradores de diferentes níveis

hierárquicos, com prioridade para o desenvolvimento e a troca de informações técnicas das áreas operacionais. Em 2014 foram disponibilizados conteúdos de autodesenvolvimento, como, por exemplo, gestão do tempo, gestão de conflitos, comunicação executiva, *feedback* para gestor, e também treinamentos técnicos, como segurança no ambiente de trabalho (Relatório x, 2016).

O programa empreendedor, foi desenvolvido como parte do processo de integração da subsidiária à cultura corporativa da empresa, em 2014 foi criado o programa empreendedor. Pela iniciativa, os 421 líderes da nova empresa associada tiveram acesso a informações sobre a cultura gerencial e de negócios da empresa, abrangendo as políticas adotadas em diferentes frentes de trabalho (Relatório x, 2016).

O programa de treinamento em varejo foi desenvolvido especialmente para uma subsidiária, realizando parcerias com secretarias municipais de educação para divulgação do programa de treinamento, dirigido a jovens entre 19 e 24 anos e com o ensino médio concluído. O treinamento possibilita aos jovens, qualificação profissional em varejo, e, ao final, a subsidiária seleciona os alunos mais destacados da turma para atender sua expansão de lojas, gerando emprego e mão de obra qualificada nas comunidades (Relatório x, 2016).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, iremos demonstrar os dados observados sobre estrutura organizacional do Grupo nos anos de 2013 a 2016 aonde essa estrutura vem se modificando no decorrer dos anos, apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 – Estrutura Organizacional do Grupo.

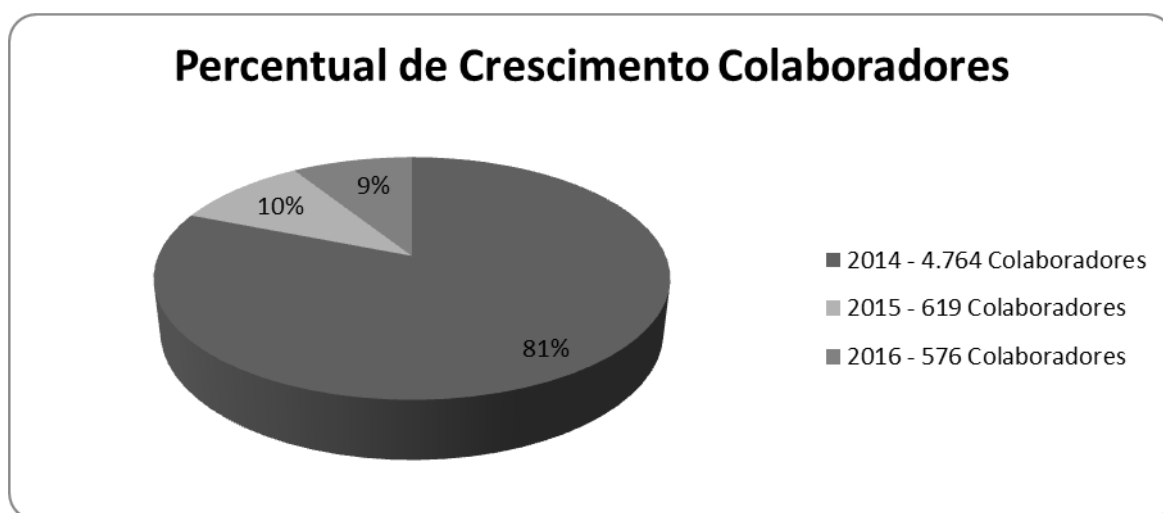
LÍDERES DO GRUPO	2013	2014	2015	2016
Presidente	1	1	1	1
Diretor-Superintendente	5	6	6	6
Diretor Corporativo de Capital Humano	-	-	1	1
Gerentes	23	27	28	28
Coordenadores e Consultores	40	66	80	80

Fonte: Relatórios anuais do Grupo.

Com isso, observou-se que no ano de 2015, foi inserida a estrutura organizacional do Grupo o cargo de Diretor Corporativo de Capital Humano, onde o mesmo atuou diretamente na GP, aplicando assim, o T&D em sua essência.

No ano de 2014 observa-se o crescimento de 81% dos colaboradores, porém esse crescimento é resultado da aquisição da quinta empresa subsidiária, trazendo consigo 4.764 funcionários. Nos anos de 2015 e 2016 observa-se um percentual á menor, respectivamente de 10% e 9% na contração de novos profissionais, isso acontece através da contínua ação do T&D na empresa. Ou seja, essas ações possibilitaram uma menor necessidade de contratação, assim alocando os profissionais treinados através estímulos desenvolvidos internamente, fortalecendo os vínculos com a organização e a preservação de talentos. Verificamos esses percentuais apresentado no Gráfico 1 mostrado abaixo:

Gráfico 1 – Percentual dos Colaboradores.



