

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

THALIA DANELLI

**PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PARA UMA HRTECH EM
DEPARTAMENTO PESSOAL**

Porto Alegre

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

CIP - Catalogação na Publicação

Danelli, Thalia

Proposta de um programa de treinamento e desenvolvimento para uma HRTECH em departamento pessoal. / Thalia Danelli. -- 2024. 54 f.

Orientadora: Caludia Simone Antonello.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. Startups/HRTECH. 2. Departamento Pessoal. 3. Treinamento e Desenvolvimento. I. Antonello, Caludia Simone, orient. II. Título.

THALIA DANELLI

PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PARA UMA HRTECH EM
DEPARTAMENTO PESSOAL

Trabalho de Conclusão do Curso
de Graduação em Administração da Es-
cola de Administração da Universidade Fe-
deral do Rio Grande do Sul.

**Orientador: Prof. Dra. Claudia
Simone Antonello**

Conceito final:

Aprovado em: 21 de fevereiro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

Prof.^a Dr.^a Gabriele Domeneghini Mercali (Avaliadora)

Porto Alegre

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe e minha irmã, por me ensinarem a valorizar a educação e todo o suporte que me proporcionaram. Ao Lucas, que me acompanhou durante toda esta trajetória e me incentivou a continuar, inclusive nos momentos mais difíceis.

À minha gestora, Vanessa Monticelli, que confiou em mim e permitiu que eu realizasse esta pesquisa. Muito obrigada, serei eternamente grata por todo o apoio.

À minha orientadora, Cláudia Antonello, por toda a dedicação em todo este período. Por todos os ensinamentos compartilhados e pela oportunidade de ser sua orientanda.

RESUMO

Os avanços tecnológicos trouxeram consigo grandes impactos para a área de Recursos Humanos, permitindo a criação de HRTECHs e ocasionando uma competição pelos melhores talentos. Diante deste cenário, o objetivo deste estudo foi elaborar um programa de capacitação de T&D, tendo em vista a retenção de talentos em uma HRTECH, empresa de departamento pessoal em Porto Alegre. O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo qualitativo, através de entrevistas em profundidade a partir de um roteiro semiestruturado com gestores e colaboradores da organização. Após a análise dos dados obtidos foi possível a elaboração de um programa de T&D e um sistema de avaliação que estivesse de acordo com a cultura organizacional da HRTECH estudada. Como principais resultados, foram identificadas necessidades de T&D em comunicação e departamento pessoal, formas de aprendizagem social, transferência de treinamento e processamento da informação.

Palavras-chave: programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas, startup, departamento de pessoal, HRTECH.

ABSTRACT

Technological advances have disrupted the Human Resources area, enabling the creation of HRTECHs and generating competition for the best talents. Given this scenario, the objective of this study was to identify how a Training and Development program would enable talent retention in startups. The study has been carried out at a HRTECH located in Porto Alegre, aiming to identify its current needs and the main factor behind talent retention. The method used in this research was a qualitative study, through semi-structured interviews, divided into three major topics: needs assessment, employee tenure and current learning resources. The data collected enabled the creation of a T&D program and an evaluation system aligned with the organizational culture of the HRTECH studied. The main results identified the need for T&D in communication and people department and the forms of learning social learning, training transfer and information processing.

Keywords: people training and development program, startup, personnel department, HRTECH.

LISTAS DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: Visão Sistémica de TD&E.....	19
Quadro 1: Ações para que o sistema de T&D torne-se estratégico.....	21
Quadro 2: Perguntas para Entrevista – Analistas e Assistentes.....	26
Quadro 3: Perguntas para Entrevista – Gestores.....	28
Quadro 4: Perfil dos Analistas e Gestores Entrevistados.....	29
Quadro 5: Categorias de Análise.....	30
Quadro 6: Proposta de Programa de T&D.....	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2. REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 Startups e Retenção de Talentos	14
2.2 Treinamento e Desenvolvimento	16
2.3 Etapas de T&D	19
2.4 Tipos de T&D	22
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 Técnica para Coleta de Dados e Pesquisados.....	24
3.2. Técnica para Análise de Dados.....	29
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.1 Caracterização do Pesquisados.....	31
4.2 Macro categoria de análise 1: Necessidades de treinamento	31
4.2.1. Comunicação	31
4.2.2. Departamento Pessoal	32
4.2.3. Microcategoria de análise: Gestão de Times	34
4.2.4. Microcategoria de análise: Cursos Livres	36
4.3 Macrocategoria de análise 2: Motivos para permanência (Retenção de talentos).....	37
4.3.1 Microcategoria de análise: Cultura Organizacional	37
4.4 Macrocategoria de análise: Ações de Treinamento e Desenvolvimento	39
4.5 Programa de Treinamento e Desenvolvimento	39
4.6 Avaliação do Programa de T&D	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	52
APÊNDICE B – ENTREVISTA GESTORES	53

1. INTRODUÇÃO

A organização escolhida para a elaboração deste projeto é uma *startup* (empresas recém-criadas e em fase de desenvolvimento) da área de departamento pessoal que oferece serviços no modelo *business to business* (empresa para empresa). As *startups* são empresas recém criadas, que possuem poucos recursos e Localizada em Porto Alegre, a organização atualmente conta com 23 colaboradores, 1 CEO (*Chief Executive Officer*) e 1 CPO (*Chief Product Officer*), totalizando 25 pessoas em seu quadro. Atualmente os funcionários trabalham em modelo *home office* e moram em diversos estados do Brasil. A organização foi fundada em 2015, após a criação da Lei Complementar n° 150, que formalizou a contratação das empregadas domésticas e prevê o registro de ponto para controle de jornada. Deste modo, a organização surgiu para oferecer serviços de registro de ponto para donas de casa e pequenas e médias empresas que não possuíam conhecimento sobre a legislação de registro de ponto no Brasil. Em 2018, a empresa é lançada no mercado em versão beta, passando em 2019 a comercializar o seu produto. A versão beta ocorre quando uma empresa oferta seu produto ou serviço sem custo ao consumidor para que ele possa testar, informar como foi a experiência e indicar sugestões.

O crescimento da organização nos últimos 4 anos, tanto em número de clientes quanto de funcionários vem chamando a atenção dos gestores para a consolidação do departamento de recursos humanos da organização. Em 4 anos, houve um crescimento de 125% no quadro de funcionários, incluindo a contratação do CEO em 2019. O organograma da organização está dividido em 7 times, sendo a equipe de tecnologia da informação a equipe com maior número de funcionários, seguido pela equipe de vendas e atendimento ao cliente. Neste momento, a empresa conta com uma analista na área de Recursos Humanos que responde diretamente à fundadora. Analisando o crescimento do quadro de funcionários da organização e a competitividade de mercado pelos talentos profissionais, o desenvolvimento da área de recursos humanos será fundamental para a retenção de talentos. A gestão de talentos tornou-se um dos assuntos mais importantes nas organizações, devido às alterações realizadas nos cargos ofertados, à aposentadoria precoce da geração *baby boomer* e à necessidade de mercado por habilidades gerenciais (Noe, 2015).

Nas últimas duas décadas, a área de Gestão de Pessoas passou a desempenhar um papel fundamental nas organizações. Inicialmente focada apenas em relações burocráticas ligadas aos funcionários de uma organização, o setor passou por expansão e, atualmente, conta com 3 grandes áreas: recrutamento e seleção, departamento pessoal e treinamento e desenvolvimento. O desenvolvimento da área está relacionado a mudanças estruturais de mercado e aos avanços na tecnologia, que tornaram o capital humano um recurso valioso das organizações. O capital humano é composto por atributos como: experiências de vida, conhecimento, criatividade, energia e entusiasmo do colaborador aplicados ao desenvolvimento de suas atividades (Noe, 2015).

Com os avanços tecnológicos impulsionados pelas empresas no modelo *startup* e a digitalização das organizações, estimulada pela pandemia de COVID-19, houve o crescimento da disputa organizacional por profissionais qualificados e empenhados em aprendizado constante. Segundo Borges et al. (2006, p. 41):

O mundo do trabalho está em mutação. Fenômenos como a globalização, a terceirização, os novos modelos de gestão, os avanços tecnológicos, o crescimento do desemprego e a automação têm provocado significativas mudanças nas organizações e nas formas de trabalho. Os profissionais que trabalham com a gestão de pessoas nas organizações buscam novos pilares que possibilitem a reestruturação das relações de trabalho e da própria concepção do mesmo diante dessas transformações.

