

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA LOCALIZADA NA CIDADE DE CRUZEIRO - SP

João Vitor Cavicchioli Erédia¹
Matheus Rodrigues Nunes²
Élcio Henrique dos Santos³

RESUMO: O presente artigo busca apresentar conhecimentos acerca do tema desenvolvimento de pessoas, pois através deste modelo de gestão, a organização pode desenvolver vantagem competitiva investindo em seus colaboradores. Observa-se neste trabalho, que o desenvolvimento de pessoas pode ser usado para estimular e preparar os colaboradores para assumirem futuros cargos e responsabilidades, a partir da capacitação oferecida pela organização. Diante do exposto, o objetivo do presente estudo é apresentar a importância que o desenvolvimento de pessoas agrega na organização. Como metodologia, realizou-se um estudo de caso com a aplicação de um questionário online em uma empresa localizada na cidade de Cruzeiro - SP, a fim de analisar e entender a percepção dos gestores desta organização a respeito do tema desenvolvimento de pessoas e o quanto uma empresa que dá a devida atenção a este tema, consegue chegar a uma vantagem competitiva. Através do desenvolvimento deste trabalho foi possível perceber o quanto a área de desenvolvimento de pessoas proporcionou para a organização estudada, diversas melhorias e favorecendo resultados no dia a dia da mesma.

817

Palavras-chaves: Desenvolvimento. Pessoas. Vantagem e Organização.

ABSTRACT: The present article seeks to present knowledge about the theme people development, because through this management model, the organization can develop competitive advantage by investing in its employees. It is observed in this paper that the development of people can be used to stimulate and prepare employees to assume future positions and responsibilities, based on the training offered by the organization. In view of the above, the objective of this study is to present the importance that the development of people adds to the organization. As a methodology, a case study was carried out with the application of an online questionnaire in a company located in the city of Cruzeiro - SP, in order to analyze and understand the perception of the managers of this organization regarding the theme people development and how a company that pays due attention to this theme can reach a competitive advantage. Through the development of this work it was possible to realize how much the area of people development has provided the organization studied with several improvements and favoring results in its daily routine.

Keywords: Development. People. Advantage. And organization.

¹ Faculdade Canção Nova.

² Faculdade Canção Nova. matheusrodrigues@gmail.com

³ Prof. Me. Faculdade Canção Nova. elcio.henrique@fcn.edu.br

I INTRODUÇÃO

As organizações estão em constante busca por aumento de competitividade, seja para expandir ou para manter a sua participação no mercado. Desta forma, mostra-se relevante o papel da área de gestão de pessoas em uma organização, principalmente no que tange ao desenvolvimento dos seus colaboradores, pois este modelo de gestão busca aumentar a eficiência dos mesmos e conseqüentemente da própria empresa.

Neste contexto, os colaboradores são a principal ferramenta das organizações para se destacar no mercado de atuação, pois estão diretamente ligados a execução dos processos e tarefas e são responsáveis pelo sucesso da organização, e por isso é importante que a empresa possa treinar e desenvolver seus funcionários, para que seja possível atingir os objetivos organizacionais.

O desenvolvimento de pessoas na organização permite que a empresa possa aperfeiçoar seus colaboradores para que se tornem mais eficientes e produtivos no que fazem, o que os tornam como uma vantagem competitiva. É importante e necessário que a empresa invista na gestão de pessoas, principalmente na área de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, pois o mesmo é a peça chave da empresa, visto como maior patrimônio da organização e que pode se adaptar com as constantes mudanças do mercado, seja organizacional ou tecnológica. A ideia de desenvolver os profissionais é se antecipar e prever que futuramente os mesmos poderão agregar valores para a organização e entregar uma maior satisfação ao cliente final.

A partir do contexto apresentado, este trabalho visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como a prática de desenvolvimento de pessoas, proporciona para a organização estudada, um aumento em sua vantagem competitiva?

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo: Apresentar a importância que o desenvolvimento de pessoas pode agregar dentro da organização estudada e as vantagens competitivas adquiridas neste modelo de gestão.

Este artigo apresentará indicadores de percepção de como é tratado o desenvolvimento de pessoas dentro da empresa estudada na cidade de Cruzeiro - SP, a partir de um estudo de caso. Para isso foi elaborado um questionário de maneira online (Google Forms), com perguntas mistas e aplicado para os líderes do chão de fábrica que conquistaram a oportunidade de ser promovido ao cargo de gestor de produção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tema desenvolvimento de pessoas é utilizado nas organizações e teve sua origem em uma das teorias da administração, mais conhecida como teoria do desenvolvimento organizacional (DO).

O desenvolvimento organizacional aborda as mudanças dentro da organização, que tem como foco dar maior atenção às pessoas do que nos processos e recursos, a fim de conseguir uma vantagem competitiva e adaptação nas mudanças necessárias que o mercado traz.

Chiavenato (2003, p.370) afirma que “o DO surgiu a partir de 1962 como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações”.

A teoria do desenvolvimento organizacional traz mudanças e flexibilidade para as empresas, a oportunidade de desenvolvimento desse contexto surgiu da necessidade que as organizações tinham de se adaptar às mudanças do dia a dia. É necessário que a organização seja flexível para que se tenha uma boa aceitação da teoria do desenvolvimento organizacional, pois de acordo com Leavitt, (1965, apud GOMES, 1978, p.1.162) na época, “o melhor critério para avaliar a qualidade de uma organização é a capacidade da organização de mudar a si mesma”.

O desenvolvimento organizacional não se trata de uma teoria propriamente dita, mas de um movimento conjunto de vários autores que buscavam aplicar as ciências do comportamento humano na administração.

Chiavenato (2003) afirma que foi através da publicação de um livro escrito por Leland Bradford, expondo o resultado de suas pesquisas com o treinamento da sensibilidade e possibilidade de sua aplicação dentro das organizações, o precursor deste movimento de desenvolvimento organizacional.

Tratando-se do contexto histórico da época, o tema desenvolvimento de pessoas não era tão avançado como é atualmente. Para a realização de estudos voltados à esta área, eram necessárias mudanças no ponto de vista das pessoas, para que pudessem mudar a cultura da organização.

Chiavenato (2003) contextualiza que a teoria do desenvolvimento organizacional surgiu a partir de alguns acontecimentos da época, como:

a) a dificuldade de operacionalizar os conceitos das teorias administrativas anteriores, pois cada uma aborda um conceito diferente, tendo em vista que a DO resultou em uma mescla dos esforços da Teoria Comportamental para permitir a mudança e flexibilidade nas organizações.

b) os estudos sobre a motivação humana, visto que era interpretado uma nova concepção do homem e da organização. O homem estava deixando de ser visto como uma máquina que só executa tarefas rotineiras e repetitivas, entrando no contexto da dinâmica motivacional, olhando cada vez mais para suas necessidades.

c) os estudos sobre conflitos interpessoais em diferentes tipos de organizações, onde o DO surgiu como um intermediário entre a Teoria Comportamental e de Sistemas.

d) um estudo sobre as variáveis básicas do desenvolvimento organizacional, sendo elas: ambiente, organização, grupo e indivíduo. Essas variáveis permitiam os autores da época alcançarem os objetivos organizacionais e individuais.