Fonte: Relatórios anuais do Grupo.

Verifica-se através dos Relatórios Anuais, que o Grupo investe em capital humano, se há investimento, podemos observar que o T&D aplicado através das ferramentas, já citadas, o investimento em capacitação e qualificação dos funcionários que já fazem parte do quadro funcional da organização e assim alocado em cargos mais elevados, pois a empresa trabalha com plano de carreiras e a meritocracia, abrindo novas oportunidades de emprego dentro da própria organização.

Observamos que em um cenário de crise econômica e política, vivenciado no ano de 2016, a empresa detém de contínuo crescimento, analisando e executando iniciativas e projetos que permitem estabelecer novos caminhos de crescimento para o negócio, onde se verifica um avanço em todos os mercados que atua, esse avanço dá-se através da constante evolução de indicador

financeiro EBITDA que é utilizado para analisar o desempenho e a produtividade da organização perante o mercado. Em 2014 seu EBITDA foi de 3.158 milhões, em 2015 3.953 milhões e seu maior acréscimo em 2016 para 4,2 bilhões, finalizando seu Relatório Administrativo Anual de 2016 informando a aquisição de mais duas subsidiárias que farão parte do quadro societário do Grupo nos segmentos de GLP e Lubrificante, apresentando em suas ações negociadas na BM&FBOVESPA um crescimento de 13%.

Através da análise dos relatórios da Empresa, foi observado que a mesma, através dos investimentos no T&D de seus funcionários cresceu significativamente e competitivamente nos seus cinco mercados de atuação, tornando assim líder em todos eles. Hoje em pleno Século XXI, ainda nos deparamos com Empresas que não aderiram ao processo de inserção do T&D, assim tornando-se organizações “pesadas”, ou seja, são empresas que tem uma grande influência no mercado, porém não conseguem se locomover nele, pois necessitam de mobilidade organizacional para a sua movimentação no mercado.

Essa mobilidade dá-se através das pessoas que serão treinadas e desenvolvidas pela organização, dessa forma a introdução do T&D é necessário para que haja um melhor resultado no desempenho da organização, sendo esse resultado tanto interno quanto externo.

Vivemos em uma economia globalizada onde a tecnologia é velozmente exigida pelo mercado, ou seja, as empresas que não alcançarem esse resultado serão exauridas do mercado, assim fazendo parte da porcentagem de empresas que fecham as portas por falta de T&D aplicado as pessoas de sua organização.

7 CONCLUSÕES

Verificou-se nesse artigo, demonstrar de que maneira o T&D pode ser utilizado na GP de forma estratégica, para contribuir na construção de vantagem competitiva para as organizações no século XXI, com foco nos resultados organizacionais,

Porém, o T&D vai além de curso motivacional e também dinâmica de grupo, que são utilizados sem capacitação e desenvolvimento de pessoas. Ele é uma ferramenta de suma importância como suporte para que as organizações alcancem suas diretrizes planejadas perante o cenário interno e externo.

Ao decorrer dos estudos nos deparamos com a empresa a qual realizamos o estudo de caso, no qual comprovamos que a mesma utiliza de técnicas de T&DE para o alcance de vantagem

competitiva nos mercados que atua, assim agregando benefícios organizacionais alcançados através desse T&DE, mantendo-se líder em seus diferentes segmentos de atuação.

Porém para que fosse possível alcançar tais objetivos a empresa necessitou ser visionária, adaptando-se ao mercado globalizado, vivenciado por ela e investindo em T&D de seus funcionários, esse investimento possibilitou um ganho significativo tanto para a organização quanto para os funcionários. Com isso, a organização conquistou os resultados planejados e os funcionários adquiriram conhecimento os quais os acompanharão por um longo período de tempo, pois foram qualificados e desenvolvidos, assim os tornando competitivos.

Contudo observamos que foram muitos os benefícios alcançados através da GP com o treinamento das mesmas, podemos enumerar vários desses benefícios, porém nos prendemos aos que tem maior relevância ao nosso tema de pesquisa, um dos principais benefícios que podemos citar é o seu modelo de gestão que a empresa gera em seu funcionário, onde o mesmo é tratado como também dono da empresa a qual trabalha. O alinhamento de formação e capacitação como sendo um dos focos da GP como uma das características fundamentais para o êxito do negócio. O estímulo do desenvolvimento interno da carreira dos funcionários, fortalecendo assim os vínculos com a organização.