Conforme dados da Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2020), entre 2015 e 2019 o número de *startups* no país triplicou. No ano de 2019, havia 918 *startups* no estado do Rio Grande do Sul, número que o colocava entre os quatro estados com maior número de *startups* do país. Devido ao avanço da tecnologia, as organizações necessitam cada vez mais de pessoas com perfil empreendedor e dispostas a correr riscos; pessoas treinadas e comprometidas com os objetivos da organização (Campos *et. al*, 2023).

Analisando as mudanças estruturais do mercado e a importância do desenvolvimento dos colaboradores para a retenção de talentos, a área de treinamento e desenvolvimento (T&D) chama a atenção dos profissionais de recursos humanos, pois essa área, dentre outras questões, tem o papel de criar um elo entre organização e colaborador. O colaborador, ao poder acessar um programa de treinamento e desen-

volvimento, identifica a sua valorização por parte da empresa e, a partir disso, a organização consegue reter este talento e desenvolver o colaborador para cargos de gestão, por exemplo. Para Noe (2015, p.6) “treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho”. Já o desenvolvimento é a soma do treinamento com as experiências de trabalho e habilidades e talentos que auxiliam o colaborador a se preparar para novos cargos (Noe, 2015). Dessa forma, um programa de treinamento e desenvolvimento em uma organização deve avaliar as necessidades do colaborador e identificar competências e habilidades que poderão ser desenvolvidas ao longo da carreira do profissional junto à organização.

Steil *et. al.* (2022), em pesquisa realizada no estado de Santa Catarina com profissionais da área de tecnologia da informação, identificaram determinantes organizacionais com maior prevalência para a tomada de decisão dos profissionais em permanecer nas organizações. Os determinantes apontados foram: treinamento; cultura organizacional com valores focados em relacionamento; ocorrência de promoções e benefícios. De acordo com Souza *et. al.* (2020), existe uma importância em profissionais de TI manterem-se atualizados nas principais competências exigidas pelas empresas (conhecimento em linguagens de programação, sistemas operacionais, arquiteturas, bancos de dados, hardware e solução de problemas). Segundo esses autores, os profissionais que atuam com atividades de desenvolvimento de software são requeridos por: conhecimento em diversas áreas, curto prazo de entrega e qualidade na entrega do serviço. Portanto, há certa expectativa que resulta em aperfeiçoamento constante. Contudo, cursos e treinamentos na área são coisas que as empresas raramente oferecem (Souza *et. al.* 2020).

A organização escolhida para a elaboração deste projeto não possui um programa de treinamento e desenvolvimento elaborado. Existem práticas de acesso a cursos livres de forma *online*, porém, ainda não há um acompanhamento dos líderes sobre os melhores temas e competências a serem desenvolvidas. Programas de treinamento e desenvolvimento formais são aqueles que englobam cursos e eventos desenvolvidos pela própria organização (Noe, 2015), incluindo temas que podem ser desenvolvidos para todos os colaboradores ou especificamente elaborados para determinados times.

As ações de treinamento e desenvolvimento também passaram por mudanças ao longo das últimas duas décadas. Com o avanço da tecnologia, novas formas de

aprendizado foram disponibilizadas, entre elas a gamificação, personalização, *micro-learning* e a realidade virtual. O treinamento ofertado por um instrutor ainda é a ação mais utilizada nas organizações, muito embora o uso de *e-learning* e combinações de métodos esteja em crescimento (Noe, 2015).

Para auxiliar na solução do problema, a pesquisa pretende identificar ações de treinamento e desenvolvimento que podem ser implementadas na HRTECH, com vistas a retenção de seus colaboradores. As HRTECH são *startups* que ofertam um produto ou serviço diretamente relacionado a área de Recursos Humanos. O estudo se propõe a desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento contemplando três etapas: avaliação das necessidades, planejamento e programação e avaliação das ações. A avaliação das necessidades permite o diagnóstico de carências em treinamento e desenvolvimento, de forma que sejam transformadas em objetivos organizacionais, facilitando a realização de ações destinadas a resolvê-las (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006, Juliana; Nunes; Iveliza, 2019). Após a avaliação das necessidades será possível a definição dos objetivos, a escolha de procedimentos e, por fim, a criação de medidas de avaliação da aprendizagem.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um programa de capacitação de T&D tendo em vista a retenção de talentos em uma HRTECH, empresa de departamento pessoal em Porto Alegre.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar o levantamento e identificar as necessidades de T&D junto ao quadro de funcionários da empresa pesquisada;
- Identificar a partir das necessidades individuais como o treinamento e desenvolvimento poderá auxiliar na permanência destes colaboradores na organização;
- Elaborar um planejamento de ações em T&D para propor à organização;
- Definir o sistema de avaliação que será utilizado para as ações de T&D propostas.

2. JUSTIFICATIVA

Com a realização deste estudo, será possível identificar as necessidades atuais dos colaboradores e propor um programa de treinamento e desenvolvimento na organização. Os resultados obtidos no estudo serão propostos de acordo com a etapa inicial que é de avaliação de necessidades de T&D junto aos colaboradores da organização, auxiliando o setor de Recursos Humanos nas etapas seguintes, sejam elas: de planejamento e desenvolvimento das ações a serem propostas e avaliação dessas ações. O estudo mostrou-se importante para a autora devido a sua atuação no setor de Recursos Humanos da organização e às limitações de informações sobre práticas utilizadas por outras organizações, dificultando a criação de um planejamento e desenvolvimento para um programa de T&D.

Por fim, podemos identificar que a área de treinamento e desenvolvimento está passando por grandes transformações, devidas ao novo modelo de trabalho e à nova relação entre organização e colaborador, sendo importante a compreensão e o levantamento das necessidades de cada organização para o desenvolvimento de um plano de ação específico. Os resultados obtidos através deste estudo poderão auxiliar futuros gestores de *startups* relacionadas a departamento pessoal a identificar necessidades e implementar melhores práticas em suas organizações.

O presente trabalho está estruturado, a partir desta introdução, do seguinte modo: no capítulo 2 abordamos a revisão de literatura, seguida pela descrição dos procedimentos metodológicos no capítulo 3. Em seguida, no capítulo 4 faremos a apresentação dos resultados e do programa proposto, concluindo com as considerações finais no 5º e último capítulo.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica propõe-se a esclarecer os conceitos utilizados nesta pesquisa. Os seguintes conceitos serão abordados na revisão teórica: *startups*, treinamento e desenvolvimento, etapas do treinamento e desenvolvimento e tipos de treinamento e desenvolvimento.

2.1 STARTUPS E RETENÇÃO DE TALENTOS

O modelo de negócio conhecido como *startup* passou a ser implementado no Brasil após os anos 2000, com o avanço da *internet* no país. O termo pode ser utilizado para empresas que mantêm um modelo de negócios escalável e que pode ser repetível, trabalhando com inúmeras incertezas (SEBRAE, 2022). O avanço da tecnologia permitiu a criação de novos modelos de empresa, sendo atualmente os principais segmentos de *startups* no país: *Edtech*, *Fintech*, *Tech* e *HRtech* (ABSTARTUPS, 2022). Atualmente a área de tecnologia da informação é a que mais cresce no mundo, sendo necessário profissionais da área para criação e manutenção de softwares utilizados nos modelos de negócios citados.

Além do conhecimento técnico aprendido nos cursos técnicos e superiores, existem outros conhecimentos exigidos dos profissionais de TI para a sua manutenção nos cargos, como por exemplo, *Business Intelligence* (BI), *Data Science* (DS) e *Artificial Intelligence* (AI) (Souza et. al. 2020). Dessa forma, o crescimento destes profissionais nas *startups* está relacionado a sua capacidade de aprendizado constante, devido a mudanças diárias no setor *tech*.