Atualmente, o desenvolvimento de pessoas é algo crucial na administração das organizações. Uma organização que não trata este tema com a devida atenção pode acabar ficando para trás perante as concorrentes. Isso é possível graças ao surgimento da teoria do desenvolvimento organizacional e seus desdobramentos, que foram trazendo mais olhares para o lado humano nas organizações.

Um fato importante sobre o desenvolvimento organizacional, citado por Chiavenato (2003, p. 370) é que, “a grande invenção do final do século XX foi a inovação. Ela passou a modificar a vida da sociedade, das organizações, do homem e da sua visão do mundo. O DO é uma resposta às mudanças e à inovação”.

Chiavenato (2003, p. 388) diz que “o DO está relacionado com os conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança que ocorre no ambiente. Isso levou a um novo conceito de organização e de cultura organizacional”.

Nos dias atuais é notório que a tecnologia vem ganhando um espaço maior nas empresas, e com isso é necessário que as pessoas possam estar cada vez mais preparadas para um contexto organizacional, que a cada dia que passa, exige mais conhecimento dos funcionários e é neste momento que entra a necessidade do desenvolvimentos de pessoas, que de acordo com Dutra (2012, p.101) a mesma pode ser definida como “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

Esse contexto de desenvolvimento de pessoas atrelado à complexidade, segundo Dutra (2012), está ligado à mensuração do desenvolvimento, aos padrões de trabalho e ao desenvolvimento da pessoa como um patrimônio, pois uma pessoa que aprende a atuar em um alto nível, não irá regredir para níveis menores, fazendo com que a empresa a tenha como uma vantagem competitiva.

O processo de desenvolvimento de pessoas é muito mais complexo do que ouvimos falar e para Wanzeler *et al.* (2018, p.7):

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.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Nascimento *et al.* (2020) diz que o desenvolvimento de pessoas está relacionado a habilidade de interagir, desenvolver e aprimorar as relações profissionais e pessoais, diante dos obstáculos e desafios propostos para alcançar os resultados esperados no dia a dia. Para os autores, quando as organizações estão empenhadas no desenvolvimento de seus funcionários, fazendo com que eles se sintam motivados e com vontade de crescer internamente, faz com que todas as atividades sejam executadas com qualidade, transformando os funcionários em um benefício para a empresa, fazendo com que se sintam valorizados e pertencentes à instituição.

Contudo, a área de gestão de pessoas passa a ser um diferencial nas organizações diante de um cenário organizacional que é necessário se atualizar a cada minuto que passa e, para Chiavenato (2014, p.335), “a busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvidas, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas”, o que lhe proporciona uma vantagem perante aos concorrentes, reforçando a ideia que a área de gestão de pessoas traz um diferencial para a organização, que é desenvolver seus profissionais e colocá-los para representar a empresa no mercado de atuação.

É necessário entender e identificar a importância que é atribuído ao tema desenvolvimento de pessoas e a relação que existe entre o mesmo e o treinamento de seus colaboradores dentro das empresas, além de mostrar como a gestão estratégica de pessoas contribui para a vantagem competitiva nas organizações.

O desenvolvimento de pessoas é uma das áreas que a Gestão de Pessoas (GP) engloba.

Para Chiavenato (2014, p.13):

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, os seis processos básicos da GP são os seguintes: 1) processo de agregar pessoas; 2) processo de aplicar pessoas; 3) processo de recompensar pessoas; **4) processo de desenvolver pessoas;** 5) processo de manter pessoas; 6) processo de monitorar pessoas.

Ainda neste contexto, para Chiavenato (2014), o processo de desenvolver pessoas é utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Envolve o treinamento e o desenvolvimento dos mesmos, a gestão do conhecimento, de competências, aprendizagem corporativa e programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas são assuntos distintos, porém, com semelhanças, e possuem técnicas em comum com objetivos diferentes. O treinamento é voltado para as habilidades profissionais, enquanto o desenvolvimento está relacionado com a educação e orientação para o futuro.

Segundo Chiavenato (2014), o treinamento ocorre a curto prazo, pode-se dizer que é um processo educacional sistemático, no qual as pessoas são treinadas para objetivos definidos, envolvendo habilidades, atitudes e conhecimentos.

Se tratando de desenvolvimento, de Milkovick e Bourdreau, (2000, p.338), afirmam que:

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Seguindo o pensamento de Chiavenato (2014), pode-se definir treinamento como o preparo da pessoa para o cargo. Já o desenvolvimento é voltado para a educação que é o preparo da pessoa para a vida.

Quanto às pessoas, observa-se que as mesmas estão cada vez mais exigentes em relação ao trabalho, mais preocupadas com o desenvolvimento profissional de sua carreira e

mais conscientes da necessidade de aprimoramento de suas competências, seja para manter seu cargo ou para aumentar sua competitividade no mercado de trabalho.

O fato das empresas tornarem-se mais competitivas por meio das pessoas é um motivo para que elas comecem a dar a devida atenção ao desenvolvimento dos colaboradores. Conforme afirma Bohlander, Snell e Sherman (2009, p.9), “embora o valor desses ativos não possa aparecer no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme”.

Os benefícios do desenvolvimento das pessoas nas organizações são inúmeros, muitas vezes o valor investido no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores retorna para a empresa rapidamente e em quantidade muito maior, seja por uma simples melhoria, ou até mesmo um grande projeto de redução de custo que o colaborador conseguiu identificar após o seu desenvolvimento.

Em suma, com a teoria do desenvolvimento organizacional ganhando espaço nas organizações, o ato de pensar estrategicamente nas pessoas fez com que as empresas trouxessem o desenvolvimento de seus colaboradores como um ponto diferencial para o seu dia a dia. Afinal, são essas pessoas que estão tendo a oportunidade de serem desenvolvidas e que futuramente irão propor uma melhoria, redução de custos, mudanças de processos, além de muitas outras oportunidades que trarão à organização uma vantagem competitiva.

Dentre os benefícios que uma boa gestão de pessoas proporciona para a organização, podemos dar uma maior relevância para o tema desta pesquisa, que além de contribuir com a empresa como um todo, prepara o colaborador para o futuro pessoal e profissional.

3 METODOLOGIA

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho é um estudo de caso, com a finalidade de identificar a visão das pessoas na empresa estudada.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo encontrar as respostas para as perguntas “como” e “porque”, focando em contextos da vida real.

Para Gil (2002, p.54), estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Complementando ainda o conceito do estudo de caso, Gil (2002, p.54) destaca alguns propósitos para a utilização do mesmo, como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Seguindo os autores citados acima, para a realização de um estudo de caso, é preciso seguir algumas etapas.