Conclui-se que a partir do momento em que todas as empresas obtiverem visão holística a ponto de introduzir em sua gestão o T&DE, terão seu negócio alavancado e alcançaram vantagem competitiva no mercado, assim como a empresa que utilizamos para estudo de caso, onde a mesma superou suas expectativas perante seus objetivos planejados. Lamentavelmente não podemos nos estender, porém identificamos os vários caminhos possíveis de pesquisa a serem explorados e sanados através de pesquisas futuras.

Deixamos como sugestão para os pesquisadores futuros que busquem analisar a cultura empresarial particular desenvolvida e aplicada pelo sistema de gestão do Grupo empresarial pesquisado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Guilherme de Souza Vieira. **O Perfil do Profissional de Recursos Humanos no Século XXI**. Portal da Educação, 2013.



APPOLINÁRIO, Fábio. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. In: **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. Atlas, 2007.

ARAUJO, Luis César G. de. Gestão de pessoas. São Paulo. Atlas, 2006.

_____. Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. In: **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. Atlas, 2009.

BATISTA, Cleverson Celestino. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Dissertação de Trabalho apresentado ao Curso de Tecnologia em Recursos Humanos. Universidade Norte do Paraná. Cuiabá, 2015.

BORGE, Anna Camila et al. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, 2014.

CERIBELI, Harrison Bachion; TORRES, Thaís Pinto da Rocha; MELO, Jorena Nayara de Carvalho. ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO INTERNACIONAL SOB A PERSPECTIVA DOS TREINANDOS. **REUNA**, v. 22, n. 1, p. 05-20, 2016.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.

DE CARVALHO, Antonio Vieira; SERAFIM, OziléaClen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cegai Learning, 2013.

DE MARCHI, Marisa Oliveira; SOUZA, Thiago Menezes; DE CARVALHO, Maria Balbina. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013.

DENBY, Steve. The importance of training needs analysis. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 3, p. 147-150, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Miniaurélio século XXI escolar: o minidicionário da língua portuguesa. rev. e ampl. **Rio de Janeiro: Nova Fronteira**, v. 2, 2001.

FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida de et al. Método e metodologia na pesquisa científica. **São Paulo: Difusão**, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FOGARI, Isaura; TEIXEIRA, Edgard Sérgio. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

FROEHLICH, Cristiane; SCHERER, Carlos Ernesto. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LLV METALÚRGICA



SITUADA NO RIO GRANDE DO SUL. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 2, p. 137-154, 2013.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, v. 6, p. 22-23, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Editora Atlas SA, 2000.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Editora Atlas SA, 2000.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GONÇALVES, Arquiléia; MOURÃO, Luciana. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 45, n. 2, 2011.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Editora Intersaberes, 2012.

_____. **Gestão de pessoas e talentos**. Editora Ibplex, 2008.

LAVAL SILVA, Alexandre; DA SILVA ABBAD, Gardênia. BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES DO BALANCED SCORECARD PARA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS EM TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, 2011.

MACKE, Janaina. Organização do trabalho e inovações sistêmicas: um panorama histórico das mudanças na natureza do conhecimento. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 4, 2005.

MAGALHÃES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. 2007.

MALDANER, Iandra Souza et al. Treinamento e desenvolvimento: aproximando pessoas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 43-55, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. Gestão de pessoas em empresas inovadoras. **São Paulo: Futura**, p. 48, 2005.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. Futura, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. – 2 ed. Revista e atualizada. São Paulo. Atlas, 2011.

MCGEHEE, SEE Richard V.; THAYER, Stevan J. Importância do Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas nas Organizações. Portal da Educação, 2013.



SILVA FRANCO, David et al. A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 13, n. 2, 2015.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.

ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES S.A. **Relatório Anual da Administração: gestão 2014**. São Paulo, 2014.

_____. **Relatório Anual da Administração: gestão 2015**. São Paulo, 2015.

_____. **Relatório Anual da Administração: gestão 2016**. São Paulo, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 3, 2009.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **Psicologia, Online**, p. 1-8, 2009.

WILLIAMS, Rachele C.; NAFUKHO, FredrickMuyia. Technical Training Evaluation Revisited: An Exploratory, Mixed-Methods Study. **Performance Improvement Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 69-93, 2015.