No atual cenário, as *startups* estão consolidando novos e valiosos conhecimentos, difíceis de serem aplicados em grandes corporações, originando oportunidades para a Gestão de Recursos Humanos. As *startups* voltadas para práticas de Recursos Humanos, como a organização escolhida, passaram a ser conhecidas como HR Techs. Segundo Mendes e Azambuja (2018), atualmente os serviços são ferramentas tecnológicas para *employer branding*, gestão de processos de RH, *people analytics*, entrevistas *online*, *marketplace* de talentos e soluções para produtividade e cultura nas empresas. As inovações propostas por estas organizações pretendem auxiliar no crescimento da Gestão de Recursos Humanos (GRH) como um setor estratégico. Basaglia e Braga (2019) explicitam essa questão:

Um grande esforço e altos investimentos vêm sendo feitos pelas empresas na atração de talentos, que podem utilizar recursos como *employer branding*,

mapeamento de competências-chave, cases situacionais, testes comportamentais, testes de valores, testes de fit cultural, análise de dados com *people analytics* e contratação de empresas de recrutamento ou montagem de equipes próprias de *talent acquisition* a fim de aumentar a retenção dos profissionais contratados (Cappelli & Tavis, 2018). Como observado por Griffeth & Hom (2001), quando a saída do profissional (voluntária ou demissão) é precoce, o custo financeiro é alto, pois o profissional sai depois de a empresa ter realizado os investimentos em recrutamento, seleção e treinamento, porém antes de a organização ter obtido o retorno desse investimento em termos de aumento no desempenho da companhia (Basaglia; Braga; 2019, p.2).

A retenção de talentos inclui um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas. As organizações buscam pessoas que se identifiquem com sua missão, visão e valores para alcançar o sucesso empresarial e profissional. Uma empresa que prioriza o investimento em aprimoramento das qualidades e competências de seus colaboradores contribui para a criação de um elo mais forte com eles. Isso contribui não somente para um bom relacionamento e melhores resultados, mas também para reter talentos. Reter funcionários é, também, promover a interação entre indivíduos e ações que buscam esforços para serem somados à eficiência na busca por desenvolvimento, reconhecimento e valorização. A retenção do funcionário é obtida por intermédio de alguns atributos que tem e ações que a organização proporciona, como nitidez na comunicação, medidas de treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida e reconhecimento de suas capacidades e aptidões.

De acordo com Soares *et al.* (2018), o fator oportunidade de desenvolvimento para os funcionários permanecerem na empresa contribui para que possam se desenvolver, adquirindo cada vez mais conhecimento e, assim, colocar em prática tudo aquilo que aprendem, aperfeiçoando-se dentro da organização. Mello (2014) verificou que, no Brasil, os colaboradores consideram as oportunidades de aprendizado e crescimento na carreira como um fator relevante de retenção.

As *startups*, inseridas em um mercado globalizado e altamente competitivo, desejam manter uma vantagem frente aos seus concorrentes. Uma estratégia pode ser considerada como uma vantagem competitiva quando é elaborada de tal forma que seja difícil o concorrente replicá-la de forma total ou parcial (Campos *et al.*, 2023). Atualmente, ter uma força de trabalho altamente engajada, comprometida e competente é uma das grandes vantagens competitivas (Dessler, 2003). A qualidade nos produtos

e serviços ofertados, excelência nos atendimentos e cumprimentos de prazos e facilidade de contato são alguns dos fatores que podem levar a organização ao ápice (Bichuetti, 2020). Funcionários bem treinados podem indicar processos de melhorias, realizar um excelente atendimento e divulgar de forma correta os produtos e serviços ofertados pela marca. Nesse sentido, a retenção de talentos é fundamental para o desenvolvimento da organização. Colaboradores que identificam oportunidades de desenvolvimento de sua carreira na organização são menos propensos a realizarem seu desligamento, pois reconhecem e valorizam os esforços da organização para seu crescimento. Sendo assim, e considerando a alta rotatividade nas *startups*, são necessários programas de treinamento e desenvolvimento capazes de manter os profissionais engajados e estimulados. Segundo dados da ABSTARTUPS, 45% dos desligamentos ocorridos no ano de 2022 tiveram a incompatibilidade cultural e/ou de valores como o motivo principal, reforçando a necessidade de treinamentos de integração e comportamentais. A nova realidade de trabalho dentro das organizações e o mercado no qual está inserida, sugere que os colaboradores devem ser mais desenvolvidos, com treinamentos voltados especificamente às suas necessidades (Bichuetti, 2020).

O desenvolvimento de um colaborador inclui uma etapa de treinamento e compreende o autodesenvolvimento, processo intrínseco a cada colaborador (Pacheco, 2009). Carlos *et. al.* (2012), em pesquisa realizada na cidade de Araras (SP), identificou que os colaboradores que passaram por treinamentos se sentem mais motivados a buscar eficiência em suas operações, em busca de um desenvolvimento profissional. Também foi apontada uma melhoria na comunicação e integração entre as equipes e progresso no desempenho. Com isso, observa-se que os investimentos em treinamento e desenvolvimento contribuem para a manutenção das equipes e engajamento dos colaboradores com a organização. O treinamento auxilia no fator motivacional, pois os colaboradores bem treinados são capazes de melhorar seus resultados, rendimentos e desempenho na organização (Neto, 2023).

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas organizações consiste em um recurso utilizado pela área de Recursos Humanos com a finalidade de aprimorar conhecimentos e habilidades das pessoas envolvidas, prevendo a diminuição de erros e

ampliando a capacidade para realização de multitarefas (Moraes, 2011). Desta forma, a organização comprova que todos os seus colaboradores estão capacitados e possuem as mesmas informações a respeito do produto ou serviço prestado, garantindo a qualidade e o crescimento da organização. Noe (2015) define que o objetivo do treinamento organizacional é que os colaboradores tenham domínio de conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam usá-los nas atividades diárias.

O treinamento organizacional mais conhecido e utilizado nas organizações é o de integração, que tem como objetivo adaptar o novo colaborador à organização (Moraes, 2011). O treinamento passa a ser utilizado como uma estratégia da organização, onde ocorre a busca por qualidade e produtividade, aumento das responsabilidades e diversificação de tarefas (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006). Como resultado, o treinamento pode ser utilizado pelas organizações como uma estratégia competitiva, pois uma equipe altamente treinada será capaz de contornar melhor as objeções de clientes e parceiros, intensificando o desenvolvimento da organização. O papel do treinamento nas organizações foi ampliado, analisando formas de criar e compartilhar conhecimentos (Noe, 2015).

Madruga (2020, p.7) define que “a parte central do T&D é promover a criação e o aprimoramento das competências junto às pessoas, resultando em aprendizagem organizacional”. Demo (2012) considera o desenvolvimento como o conjunto de experiências e oportunidades ofertadas ao colaborador pela organização, possibilitando o crescimento com o objetivo da produção de conhecimento. O colaborador, ao identificar práticas que incentivam o seu crescimento, será capaz de criar um elo maior com a organização, sendo benéfico no sentido da retenção de talentos. O desenvolvimento propõe a otimização do desempenho profissional e motivacional, melhorando resultados e criando um clima organizacional agradável (Moraes, 2011).

As organizações entendem os benefícios da implementação de práticas de treinamento e desenvolvimento (T&D) para atualização constante dos setores e preservação da equipe capacitada. Porém, torna-se comum a junção dos dois conceitos sem que haja um planejamento para um programa organizado e que atenda às necessidades da organização. Assim, torna-se cada vez mais importante que gestores saibam distinguir entre treinamento, desenvolvimento e educação, para que possam aplicar as ações corretas de acordo com as necessidades.

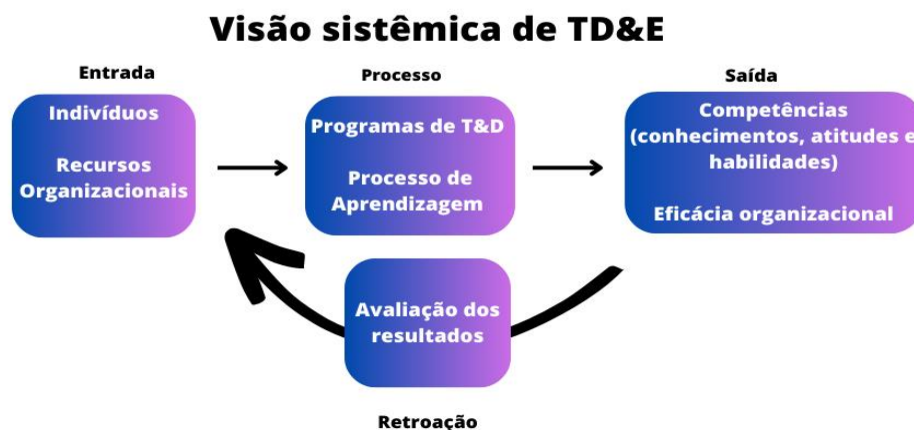
O treinamento é aquele que possui começo, meio e fim, e seus resultados podem ser avaliados imediatamente, pois o intuito de um treinamento é que ao final de

algumas horas o colaborador tenha adquirido novos conhecimentos para aplicação em seu trabalho. Ou seja, seu propósito é a melhoria e aumento da produtividade com os recursos disponibilizados (físicos, financeiros, informações, sistemas, etc.). Treinamentos também podem ser utilizados para demonstrações de novos sistemas e explicações sobre novos conceitos.