Yin (2001), indica que os estudos de caso possuem cinco componentes importantes que compõem o projeto de pesquisa, que são: a) as questões de um estudo; b) suas proposições, se houver; c) sua unidade de análise; d) a lógica que une os dados às proposições; e) os critérios para se interpretar as descobertas.

Segundo Gil (2002) as etapas do estudo de caso devem ser feitas da seguinte maneira:

a) formulação do problema: essa é a etapa inicial da pesquisa. A formulação do problema geralmente decorre de um longo processo de reflexão e no estudo de caso é necessário cuidado para garantir que esse estudo seja possível de verificação;

b) definição da unidade-caso: será o fenômeno a ser estudado, ou seja, uma organização, indivíduo ou grupo;

c) determinação do número de casos: o estudo de caso pode ser desenvolvido de um único caso ou de múltiplos de casos;

d) elaboração do protocolo: é o estabelecimento de um roteiro que se constitui no documento que não apenas contém o instrumento de coleta de dados, mas também define a conduta a ser adotada para sua aplicação;

e) coleta dos dados: é o processo que deve utilizar mais de uma técnica para garantir a qualidade dos resultados obtidos;

f) Análise dos dados: como o estudo de caso coleta dados de formas variadas, a análise e interpretação desses dados também devem ser feitas de formas diversas. O mais importante neste processo é a preservação da totalidade das informações;

g) redação do relatório: considerando que o estudo de caso é um delineamento mais flexível que os demais estudos, é normal que a elaboração do relatório possa ser caracterizada por um grau de formalidade menor que o requerido em relação a outras pesquisas. Os

relatórios referentes a estudos de um único caso tradicionalmente são elaborados sob a forma de uma narrativa.

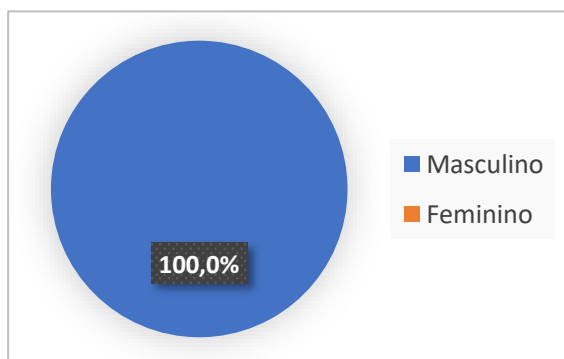
Desta forma, foi realizado um estudo de caso em uma organização localizada na cidade de Cruzeiro - SP, através de um questionário elaborado de maneira online (*Google Forms*) com perguntas mistas (dissertativas e alternativas) e aplicado para os líderes no chão de fábrica que tiveram a oportunidade de serem promovidos ao cargo de gestor de produção, visando identificar a importância do tema desenvolvimento de pessoas para a organização, por fim, as respostas foram analisadas de acordo com o referencial teórico descrito neste trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O questionário desenvolvido para a formulação de dados deste trabalho permaneceu disponível de 08 a 20 de setembro do ano de 2021. A pesquisa contou com a resposta de 13 líderes do chão de fábrica, de três turnos diferentes, em uma empresa localizada na cidade de Cruzeiro - SP.

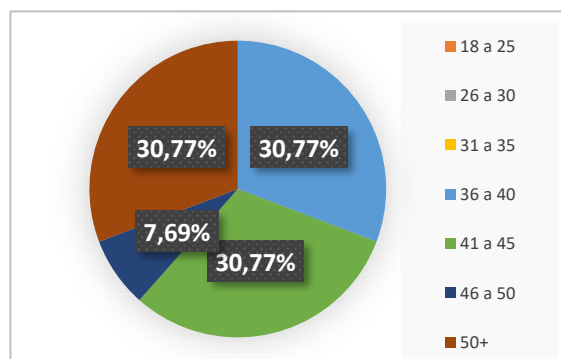
Para a análise dos dados, considerou-se o método quantitativo e qualitativo, a fim de obter a análise do perfil dos colaboradores e qual a visão dos mesmos sobre o tema desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva dentro da organização, tendo como embasamento o referencial teórico deste trabalho.

Gráfico 1 - Qual seu Gênero?



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Gráfico 2 - Qual sua idade?



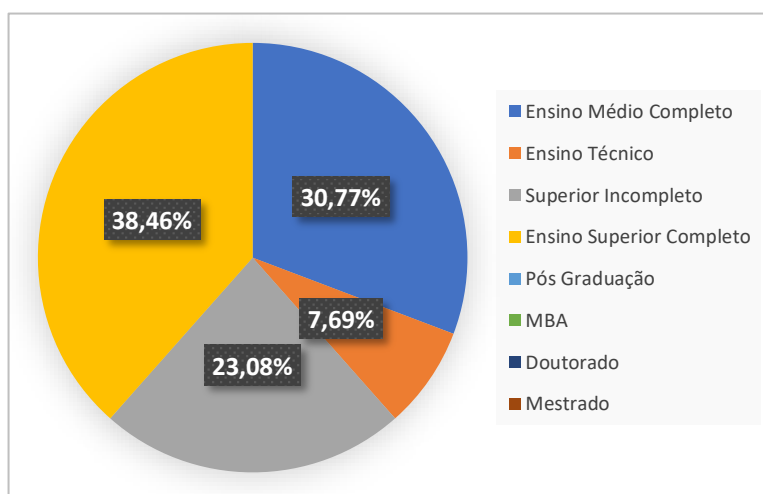
Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Dos 13 questionários analisados, conforme mostra o gráfico 1, 100% são do sexo masculino.

O perfil dos líderes consultados, no que tange a faixa etária, apresentado no gráfico 2, mostra que há três faixas etárias predominantes dentro da organização, onde 30,77% destes líderes, possuem entre 36 a 40 anos, 41 a 45 anos e mais de 50 anos. Seguindo apenas da faixa etária de 46 a 50, que corresponde a 7,69%.

Contudo, é possível observar que os líderes são pessoas com experiência dentro da empresa, pois na pesquisa não foi possível notar gestores entre 18 e 35 anos.

Gráfico 3 - Qual seu grau de escolaridade?

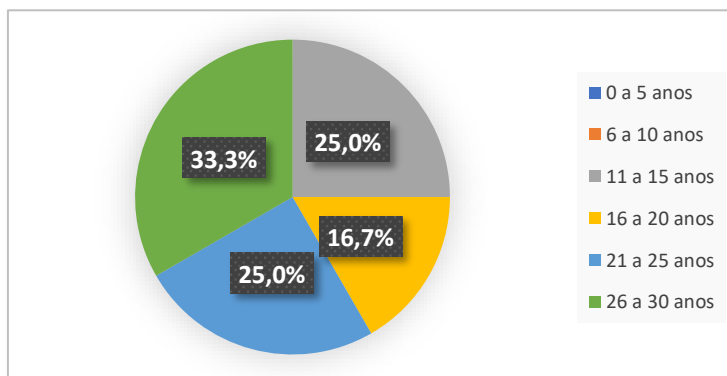


Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Analisando a escolaridade dos entrevistados, podemos observar que existe uma divisão no grau de ensino dos mesmos, onde 30,77% possuem apenas o ensino médio completo e 7,69% concluíram o ensino técnico.