No que tange ao desenvolvimento, trata-se de um processo a longo prazo e seus resultados poderão ser avaliados somente após um intervalo de tempo. No desenvolvimento será trabalhada a capacitação do colaborador para alcançar novas posições ou a gestão de equipes almejando outros resultados. O desenvolvimento diz respeito à evolução dos colaboradores dentro da organização, no longo prazo. Através da aquisição e aprimoramento de habilidades e conhecimentos necessários, o colaborador será capaz de lidar com novos desafios e crescer em sua carreira. É importante que seja diferenciado o desenvolvimento do treinamento, sendo este último, como dissemos, uma medida de capacitação para o aprimoramento da função já exercida pelo profissional, ou seja, é uma medida que visa resultados a curto prazo.

A partir das práticas de T&D o colaborador visualiza espaço para seu crescimento na organização, permitindo também o avanço de sua carreira. Analisando a disputa pelos talentos e a necessidade de atualização constante dos profissionais, conforme citado anteriormente, é essencial para o colaborador que ele se sinta valorizado na organização. Um programa de T&D permite aos colaboradores a construção de sua carreira, através de incentivos à sua personalidade, auxiliando no projeto organizacional e mantendo o projeto individual de cada colaborador (Moraes, 2011). Desta maneira, a área de T&D precisa estar alinhada com as necessidades de cada colaborador dentro da organização, para que assim ocorra o desenvolvimento organizacional, estabelecendo-se um processo sistêmico como apresentado na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Visão sistêmica de T&D



Fonte: elaborada pela autora baseada na literatura

2.3 ETAPAS DE T&D

Um programa de T&D é constituído por três subsistemas: levantamento e avaliação das necessidades, planejamento e avaliação de resultados. A etapa de levantamento das necessidades, parte inicial do programa, servirá para que a organização identifique junto aos colaboradores as competências e habilidades individuais. A etapa consiste em diagnosticar ou prever necessidades de T&D, de maneira que as necessidades possam ser transformadas em objetivos organizacionais (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Ferreira; e Abbad, 2014). A produção de novos conhecimentos devido ao avanço da tecnologia, mudanças de comportamento do consumidor e mudanças internas nas organizações são alguns dos motivos identificados para a necessidade de T&D (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006). De acordo com Ferreira e Abbad (2014, p.3):

A etapa de Avaliação de Necessidades de Treinamento é o principal momento para se estabelecer relações entre o treinamento em si e seus resultados, pois é a etapa em que as decisões acerca de quais ações de TD&E, quem e o que será treinado, são tomadas.

Para Ferreira e Abbad (2014), ANT (análise de necessidades de treinamento) deve ser um processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados referente a lacunas de competências individuais, de grupo e/ou organizacionais e deve possuir sete características principais: (a) ser baseada principalmente na cultura e na filosofia organizacional; (b) ser proativa em vez de reativa; (c) possuir um método que possibilite a distinção entre situações que podem ser resolvidas por meio de treinamento ou não; (d) possibilitar a participação de vários atores organizacionais interessados e envolvidos direta ou indiretamente no treinamento; (e) ser baseada em competências observáveis em vez de percepções de dirigentes, gestores e profissionais; (f) considerar o uso variado de técnicas de coleta e análise de dados; e (g) ao final, possuir uma análise de custo/benefício.

A segunda etapa consiste na elaboração e planejamento do programa. A elaboração e planejamento deve levar em consideração não somente o que acontecerá no programa, mas também proporcionar condições adequadas para que os colaboradores estejam dispostos e motivados a aprender (Noe, 2015). O planejamento prevê uma sequência de seis itens para o programa, são eles: redigir objetivos, escolher as modalidades, estabelecer a sequência, escolher os procedimentos, definir os critérios e testar o modelo (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006). Assim, é possível identificar ações que se encaixam melhor em cada organização, levando em consideração a forma de trabalho (presencial, híbrida ou remota) e o tempo ocioso em cada setor para treinamentos.

Por fim, a avaliação de T&D permite identificar os resultados obtidos após o programa. Moraes (2011, p.57) define que “a razão da avaliação é determinar a efetividade do programa”. Portanto a avaliação do programa será importante para constatar se as necessidades foram contempladas e identificar se os colaboradores puderam aproveitar as ações propostas. A avaliação do programa poderá ser feita em quatro níveis (conforme proposto por Donald Kiirkpatrick, 1998), sendo eles: reação, aprendizagem, mudança de comportamento e resultado (Moraes, 2011).

O quadro 1, disposto a seguir, apresenta algumas ações necessárias, segundo Noe (2015), para que o sistema de T&D possa realmente ser considerado estratégico para as organizações.

Quadro 1: Ações para que o sistema de T&D torne-se estratégico
AÇÕES PARA QUE O SISTEMA DE TD&E TORNE-SE ESTRATÉGICO

SUBSISTEMA	Ações Necessárias
AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES	<p>* Descrever necessidades em termos de ações desejadas e não de conteúdos.</p> <p>* Avaliar necessidades juntamente com o perfil demográfico, motivacional e profissional da clientela.</p> <p>* Analisar o clima e suporte organizacionais ao uso de novas capacidades no trabalho.</p> <p>* Criar condições necessárias a transferência de treinamento ou remediar a sua falta.</p> <p>* Classificar capacidades e hierarquizá-las para elaboração de currículos de educação continuada.</p>
PLANEJAMENTO DE AÇÕES DE T&D	<p>* Utilizar taxonomias de resultados de aprendizagem.</p> <p>* Escolher estratégias compatíveis com o grau de complexibilidade do objetivo.</p> <p>* Selecionar estratégias que aumentem a interação, a busca independente de informações e a solução de problemas reais.</p> <p>* Elaborar avaliações de aprendizagem e exercícios compatíveis com os objetivos.</p> <p>* Criar situações em que o aprendiz terá que demonstrar a competência a ser transferida para o trabalho (simular a complexidade do ambiente real).</p> <p>* Elaborar currículos para o desenvolvimento de capacidades complexas.</p> <p>*Planejar o treinamento de modo a facilitar a emergência dos efeitos do treinamento para os níveis de grupo e a organização.</p>
AVALIAÇÃO DE EFEITOS DE T&D	<p>* Construir modelos integrados reação, aprendizagem, impacto, resultados e valor final de avaliação de programas de TD&E.</p> <p>* Construir modelos que incluam variáveis demográficas, motivacionais e profissionais da clientela e suas relações com as condições de trabalho.</p> <p>* Realizar análises multinarradas a fim de identificar que aspectos melhores explicam e predizem os resultados das ações de TD&E.</p> <p>* Mudar a atitude do profissional de TD&E, a incompetência não é função apenas de características individuais (saberes e motivações) mas de múltiplos fatores ambientais externos, muitas vezes, incontroláveis.</p>

Fonte: Noe (2015, p. 23)

2.4 TIPOS DE T&D

As ações de treinamento e desenvolvimento são comumente divididas nas organizações em quatro tipos: integração, técnico-operacional, gerencial e comportamental (Moraes, 2011). O treinamento de integração prevê alinhar as expectativas de um novo colaborador juntamente com a cultura da organização, já o treinamento técnico-operacional está relacionado ao aprendizado de atividades a serem realizadas diariamente. A parte de treinamento e desenvolvimento (T&D) gerencial permite o desenvolvimento do colaborador para atividades de gestão, como por exemplo, o comando de equipes e projetos. As ações de T&D voltadas para o desenvolvimento gerencial avaliam as necessidades da organização frente aos gestores, como no caso de preenchimento de vagas futuras, avaliação dos gestores atuais e desenvolvimento destes (Dessler, 2003). O treinamento comportamental pode ser utilizado em casos em que o comportamento apresentado pelo colaborador não condiz com a visão e a cultura da organização na qual está inserido.

Para ações de T&D podem ser utilizados métodos dinâmicos, sendo os mais comuns palestras, simulações, jogos de negócios e cursos livres. Algumas organizações, que necessitam que todos os colaboradores passem por determinado tipo de treinamento – como os bancos –, ofertam a universidade corporativa aos colaboradores, permitindo o acesso de todos os setores. O foco da universidade corporativa são os treinamentos internos, e a aprendizagem é baseada em um catálogo de cursos dentro do próprio sistema organizacional (Madruga, 2020).

Com o avanço da tecnologia e o modelo de trabalho híbrido ou em *home office*, métodos de ensino online, como o e-learning e a gamificação, estão sendo mais utilizados nas organizações. O método e-learning oferta as instruções e o aprendizado através da web, permitindo o acesso por colaboradores de diversos locais. O *e-learning* permite a interação entre alunos e professores, entre os próprios alunos, sem a necessidade da presença física dos colaboradores (Pezzi, 2022). As vantagens do *e-learning* incluem: fácil atualização, acesso a qualquer hora e local, aprendizado diverso (ofertado por especialistas) e diminuição da burocracia ligada aos treinamentos (Noe, 2015). A gamificação utiliza métodos e mecanismos presentes em jogos para motivar o aprendizado constante. Os jogos permitem o desenvolvimento da lógica, raciocínio estratégico e habilidades de negociação (Borges-Andrade; Abbad; Mourão,

2006). A técnica, ao ser utilizada no ambiente corporativo deve levar em conta que não deve haver vencedores ou perdedores, para que não ocorra a competição entre colaboradores e todos possam perceber a aprendizagem como ganho (Madruga, 2017). A realidade virtual oferta uma experiência de aprendizado tridimensional, permitindo que as simulações realizadas sejam mais próximas ao real (Noe, 2015). Porém, devido aos custos da tecnologia este modelo ainda é pouco aplicado nas organizações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração do programa de treinamento e desenvolvimento, objetivo central do presente estudo, em uma primeira etapa foi necessária a identificação das atuais necessidades dos colaboradores da organização. Dessa forma, nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o levantamento destes dados. Esta seção está dividida em três partes: técnicas escolhidas para a coleta de dados, participantes da pesquisa e modo de tratamento dos dados coletados.

3.1 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS E PESQUISADOS

Além da análise de documentos (que descrevem a organização, objetivos e metas organizacionais, índice de *turnover*, absenteísmo e a descrição dos cargos), a entrevista em profundidade foi a técnica selecionada para o levantamento das necessidades em treinamento e desenvolvimento (T&D) na *startup*. As entrevistas possuem o objetivo de identificar as visões individuais do entrevistado acerca de um tema (Flick, 2013). Essas entrevistas foram individuais a partir de roteiro semiestruturado e ocorreram no período de outubro de 2023, tendo sido gravadas e posteriormente transcritas. A técnica de entrevista para levantamento das necessidades em T&D é importante para revelar detalhes referentes às necessidades individuais, podendo auxiliar na identificação das causas e soluções possíveis (Noe, 2015). As entrevistas têm como objetivo procurar identificar pontos de vista e preferências dos entrevistados sobre determinado assunto, com o objetivo de tomada de decisão (Cervo, *et al*, 2007), auxiliando na elaboração das etapas seguintes, quais sejam, o planejamento e a proposta de um sistema de avaliação para o programa em T&D desenvolvido.

Dos 22 funcionários convidados a participar da pesquisa, 13 colaboradores aceitaram participar. Foi possível identificar durante a divulgação da pesquisa certo receio dos colaboradores em participar do estudo e permitir a gravação de suas respostas para posterior análise. Isso pode ter ocorrido devido ao fato de que a pesquisadora faz parte do quadro de funcionários da empresa e os colaboradores poderiam achar que as informações seriam levadas para a diretoria. Sendo assim, durante todas as entrevistas foi reforçado com os colaboradores que eles não seriam identificados e que suas respostas não seriam compartilhadas, salvo pequenos trechos, também sem identificação, para comprovação dos temas abordados.

O roteiro semiestruturado permite a análise dos conteúdos, a quantificação de fatores em categorias e a interpretação da fala (Zanelli, 2001). Para os colaboradores que não ocupam cargos de gestão foi elaborado um roteiro que consta no apêndice A e para os Gestores o roteiro que consta no apêndice B. Foi realizada uma entrevista piloto com a utilização destes roteiros inicialmente propostos com vistas a verificar a necessidade de eventuais ajustes. Foram elaborados dois roteiros de entrevistas, levando-se em conta a literatura e os objetivos propostos para o estudo, além do cargo ocupado pelos pesquisados, conforme apresentado nos quadros 2 e 3 a seguir:

Quadro 2 - Perguntas para Entrevista – Analistas e Assistentes

Objetivos Específicos	Perguntas
Dados de Identificação:	Gênero: Idade: Cargo: Tempo de empresa: Tempo na atual função: Tempo de carreira: Escolaridade: Setor:
Realizar o levantamento e identificar as necessidades de T&D junto ao quadro de funcionários da empresa pesquisada;	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na empresa. 2. Quais capacidades você acha necessárias para desempenhar bem as suas atividades atuais? 3. Alguma qualificação técnica você acha necessária para desempenhar seu papel? (Quais os conhecimentos que você tem que utilizar para desempenhar as suas atividades?) 4. Quais atividades você gostaria de desenvolver nos próximos 2 anos? Você imagina que seja necessário algum tipo de treinamento para que você possa desenvolver estas atividades? 5. Caso você fosse chamado para treinar um novo colaborador, você acredita que possui o conhecimento pleno sobre suas funções para assumir este papel? 6. Qual aspecto do seu trabalho você gostaria de mais ajuda ou treinamento?
Identificar a partir das necessidades individuais como o treinamento e desenvolvimento poderá auxiliar na permanência destes colaboradores na organização;	<ol style="list-style-type: none"> 7. Fale acerca de que aspectos são importantes para continuarem trabalhando na empresa. Exemplifique. 8. Quais seriam as ações de capacitação que você acredita tornariam a empresa mais atraente para se trabalhar? Por que?
Elaborar um planejamento de ações em T&D para propor a organização;	<ol style="list-style-type: none"> 9. Como você aprende suas atividades/responsabilidades? Exemplifique. 10. Quem são as pessoas responsáveis por repassar o conhecimento necessário à execução das suas atribuições? 11. Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam a aprendizagem no seu dia a dia. 12. Comente a respeito dos fatores que facilitam a aprendizagem no dia a dia. 13. Você acredita que a interação com pares gera aprendizado? Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores do seu setor ou outras áreas da empresa? Comente sobre isso. 14. Como você imagina ser o melhor meio para desenvolver suas capacidades? 15. Que outras ações você sugeriria para desenvolver suas capacidades?
Definir o sistema de avaliação que será utilizado para as ações de T&D propostas;	De que forma você acredita que as ações de capacitação poderiam ser avaliadas para ter-se noção de sua eficácia?

Fonte: Elaborado a partir da revisão de literatura e objetivos específicos

Quadro 3 - Perguntas para Entrevista – Gestores

Objetivos Específicos	Perguntas
Dados de Identificação:	Gênero: Idade: Cargo: Tempo de empresa: Tempo na atual função: Tempo de carreira: Escolaridade: Setor:
Realizar o levantamento e identificar as necessidades de T&D junto ao quadro de funcionários da empresa pesquisada;	1. Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na empresa. 2. Quais capacidades você acha necessárias para desempenhar bem as suas atividades atuais? 3. Alguma qualificação técnica você acha necessária para desempenhar seu papel? (Quais os conhecimentos que você tem que utilizar para desempenhar as suas atividades?) 4. Quais atividades você gostaria de desenvolver nos próximos 2 anos? Você imagina que seja necessário algum tipo de treinamento para que você possa desenvolver estas atividades? 5. Qual aspecto do seu trabalho você gostaria de mais ajuda ou treinamento? 6. Que tipos de problemas de desempenho comuns os novos colaboradores apresentam? 7. Como você imagina ser o melhor meio para desenvolver as capacidades do seu time? 8. Que ações você sugeriria para desenvolver estas capacidades? 9. Em seu time, hoje, você identifica alguém com potencial para gestão? Se sim, o que você acredita que auxiliaria no desenvolvimento deste colaborador?
Identificar a partir das necessidades individuais como o treinamento e desenvolvimento poderá auxiliar na permanência destes colaboradores na organização;	10. Fale acerca de que aspectos são importantes para continuarmos trabalhando na empresa. Exemplifique 11. Quais seriam as ações de capacitação que você acredita tornariam a empresa mais atraente para se trabalhar? Por que? 12. E para a manutenção dos integrantes de sua equipe? Por que?
Elaborar um planejamento de ações em T&D para propor a organização;	13. Como você aprende suas atividades/responsabilidades? Exemplifique. 14. Quem são as pessoas responsáveis por repassar o conhecimento necessário à execução das suas atribuições? 15. Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam a aprendizagem no seu dia a dia. 16. Comente a respeito dos fatores que facilitam a aprendizagem no dia a dia. 17. Você acredita que a interação com pares gera aprendizado? Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores do seu setor ou outras áreas da empresa? Comente sobre isso. 18. Como você imagina ser o melhor meio para desenvolver suas capacidades? 19. E de sua equipe?
Definir o sistema de avaliação que será utilizado para as ações de T&D propostas;	20. De que forma você acredita que as ações de capacitação poderiam ser avaliadas para ter-se noção de sua eficácia?