Com relação ao ensino superior, 38,46% concluíram a sua graduação e 23,08% ainda estão cursando ou paralisaram a mesma.

Gráfico 4 - Qual o tempo de trabalho na empresa atual?

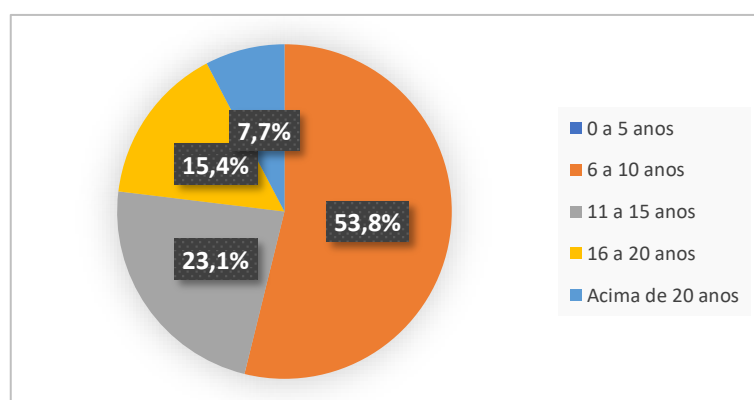


Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Quanto ao tempo de trabalho na empresa atual, observa-se que não há gestores com menos de 10 anos de trabalho na organização, o que mostra uma maior maturidade no time de gestão, onde 25% possuem de 11 a 15 anos, 16,7% possuem de 16 a 20 anos.

Com relação aos gestores que possuem mais de 20 anos trabalhando na organização, 25% possuem de 21 a 25 anos e o maior grupo, de 26 a 30 anos trabalhados, representam um total de 33,3%.

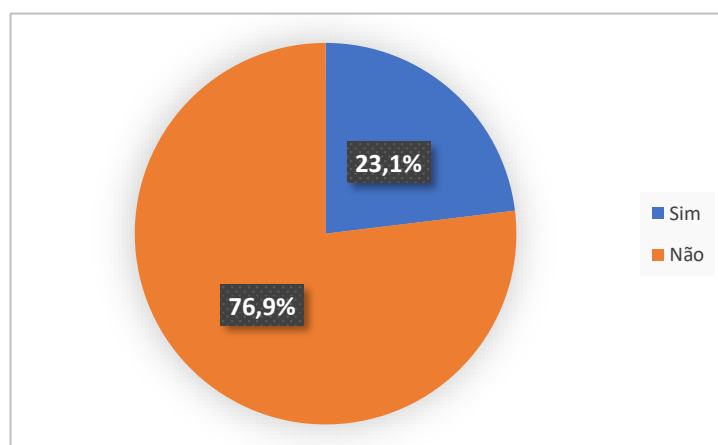
Gráfico 5 - Há quantos anos você atua em um cargo de liderança?



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Ao analisar o tempo dos colaboradores em um cargo de liderança, observa-se que nenhum dos participantes possui menos de 5 anos liderando uma equipe. A grande maioria, 53,8% possui de 6 a 10 anos em um cargo de gestão, 23,1% dos participantes possuem de 11 a 15 anos e, 23,1% possuem mais de 16 anos liderando equipes.

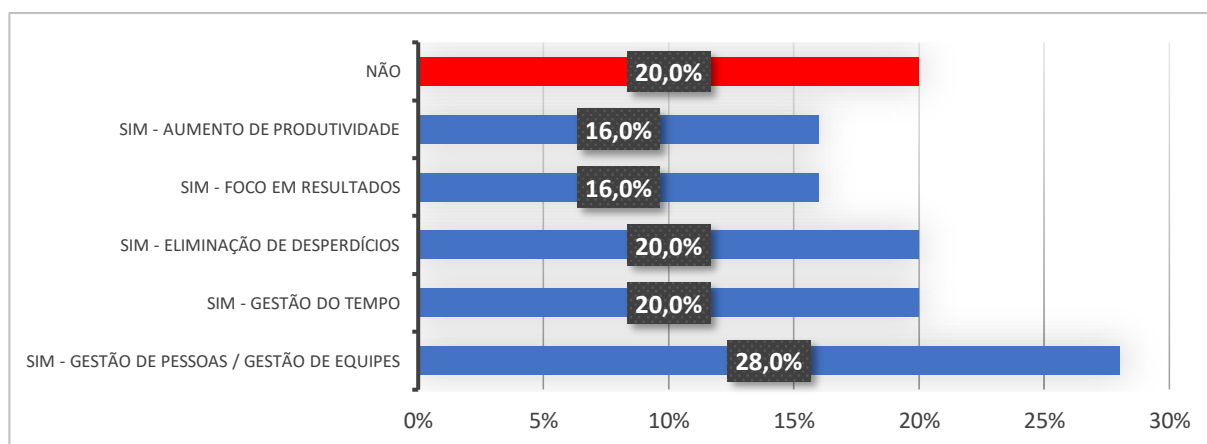
Gráfico 6 - Você já havia trabalhado em cargos de liderança em outras empresas?



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Observando a experiência dos líderes do chão de fábrica com relação ao trabalho de liderança em outras organizações, observa-se que poucos gestores possuíam a experiência de liderar equipes fora da organização atual, o que corresponde apenas a 23,1%. Os demais participantes, 76,9% tiveram suas primeiras experiências como líderes de equipe na organização na qual foi realizado o estudo de caso.

Gráfico 7 - Você participou de treinamentos que considera essenciais para o cargo de liderança, feitos fora da empresa atual?



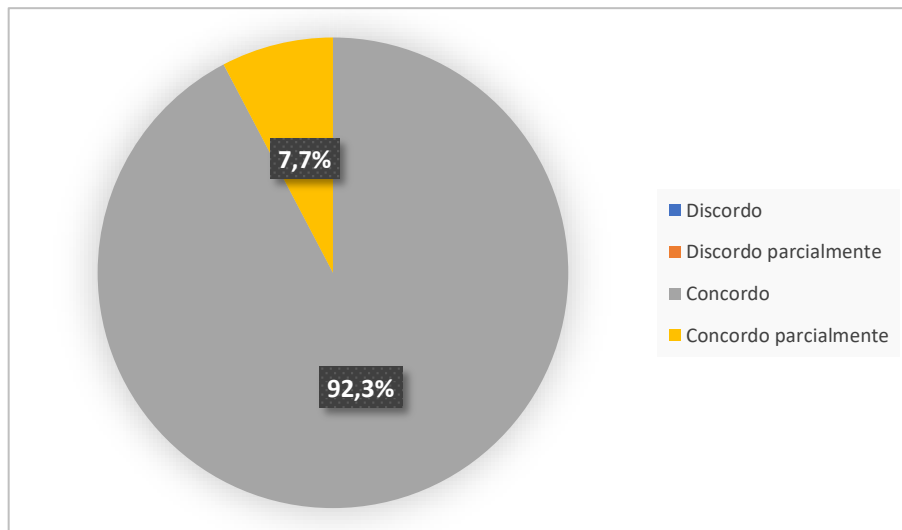
Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Na questão 07, questionou-se aos participantes que, caso tivessem participado de treinamentos feitos fora da organização, que escolhessem quais os temas que tiveram maior interesse em aumentar o seu conhecimento – conforme questionário aplicado, sendo possível assinalar os temas levantados e também inserir aqueles que achassem relevantes.