Fonte: Elaborado a partir da revisão de literatura e objetivos específicos

Atualmente os colaboradores da *startup* estão divididos em: assistentes, estagiários, analistas e coordenadores. Os cargos de analistas possuem três níveis: Júnior, Pleno e Sênior. Para o cargo de assistente há apenas um nível, enquanto o cargo de coordenador é dedicado exclusivamente aos gestores das equipes. Com o objetivo de triangular os resultados obtidos juntos aos colaboradores, serão também entrevistados os 3 gestores da *startup*. Triangulação aqui é considerada a combinação de diferentes fontes de coleta de dados, em que a análise desses dados é feita em conjunto, e não considerando dados individuais (Flick, 2013). Atualmente a *startup* trabalha no modelo *home office*, desta forma, as entrevistas ocorrerão no formato online, serão gravadas com consentimento dos entrevistados e transcritas para posterior análise de conteúdo.

Foram entrevistados 10 analistas (código A) e 3 gestores (código G), conforme apresentado no quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Perfil dos Analistas e Gestores Entrevistados:

Entrevistado (a)	Idade	Gênero	Formação	Início no cargo	Tempo na atual empresa
G1	32 anos	Fem	Ensino Superior	2 anos	2 anos e 5 m
G2	41 anos	Masc	Ensino Superior	5 anos	8 anos
G3	41 anos	Fem	Pós-graduada	8 anos	8 anos
A1	24 anos	Fem	Ensino Superior	1 ano	5 anos
A2	28 anos	Masc	Ensino Superior	1 ano e 6 m	4 anos
A3	35 anos	Masc	Ensino Superior	6 meses	3 anos
A4	26 anos	Fem	Ensino Superior	10 meses	10 meses
A5	28 anos	Masc	Ensino Superior Incom	1 anos e 3 m	2 anos e 6 m
A6	32 anos	Masc	Ensino Superior	3 anos	3 anos
A7	21 anos	Fem	Ensino Superior Incom	6 meses	2 anos e 3 m
A8	25 anos	Fem	Ensino Superior	2 anos e 4 m	2 anos e 4 m
A9	38 anos	Fem	Ensino Médio	1 ano e 9 m	1 ano e 9 m
A10	41 anos	Masc	Ensino Superior	2 anos	5 anos e 5 m

Fonte: dados coletados

3.2. TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para a análise dos dados obtidos foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste, de acordo com Cavalcante *et al.* (2011), em processos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores, sendo possível a inferência de conhecimentos. A análise de conteúdo se propõe a identificar a realidade visível ao entrevistador, mas também permite identificar a realidade invisível, aquela que se manifesta nas “entrelinhas” da fala (Cavalcante, *et al.*, 2011). Sendo assim, após as entrevistas foi possível a identificação das necessidades de T&D dos atuais colaboradores e demais objetivos específicos do presente estudo, permitindo delinear um programa alinhado com as expectativas dos entrevistados, auxiliando na permanência e desenvolvimento destes colaboradores.

O quadro 5 a seguir exhibe quais as categorias usadas para a realização da análise dos dados coletados (macrocategorias) e as que emergiram a partir das entrevistas (microcategorias):

Quadro 5 – Categorias de Análise

MACROCATEGORIA DE ANÁLISE	MICROCATEGORIA DE ANÁLISE
NECESSIDADES DE TREINAMENTO	<p>Gestores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de times (PDI e 1:1) • Comunicação (assertiva e não violenta) • Departamento Pessoal
	<p>Analistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação (assertiva e não violenta) • Departamento Pessoal (legislações, convenções/portarias, rotinas em geral). • Cursos relacionados a área de atuação (Ex.: sucesso do cliente, negociação em vendas e programação).
MOTIVOS PARA PERMANÊNCIA (RETENÇÃO)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Organizacional
PROPOSTA DE AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (PLANEJAMENTO)	<p>a - Formas de Aprendizagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem Social • Processamento da Informação • Transferência de Treinamento
	<p>b- Ações de Capacitação:</p> <p>1. Workshops</p> <p>Público: Todos os colaboradores Carga Horária: 4 a 6 horas Tipo: Palestra/Conversa Recursos Necessários: tempo dos colaboradores e do RH, confecção de material e orçamento para contratação de especialista (quando necessário).</p> <p>Oficinas</p> <p>Público: Gestores Carga Horária: 2 a 4 horas Tipo: Conversa Recursos Necessários: tempo do RH para elaboração da apresentação, tempo dos gestores e confecção do material.</p> <p>2. Cursos Online</p> <p>Público: Analistas Carga Horária: 10 a 30 horas Tipo: Estudo online Recursos Necessários: Orçamento para aquisição do curso, tempo disponível do colaborador e do gestor para acompanhamento.</p>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de reação • Avaliação de aprendizagem • Avaliação mudança de comportamento (com base em habilidades e comportamentos).

Fonte: Literatura, objetivos do estudo e dados coletados

Essas categorias de análise serão apresentadas e discutidas no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS

Do quadro total de funcionários, treze colaboradores se disponibilizaram a participar da pesquisa, sendo sete entrevistados do gênero feminino e seis do gênero masculino. Os entrevistados foram divididos em dois grupos: gestores e analistas, de acordo com o nível de cargo ocupado. Todos os entrevistados do grupo 1, gestores, possuem Ensino Superior Completo e estão na empresa há mais de dois anos. O grupo 2, de analistas, é composto por diferentes níveis: Júnior, Pleno e Sênior. No grupo 2, sete entrevistados possuem Ensino Superior Completo, dois possuem Ensino Superior Incompleto e um entrevistado possui Ensino Médio Completo. O tempo na empresa no grupo 2 possui uma variação maior, ficando entre 10 e 65 meses. A faixa etária do grupo 1 varia entre 32 e 41 anos, enquanto a do grupo 2 fica entre 21 e 41 anos.

4.2 MACRO CATEGORIA DE ANÁLISE 1: NECESSIDADES DE TREINAMENTO

As necessidades de treinamento foram definidas a partir da análise qualitativa das entrevistas realizadas. O intuito deste levantamento foi identificar temas comentados pelos colaboradores e temas observados pela pesquisadora, a partir de suas falas.

4.2.1. Microcategoria de análise: Comunicação

A primeira microcategoria de análise, identificada a partir das entrevistas semi-estruturadas em questão de necessidade de treinamento, foi a comunicação. O termo comunicação foi citado por todos os gestores e analistas ao longo das entrevistas, sendo que sua menção ocorreu com maior frequência no momento de realizar a descrição das capacidades necessárias para desempenhar suas atividades diárias. No contexto organizacional, a comunicação é imprescindível para que os diversos setores estejam alinhados e ofereçam uma excelente experiência, tanto ao cliente/consumidor como ao colaborador. Podemos verificar a preocupação da gestora sobre o assunto no trecho a seguir:

Tanto para o funcionário de nossos clientes como nossos próprios funcionários, então a questão de transparência e comunicação é importante, contar o

que está acontecendo, deixar claro as situações que estão ocorrendo, comunicação é extremamente importante, ensinar o quão importante é uma comunicação clara, principalmente entre o time (G1).

Uma das principais competências de um bom gestor é saber comunicar a visão estratégica da organização para o seu time e demais colaboradores. Dessa forma, os gestores precisam estar atentos a comunicação interna, evitando possíveis ruídos. A comunicação interna em uma organização precisa ocorrer de forma clara e eficaz, permitindo que todos os times estejam alinhados ao propósito da organização. De acordo com Brum (2017), um projeto de comunicação interna precisa levar em conta a sua complexidade e variabilidade, pois é protagonizada pelo elemento humano. Foi possível identificar a percepção dos entrevistados sobre a importância da comunicação interna como a fala que ilustra este aspecto: “Eu preciso de uma boa comunicação para me relacionar com as demais áreas, essa seria a principal” (A10).