Observa-se que dentre os gestores que participaram de treinamentos realizados fora da organização atual, 28% optaram por temas relacionados a gestão de pessoas / gestão de equipes, seguindo do tema gestão do tempo e eliminação de desperdícios, ambos com 20% de participação. Por fim, os temas foco em resultados e aumento de produtividade, tiveram 16% das respostas.

Pode-se observar no gráfico 07 que alguns gestores não buscaram realizar nenhum tipo de treinamento feito fora da organização atual, que corresponde a um total de 20% das respostas.

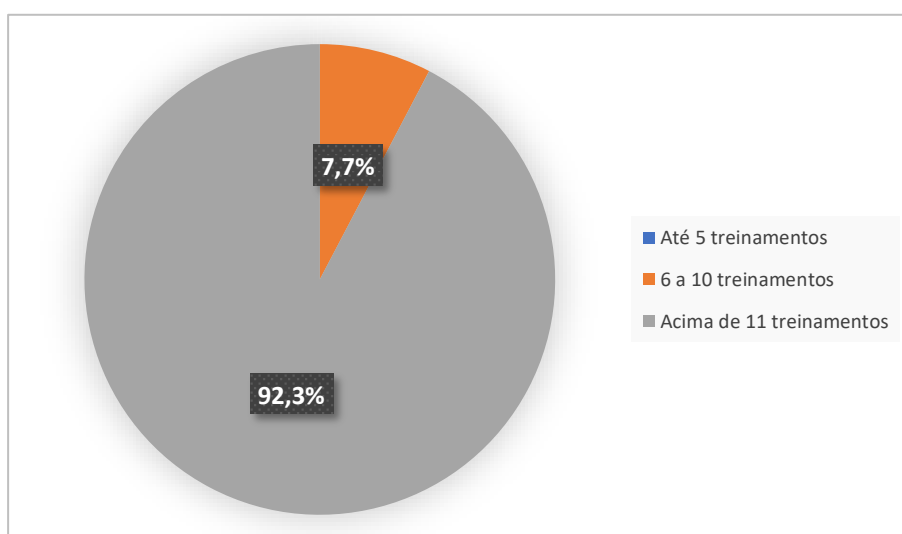
Gráfico 8 - Considero importantes os treinamentos oferecidos pela empresa para atuar em um cargo de liderança?



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Os líderes, ao serem indagados sobre os treinamentos que a empresa ofereceu a eles para atuarem em seus respectivos cargos, observa-se que a grande maioria concordou que esses treinamentos são importantes para este processo, o que corresponde a 92,3%, e por outro lado, apenas 7,7% concordaram parcialmente com este questionamento.

Gráfico 9 - Aproximadamente quantos treinamentos foram oferecidos a você desde que ingressou na organização atual?

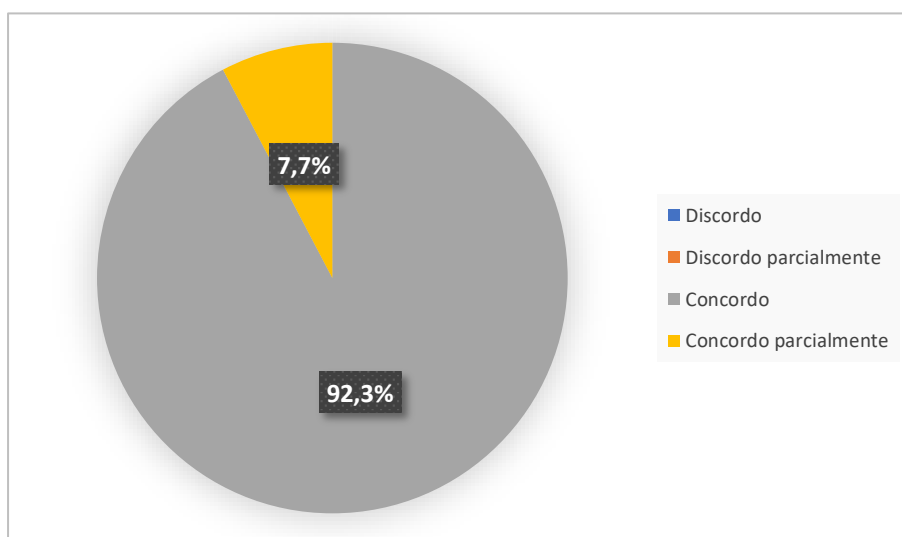


Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Em relação a quantidade de treinamentos que a empresa ofereceu para seus colaboradores desde o momento em que eles ingressaram na organização, foi possível notar um número considerável de treinamentos aplicados, pois é possível observar que a empresa realmente investe em seus colaboradores (gráfico 09), onde 100% dos líderes retornaram que receberam algum tipo de capacitação, o que corresponde a 7,7% de 6 a 10 treinamentos e 92,3% receberam acima de 11 treinamentos.

Além disso, é possível observar que nenhum dos funcionários consultados nos relatou que recebeu menos de 5 treinamentos desde que ingressaram na organização, isso mostra o compromisso da empresa em treinar e capacitar os seus colaboradores.

Gráfico 10 - Você considera que é importante as pessoas de uma organização serem treinadas e desenvolvidas para assumir futuros cargos de liderança e novas responsabilidades?



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

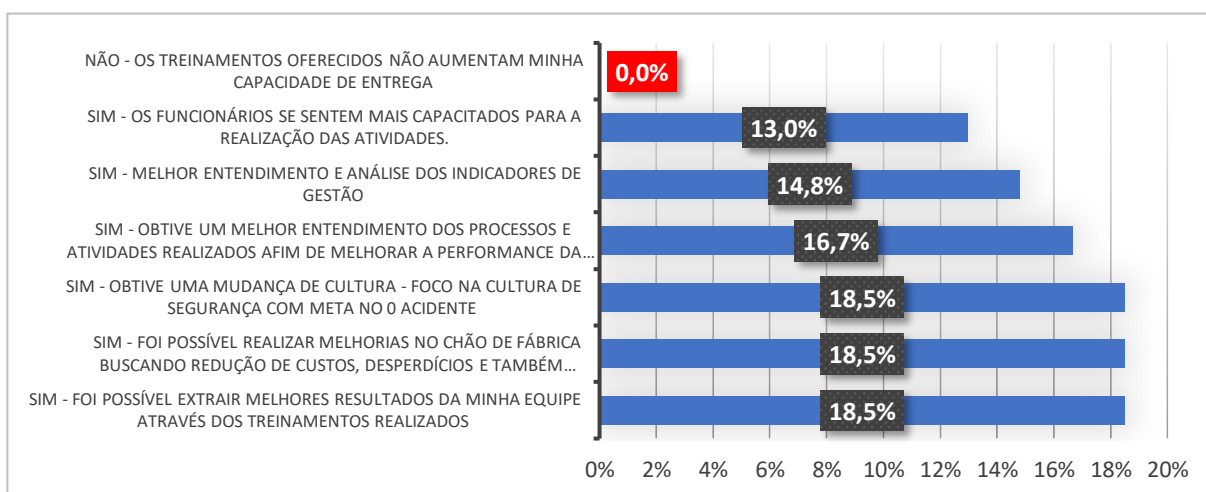
Quando os gestores foram questionados se consideram importante que as pessoas da organização sejam treinadas e desenvolvidas para que possam assumir futuros cargos e novas responsabilidades, podemos observar que a grande maioria (92,3%) concorda que é importante treinar e desenvolver seus colaboradores. Apenas 7,7% dos gestores concordaram parcialmente.

Nota-se que realmente é importante que a organização treine e capacite seus colaboradores, pois eles são de extrema importância para a organização, conforme afirma

Bohlander, Snell e Sherman (2009, p.9), “embora o valor desses ativos não possa aparecer no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme”.

Dessa forma, fica claro a importância que a organização deve ter com relação ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, pois os mesmos são a parte mais importante da empresa.

Gráfico II - Você considera que os treinamentos oferecidos pela organização, aumentaram o seu desempenho e a capacidade de entrega de sua equipe?



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Quando questionados se os treinamentos oferecidos pela organização aumentaram seu desempenho e a capacidade de entrega da equipe, os gestores foram unânimes em uma resposta positiva e elegeram, no mínimo uma tratativa na qual observaram melhores resultados.

Durante a análise das respostas, observou-se que as tratativas que tiveram maiores participações estão relacionadas com a extração de melhores resultados após os treinamentos; melhorias no chão de fábrica e reduções de custos; e também melhorias na cultura da equipe, com foco no o acidente, todas com 18,5% dos votos.

Os líderes também relataram que tiveram um melhor entendimento dos processos e das atividades realizadas (16,7%); melhor entendimento dos indicadores (14,8%); e também que os funcionários se sentem mais capacitados para a realização das atividades após os treinamentos (13%).

Nenhum dos gestores respondeu que não obteve um aumento em sua capacidade de entrega, como observa-se no gráfico II.

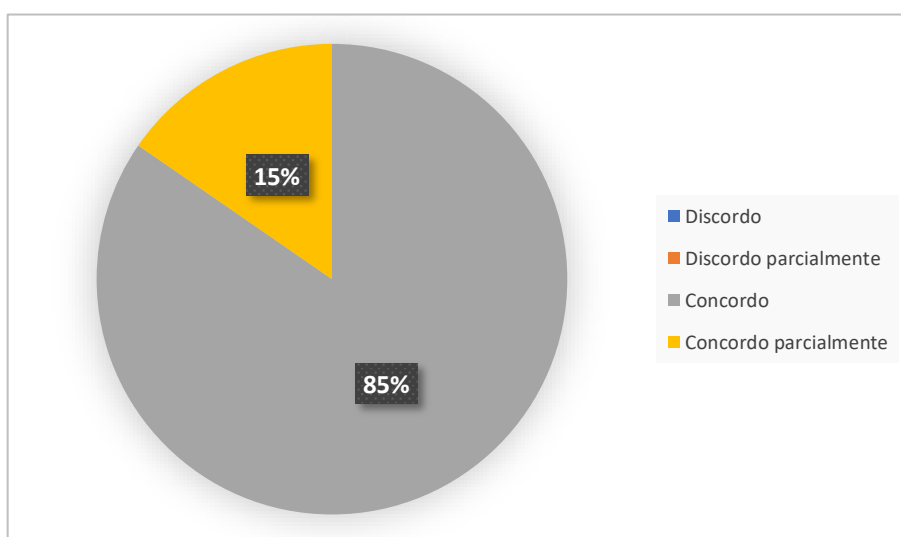
Todo contexto apresentado acima está de acordo com os pensamentos de Chiavenato (2014, p. 310), que diz que:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a **serem mais produtivos** e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é **aumentar a produtividade** dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

Ainda seguindo esta linha de raciocínio, Chiavenato (2014) diz que o treinamento é uma experiência aprendida que produz uma mudança permanente no indivíduo, e melhora a sua capacidade de desempenho nas atividades propostas.

Conforme pôde-se observar, é nítido que treinar e desenvolver os colaboradores aumenta a produtividade dos mesmos, e conseqüentemente, a sua capacidade de entrega, fazendo com que esses colaboradores possam entregar mais resultados, tomar decisões mais assertivas, dentre outros diversos benefícios que a empresa terá a seu favor.

Gráfico 12 - Observando como líder, sua equipe obteve melhores resultados após os treinamentos que você recebeu?



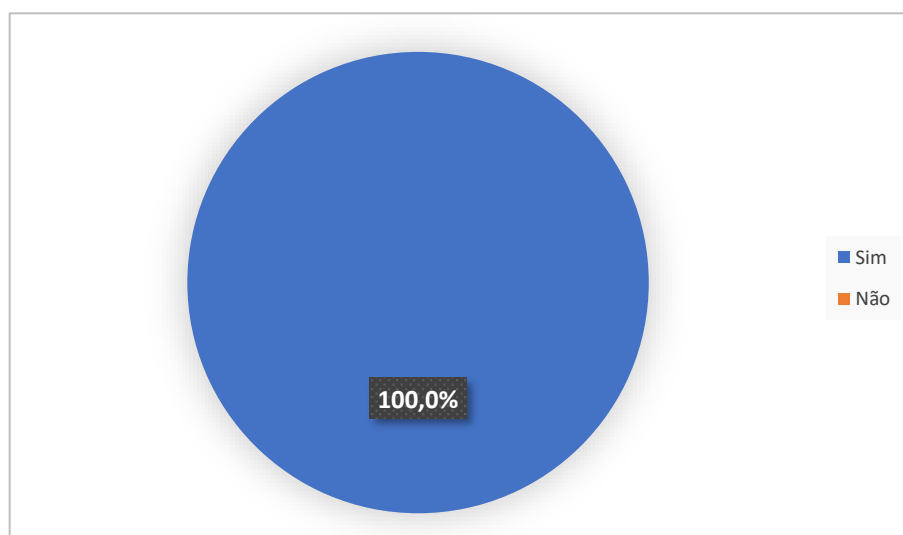
Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Ao analisar a eficácia dos treinamentos que foram atribuídos aos gestores, indagou-se se as equipes lideradas pelos mesmos obtiveram melhores resultados após a realização dos treinamentos, e 85% dos líderes concordaram que sim, a equipe teve melhores resultados após a sua capacitação. Porém, 15% dos entrevistados concordaram parcialmente que suas equipes tiveram melhores resultados.