Além da comunicação interna, a comunicação externa também faz parte do dia a dia dos times que lidam diretamente com o cliente e fornecedores: vendas, atendimento ao cliente e financeiro. Desta forma, é necessário que ocorra uma boa comunicação com o público externo, como podemos ver no relato dos analistas: “Acho que comunicação é uma, porque a gente tem que deixar muito claro pro cliente” (A1).

É necessária uma boa capacidade de comunicação, para poder se comunicar bem e entender bem o que o cliente precisa e poder direcionar ele da melhor forma possível. Também é necessária uma boa escrita, porque como o atendimento é pelo chat, então a gente tem que escrever bastante, né? Tem que ficar bem claro para o cliente o que a gente tá querendo dizer sobre o sistema. (A4).

4.2.2. Microcategoria de análise: Departamento Pessoal

A organização estudada faz parte de uma nova classificação de *startups*: HRTECHS, startups focadas em utilizar a tecnologia para facilitar o dia a dia da área de Recursos Humanos. O serviço ofertado pela organização, registro e controle de ponto, faz parte do subsistema Departamento Pessoal. Desta forma, é imprescindível que todos os colaboradores da organização tenham conhecimento sobre o controle de ponto, para que possam entender e utilizar a ferramenta da melhor forma. Os times de vendas e atendimento ao cliente precisam conhecer o funcionamento da jornada

de trabalho e as legislações vigentes para explicar aos clientes sobre o uso da plataforma e os times de TI e Produto. Além disso, necessitam acompanhar as mudanças para realizar melhorias e/ou lançar novas funcionalidades. Ao longo das entrevistas foi possível identificar a utilização deste conhecimento no dia a dia das áreas:

Algumas questões técnicas de departamento pessoal, que muda bastante, porque às vezes o cliente envia algumas dúvidas específicas, que são da empresa/ramo dele. Pesquisamos algumas questões mais específicas de legislação e cálculo para auxiliar o cliente (A4).

Para a nossa área, Departamento Pessoal, conhecer as portarias é bem importante, é preciso saber a portaria que é vigente para a empresa, porque há esse questionamento (G1).

Na questão de DP o sistema já está pronto, às vezes surge uma dúvida mais complexa e vamos atrás da legislação para identificar porque o sistema foi montado daquela forma, então às vezes precisamos desse conhecimento para atuar junto ao suporte. (A2).

Os entrevistados também trouxeram o tema Departamento Pessoal quando questionados sobre seu desenvolvimento nos próximos 2 anos:

Mas como objetivo mesmo, a médio e longo prazo, seria me aperfeiçoar mais dentro da área do DP, que é enorme. Então é algo que seria mais, vamos dizer assim, mais palpável. Eu poderia de imediato me aperfeiçoar mais dentro da área, pois a gente precisa, tá sempre se atualizando quanto aos clientes, aos diversos tipos de clientes que entram na plataforma e cada um acaba tendo uma experiência diferente. Então os caminhos para chegar até o sucesso pra eles são diferentes, né? Eu acho que me aperfeiçoar mais na área seria o mais interessante para mim nesse momento. (A3)

Acredito que seria interessante um treinamento para entender mais sobre a área de RH, gestão de ponto. No caso a gente já tem algum conhecimento por conta da minha função, já conheço algumas questões, mas acho que nesse sentido seria interessante, a parte de comunicação e sobre RH. (A8)

O tema Departamento Pessoal, com foco em jornada de trabalho, envolve questões burocráticas, como legislações e convenções coletivas, e questões organizacionais, como escalas/plantões e banco de hora/hora-extra. O tema abordado acaba se tornando complexo, devido às particularidades, por conta das portarias e convenções que regem cada modelo de negócio. A convenção coletiva é um contrato

normativo, firmado entre sindicatos e organizações estipulando condições de trabalho de determinadas categorias econômicas e funções, sendo aplicada a cada dois anos (Dessler, 2003). A empresa estudada não realiza a configuração de horários para os seus clientes, porém, é necessário auxiliar o cliente a realizar essa configuração inicial no sistema, ou seja, caso um cliente realize uma configuração errada isso pode levar a um erro na folha ponto de seus funcionários. Portanto, além de constantes atualizações é necessário o pleno entendimento de todos os termos utilizados, para que não ocorram erros na aplicação das escalas e no espelho ponto. Podemos identificar no relato da analista a dificuldade do assunto devido aos termos técnicos: “Então isso é uma coisa que dificulta o meu aprendizado hoje, muitos termos técnicos do RH (A1)”.

Após a análise das entrevistas, foi possível identificar a necessidade de treinamento de todos os colaboradores sobre o assunto. Para que as áreas possam trabalhar juntas e oferecer a melhor experiência ao cliente, o assunto precisa estar dominado por todos os colaboradores.

4.2.3. Microcategoria de análise: Gestão de times

Um dos grandes desafios da liderança atualmente é realizar a gestão de times no modelo de trabalho *home office*. Segundo levantamento da Robert Half (2021), 80% das vagas ofertadas no ano eram de vagas remotas. Em 2019, apenas 5% das vagas ofertadas eram nessa modalidade, confirmando a tendência do modelo de trabalho. A organização estudada trabalha no modelo *home office* e híbrido opcional para trabalhadores de Porto Alegre e Região Metropolitana. Foi possível identificar através das entrevistas três necessidades relacionadas a gestão de times: **gestão do tempo das equipes, plano de desenvolvimento individual e escuta ativa**.

A gestão do tempo foi abordada por todos os gestores ao longo da entrevista, identificando que hoje não há uma disponibilidade de tempo para ações de treinamento na organização. Os gestores identificam que a destinação de um tempo semanal seria fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores, como podemos ver nos relatos a seguir: “Seria que a organização disponibilizasse tempo, previsto no cronograma semanal para que o P&D fizesse um curso (G2)”, “Talvez por uma falta de tempo, talvez porque estão todos em *home office*, e acabam falando só sobre determinado assunto (G3)”.

Então vai muito de disponibilizar tempo, então a gestão tem que entender que precisa disponibilizar tempo e ajudar com o que precisa, ajudar neste momento de “gostaria de aprender mais sobre as regras do Ministério do Trabalho”, nosso caso por exemplo, auxiliar no caminho sobre que materiais ler, onde procurar, ajudar no caminho e não só “ah que bom”, estar presente, estar junto o tempo todo. E não apenas ter a conversa e mostrar onde precisa melhorar e vou embora, melhore, não precisa estar junto. Ofertar tempo, ajuda, dispor de cursos de áreas correlatas e diversas, cursos que vão ajudar. (G1)

O segundo tema identificado foi abordado pelos analistas, relatando que gostariam de **um plano de desenvolvimento individual mais estruturado**, para localizar possíveis pontos de melhoria e possibilidades de promoções de cargos dentro de suas áreas de atuação: “Talvez questões mais ligadas ao desenvolvimento individual, um plano de desenvolvimento (G2)”. O plano de desenvolvimento individual estabelece estratégias personalizadas para o crescimento daquele colaborador, identificando a partir dos conhecimentos e habilidades as melhores ações. Atualmente na organização não há um modelo padrão de PDI, ficando a critério de cada gestor a elaboração e acompanhamento. A elaboração de um plano estruturado poderia auxiliar os analistas a indentificarem as temáticas ideais.

“Nós temos o site de cursos disponíveis, mas vou ser bem sincera, eu fico com receio sobre qual curso fazer, fico na dúvida se um dia eu vou utilizar aquele conhecimento, então ter o direcionamento de alguém seria bem interessante. Então um acompanhamento, um bate-papo seria o ideal para entender essas questões” (A8).

A necessidade de uma **escuta ativa** por parte dos gestores foi relatada tanto por gestores como por analistas. Uma das habilidades de um líder está associada a capacidade de escuta, interpretando as expectativas e sentimentos dos colaboradores que fazem parte de seu time; saber ouvir é uma característica de um bom gestor (Matos, 2014). O modelo de trabalho adotado acaba afastando um pouco gestor e analista no dia a dia, então momentos como o 1:1 (um para um) podem ser utilizados para esse acompanhamento mais de perto, com o gestor realizando uma escuta ativa e identificando questões pessoais do colaborador. O 1:1 consiste em uma reunião men-

sal, entre líder e liderado, com o intuito de acompanhar o desenvolvimento do colaborador e identificar como ele está se sentindo na organização, sendo possível alinhar novas tarefas de acordo com o que foi apresentado.