Chiavenato (2014), diz que o treinamento é o núcleo de um esforço contínuo e desenhado para melhorar a atividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. E também que o treinamento é desenhado para construir talentos com conhecimentos e com as habilidades necessárias para que atuem em seus cargos atuais.

Dessa forma, observa-se que através dos treinamentos oferecidos, os líderes melhoraram suas habilidades e puderam extrair mais de suas equipes.

Gráfico 13 - Você acredita que a capacitação e o Desenvolvimento de Pessoas podem gerar vantagens competitivas em relação aos concorrentes?



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Ao questionar se o treinamento e desenvolvimento de pessoas pode gerar vantagem competitiva para a organização, todos foram unânimes (100%) em concordar que sim, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores gera vantagem competitiva para a empresa.

Isso fica mais claro ainda quando observamos pela visão de Dutra (2012), que diz que o desenvolvimento de pessoas está ligado aos padrões de trabalho e ao desenvolvimento da pessoa como um patrimônio, pois uma pessoa que aprende a atuar em um alto nível, não irá regredir para níveis menores, fazendo assim, com que a empresa a tenha como uma vantagem competitiva.

De acordo com o questionário enviado aos gestores, observou-se na tabela 01, algumas respostas que estão de acordo com o que o gráfico 13 mostra, que são:

Sim, pessoas mais treinadas, resultados melhores, são essas pessoas que tornam a sua empresa mais competitiva no mercado
Pessoas treinadas e capacitadas tendem a otimizar a utilização de seus recursos, obtendo melhores resultados tanto em qualidade quanto na eliminação de perdas, ofertando produtos competitivos

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Desta forma, fica nítido observar a convergência de ideias entre o autor citado e os entrevistados, que reforça a ideia de que o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores geram vantagens para a organização.

Tabela 1 - Você acredita que a capacitação e o Desenvolvimento de Pessoas podem gerar vantagens competitiva em relação aos concorrentes?

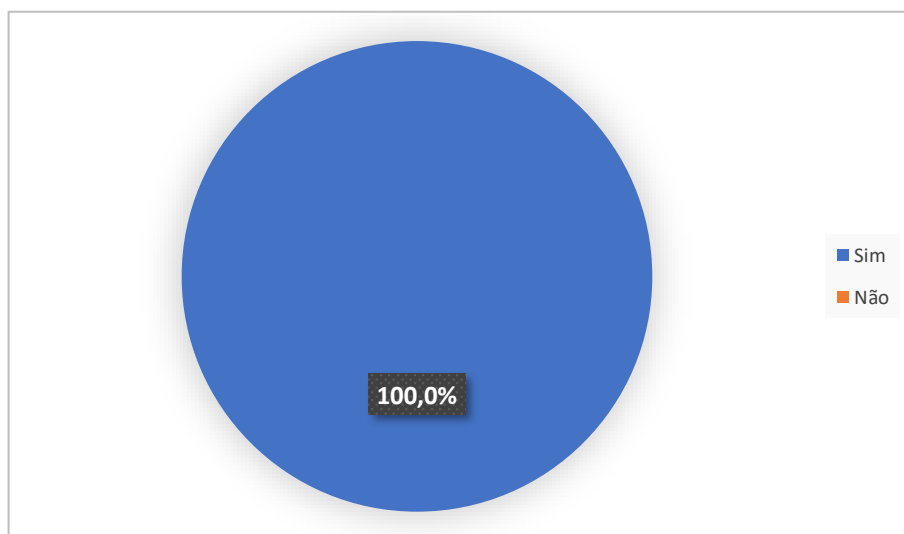
Sim, pessoas mais treinadas resultados melhores, são essas pessoas que tornam a sua empresa mais competitiva no mercado.
O colaborador capacitado desenvolverá sua atividade com segurança no tempo estimado com qualidade e produtividade.
Por mais tecnologia a empresa investir são pessoa capacitadas que irão conduzir a empresa.
Conhecimento e entendimento daquilo que vc domina se capacitando se torna com certeza uma vantagem entre seus concorrentes
Sim , o que motiva as pessoas não é somente o dinheiro é também o fato delas se sentirem importante no negócio e serem tratadas com educação. Isso faz ela ser mais produtiva .
Os treinamentos abrem bastante a mentalidade das pessoas , elas passam a entender sua importância dentro da empresa e a grandeza do que realizam com mais confiança, desenvolvimento e conhecimento , além de se motivarem e evoluir profissionalmente , com aplicação de metas pessoais e profissionais .
Pessoas mais capacitadas melhora o desempenho e comprometimento e assim as melhorias contínuas passa a fazer parte do seu dia dia
Contribui com o aumento de desempenho operacional e satisfação dos funcionários
Pessoas treinadas e capacitadas tendem a otimizar a utilização de seus recursos, obtendo melhores resultados tanto em qualidade quanto na eliminação de perdas, ofertando produtos competitivos.
Sim
Estamos em um mundo onde a competitividade é exigida. E se você não estiver preparado as oportunidades de crescimento passa na sua frente e você não vê. Cada dia é uma luta diferente e não podemos ficar de braços cruzados.
Porque gera conhecimento que gera atitudes que irão agregar mais a qualquer empresa.
Sim, quanto mais capacitado e desenvolvido, melhor será o desempenho do funcionário.

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Na visão dos líderes é possível observar que todos são unânimes em concordar que a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários geram vantagem competitiva para a empresa, conforme observado anteriormente no gráfico 13. Todas as respostas enviadas pelos líderes demonstram a ideia que os mesmos possuem acerca deste questionamento, sendo que a maioria busca até mesmo exemplificar na tabela acima, quais as vantagens que a organização pode ter ao treinar e desenvolver seus funcionários.

Ainda nesse contexto, podemos analisar a geração de vantagem competitiva pela visão de Chiavenato (2014, p.335), que diz que “a busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvidas, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas”, o que lhe proporciona uma vantagem perante os concorrentes.

Gráfico 14 - Você se vê como um diferencial hoje para a empresa?



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Outra questão com unanimidade nas respostas, foi a do gráfico 14, que indagava aos gestores se os mesmos se viam como diferencial para a organização.

Como mostra o gráfico 14, 100% das respostas concordam com a pergunta, o que nos leva a acreditar que através de todos os treinamentos e o desenvolvimento que os líderes tiveram, fizeram com que os mesmos se sentissem parte importante da organização, e realmente são.

Chiavenato (2014) afirma que o maior patrimônio de uma empresa é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, as pessoas, pois elas carregam com si mesmas os conhecimentos sobre os produtos, serviços, clientes, processos, técnicas, etc. Além disso, o autor conclui em seu livro dizendo que para ter as pessoas dentro da organização é necessário mantê-las motivadas, além de remunerá-las, desenvolvê-las e monitorá-las, pois isso é fundamental para o sucesso da organização de hoje e de amanhã.

Além disso, de acordo com o questionário enviado aos gestores, na tabela 2 foi observado uma resposta que vai de acordo com o que o gráfico 14 mostra e que fortalece o quanto o gestor se sente como parte importante da organização:

A empresa ao qual pertencço acredita e aposta em meu potencial, oferecendo ferramentas , treinamentos , feedbacks, liderança que passa segurança e confiança em meu trabalho ,isso faz com que diariamente eu venha a me desafiar , zelar pela confiança da empresa e manter todos ao qual fazem parte da minha gestão direta ou indiretamente ...unidos e também motivados , para buscar a excelência nos resultados da entrega do produto ao cliente e também honrar a visão, missão e valores , que a instituição almeja , para se manter globalmente competitiva .

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Deste modo, podemos observar que além de todos os benefícios descritos anteriormente, quando a organização treina e desenvolve seus colaboradores, a mesma os torna parte importante da organização, pois está gastando recursos com o seu desenvolvimento, aumentando ainda mais a confiança do colaborador para que ele possa atingir os objetivos da empresa.

Tabela 2 - Você se vê como um diferencial hoje para a empresa?

Acredito que sim, porque junto a minha equipe buscamos sempre os melhores resultados, busco junto com a equipe sempre melhorar cada vez mais o processo com implantação de melhorias e gastos e acidente zero.
Sim, procuro dar liberdade para minha equipe desenvolver seu trabalho, valorizando o potencial de cada indivíduo e assim conseguimos atingir o objetivo da empresa procurando sempre entregar um resultado satisfatório.
O líder deve olhar o todo e manter o ambiente de trabalho em harmonia desenvolvendo pessoas e buscando os melhores resultado para a empresa.
Porque fui capacitado para exercer esta função de liderança, sabendo delegar e tomar ações que impactam no resultado positivo do que foi planejado .
Sim, faço meus subordinados gerar lucro a empresa com qualidade e segurança.
A empresa ao qual pertencço acredita e aposta em meu potencial, oferecendo ferramentas , treinamentos , feedbacks, liderança que passa segurança e confiança em meu trabalho ,isso faz com que diariamente eu venha a me desafiar , zelar pela confiança da empresa e manter todos ao qual fazem parte da minha gestão direta ou indiretamente ...unidos e também motivados , para buscar a excelência nos resultados da entrega do produto ao cliente e também honrar a visão, missão e valores , que a instituição almeja , para se manter globalmente competitiva .
Pois sou envolvido em parte de desenvolvimento atendimento ao cliente etc.
Não ser meio termo, razoavelmente bom....é preciso buscar o melhor ,me comunicar facilmente sendo objetivo junto ao time, sempre solucionando os problemas em conjunto.
Parte importante do processo.
Ok
Se estou aqui na empresa como líder de equipe, então eu faço a diferença! A empresa me treinou pra ser profissional e com isso sou obrigado a responder a altura por ela .
Através capacitação consegui ter diferencial nas abordagens em vários assuntos relacionados ao meu cargo .
Acredito pela minha experiência estar colaborando para o desenvolvimento de novos gestores.

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

De acordo com as respostas enviadas pelos líderes, é possível observar uma convergência no que se refere a visão de que os mesmos são um diferencial para a organização, pois grande parte apresenta a ideia de que após ser treinado e desenvolvido, se sentiram valorizados e aptos para exercer novas funções e responsabilidades.

Neste sentido, Chiavenato (2014, p.09) relata que o:

grande diferencial e a principal vantagem competitiva da empresa decorre das pessoas que trabalham nela. São as pessoas que mantêm e conservam o status que já existente, e são elas – apenas elas – que geram e fortalecem a imaginação, a criatividade e a inovação e o que deverá vir a ser.

Em suma, após o tempo e os recursos gastos com o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores, a própria organização sente mais confiança no colaborador, pois delega novas atividades e responsabilidades para ele, em muitos casos, chegando até a promoção do colaborador para novos cargos, que é o caso dos líderes entrevistados, pois os mesmos receberam todos os treinamentos e o suporte necessário para atuarem em seu cargo atual de liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema desenvolvimento de pessoas, atualmente é considerado fundamental para o sucesso das organizações. Uma empresa que não dá a devida atenção a este tema, certamente terá dificuldades em manter a organização competitiva perante os concorrentes.

É de suma importância ressaltar que vivemos na era da informação, e este é um dos motivos pelos quais as empresas têm investido cada vez mais em treinamentos para desenvolver habilidades dos seus colaboradores, para que assim possam contribuir no alcance dos objetivos organizacionais.

O objetivo deste trabalho foi alcançado, pois a ideia era apresentar a importância que o desenvolvimento de pessoas pode agregar dentro da organização e as vantagens competitivas adquiridas neste modelo de gestão, de acordo com o objetivo foram coletados dados acerca deste tema que reforçam o quão o mesmo é importante para o sucesso da organização. A pesquisa realizada trouxe a possibilidade de conhecer os líderes da empresa estudada, além do ponto de vista dos mesmos sobre o tema em questão. Além disso, as respostas enviadas reforçam a ideia de que o processo de desenvolver os colaboradores gera vantagem competitiva para a empresa, além de tê-los como um diferencial no mercado de atuação.

A pergunta de pesquisa foi respondida através do questionário, bem como na fundamentação dos autores citados no referencial teórico, onde buscou-se analisar a seguinte indagação: como a prática de desenvolvimento de pessoas proporciona para a organização estudada um aumento em sua vantagem competitiva? Os dados coletados mostram que o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores proporcionou para a organização diversas melhorias de resultados, seja em produtividade, extração de melhores resultados das equipes lideradas, no melhor entendimento dos indicadores e dos processos, dentre outras diversas tratativas.

Foi possível observar que o desenvolvimento de pessoas na organização estudada, faz com que os colaboradores se sintam mais importantes, de modo que possam representar a empresa no mercado de atuação. Este senso de pertencimento faz com que os mesmos trabalhem mais motivados e conseqüentemente possam ofertar um melhor desempenho em suas tratativas diárias.

Este estudo apresenta apenas uma pequena amostragem em torno deste tema, sendo necessário ampliar a pesquisa. Deste modo, sugere-se que seja feito um estudo múltiplo de casos para compreender a visão de outras organizações acerca deste tema e o impacto de não utilizar este modelo de gestão no dia a dia da empresa.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. - 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DUARTE, D. et al. **Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Cachoeira Paulista: Faculdade Canção Nova, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas** / Joel Souza Dutra - 1^o ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Jorge Fornari. **Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 18, n. 4, p. 25-35, dez. 1978. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S00345901978000400002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 abril 2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901978000400002>.

MILKOVICK, George T., BOUDREAU, Jhon W. **Administração de RH**. Editora Atlas, 2000.

NASCIMENTO, B. D. S. *et al.* **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: COMO UM PROCESSO SISTÊMICO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA**. Revista Caribenã de Ciências Sociales, 2020.

WANZELER, R. C. K. *et al.* **GESTÃO DE PESSOAS: VISÃO ESTRATÉGICA SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.