Essa parte de pensar, analisar, cuidar e ouvir é um ponto muito importante também, por isso temos 1:1, não é uma questão só para apontar pontos a melhorar, **é importante ouvir também, ainda mais no modelo de trabalho que nós temos**, estar em casa influencia em coisas muito diversas, então temos que estar dispostos a ouvir a dificuldade que cada um tem, acho que não só saber comunicar mas também ouvir a outra parte, para que seja possível melhorar tanto como líder como empresa. (G1)

Acho que ações voltadas para a saúde mental do colaborador são muito importantes, o gestor precisa estar preparado para saber ouvir sobre o assunto, pois cada vez mais precisamos aprender a lidar com isso para conseguir trabalhar bem e nos relacionar com os outros. (A8)

Os temas abordados devem ser trabalhados com os gestores da organização, permitindo que os colaboradores possam se desenvolver da melhor forma e identificar que a empresa oferece um ambiente acolhedor e seguro.

4.2.4. Microcategoria de análise: Cursos Livres

Atualmente a organização oferta uma plataforma de cursos livres para seus colaboradores, a escolha do curso fica a critério do colaborador. Os cursos são adquiridos sob demanda e podem ser acessados por todos após a compra, sendo este o único modelo de treinamento implantado na empresa até o momento. Durante as entrevistas foi possível identificar que os colaboradores estão cientes deste programa e utilizam algumas vezes: “Temos ali alguns cursos na plataforma, esse seria um ponto interessante de divulgar, pois ele permite o crescimento individual (A2)”. “Nós temos uma plataforma de cursos, quando tem algum curso novo ou que seja bom pra gente, no nosso setor, a gestora recomenda (A7)”.

Temos os cursos livres liberados para todo mundo, mais de uma vez a gente já conversou sobre isso, mas talvez pela nossa natureza, pelo perfil dos nossos colaboradores ninguém do time disse "Ah, eu quero fazer um, pegar um período da semana pra estudar esse curso". (G2)

Os cursos livres sugeridos pelos pesquisados estão relacionados a temas específicos de cada área, foi possível identificar três grandes grupos de necessidade: programação, técnicas de vendas e cálculos de escalas: “Então, se fosse comentar o que precisaria fazer pra correr atrás seriam cursos voltados para a área de vendas (A5)”.

Eu acredito que na parte de cálculo, principalmente para entender as escalas. Então às vezes a gente precisa explicar ao cliente como o sistema chegou naquela quantidade de hora, e eu fico muito refém da calculadora online. Às vezes não abre, demora para carregar, daí tenho que pegar meu celular. É algo bem específico, mas acho que com mais treinamento seria mais fácil de lidar (A8).

Seria que a organização disponibilizasse tempo, previsto no cronograma semanal para que o time de tecnologia fizesse um curso sobre programação. O curso iria variar de acordo com as necessidades de cada um, seria interessante que esse curso fosse alinhado com trazer coisas novas para a empresa. (G2)

4.3 Macrocategoria de análise 2: Motivos para permanência (Retenção de talentos)

Durante a entrevista, os colaboradores foram questionados a respeito de sua permanência na empresa, com o intuito de identificar como as ações de treinamento e desenvolvimento poderiam auxiliar na manutenção destes colaboradores. O motivo para permanência, citado por todos os colaboradores, é a cultura organizacional da empresa.

4.3.1 Microcategoria de análise: Cultura Organizacional

A cultura organizacional da empresa estudada foi apontada como o motivo para a permanência dos colaboradores na organização, destacando-se a menção de uma cultura voltada para estabelecimento de um bom relacionamento entre os colaboradores, com transparência e autonomia. A cultura de uma organização pode ser entendida como a aprendizagem acumulada e compartilhada entre os colaboradores, repassada a novos funcionários, com o intuito de que todos os membros se comportem de uma mesma forma dentro da organização (Schein, 2022).

Acho que a cultura da empresa é uma coisa maravilhosa. Eu acho importante essa coisa de todo mundo se dá bem, todo mundo conversa, eu acho que é algo maravilhoso de ter no ambiente de trabalho. (A1)

Aqui tudo é muito transparente e temos muito acesso. Isso faz parte dos valores da empresa, e é visto no dia a dia. (A4)

Então acredito que os valores que nós temos e que não estão somente na teoria igual, infelizmente, acontece em muitos casos, estão realmente na prática. É o que me mantém aqui, essa identificação de valores que eu tenho, uma harmonia entre os meus valores pessoais com os valores que a empresa está emitindo atualmente. (A5)

Olha, eu acho que um deles é a autonomia, né? A autonomia é uma questão muito importante. (A6)

Ah, preservar a cultura é importante pra continuar trabalhando. Se a gente fosse comprado por alguém e mudasse a maneira de trabalhar, talvez não continuasse aqui. (G2)

Além da cultura organizacional da empresa, foi possível identificar uma subcultura criada dentro dos times da organização. Criada com base na cultura organizacional, os líderes de cada time construíram culturas de acordo com as necessidades de seus times. Essas alterações também foram importantes para a permanência dos colaboradores:

Hoje é essa questão da cultura, ela é muito forte, principalmente no time de atendimento. Nós criamos a nossa cultura, baseada na cultura da empresa, a gente consegue ter uma conversa bem fluida e isso é mega importante para mim. (A8)

Os líderes são capazes de criar e gerenciar culturas, tendo a capacidade de entender a cultura organizacional e conduzir seu time de acordo com a cultura do local (Shein, 2022). Nesse sentido, foi possível identificar que os líderes serão essenciais para a inclusão de propostas de treinamento e desenvolvimento na organização, ou seja, gerando uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem, criando o hábito e o espaço para essas ações. A empresa poderá incrementar em sua cultura a valorização do desenvolvimento de seus colaboradores, auxiliando assim na retenção destes. Além disso, a personalização permite atendermos às necessidades específicas de cada estudante/funcionário(a), oferecendo um ambiente de aprendizado adaptado. Isso não apenas promove um engajamento mais profundo e significativo, mas

também possibilita que esse(a) funcionário(a) atinja seu pleno potencial. As áreas/pessoas responsáveis pela aprendizagem nas organizações precisam atuar entendendo que as ações de T&D são uma estratégia, mas nem de longe podem ser as únicas. Se a cultura organizacional não refletir os valores da aprendizagem contínua e autodirigida, mesmo os indivíduos com comportamento mais protagonista em relação ao próprio aprendizado, não irão conseguir dar vazão a essa capacidade.

4.4 MACROCATEGORIA DE ANÁLISE: AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para que ocorra um bom desenvolvimento individual é necessário que sejam levados em consideração alguns fatores, como, por exemplo, as condições da organização (recursos disponíveis), os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais dos colaboradores e as motivações e metas estabelecidas (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006). Desta forma o programa de T&D proposto levou em consideração os fatores citados e a manutenção da cultura organizacional, apontada como principal motivo para permanência dos colaboradores.

Após a análise das entrevistas foi possível observar a necessidade de abordar o tema da comunicação na organização. O programa de treinamento proposto abaixo leva em consideração duas abordagens sobre o tema: a comunicação não-violenta e a comunicação assertiva. Portanto, por se tratar de um tema comum entre os cargos (analistas e gerentes) a ação de capacitação sugerida prevê como público-alvo todos os colaboradores. Referente a necessidade sobre Departamento Pessoal, o programa elaborado possui foco em jornada de trabalho e controle de ponto. Após a implementação do programa proposto, a organização poderá trabalhar com outros temas relacionados, permitindo novos conhecimentos aos colaboradores sobre o tema, que podem agregar também no desenvolvimento do serviço ofertado. Essa parte do programa também prevê como público-alvo toda a organização, por se tratar de uma HRTECH. Já os demais temas: gestão de time e cursos livres serão destinados a gestores e analistas, respectivamente.

4.5 PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Durante as entrevistas os colaboradores foram questionados sobre suas formas de aprendizagem, para que o programa proposto fosse elaborado a partir das

formas de aprendizagem relatadas pelos colaboradores. Foram identificadas três formas de aprendizagem: aprendizagem social, processamento da informação e transferência de treinamento.

Segundo Noe (2015), a aprendizagem social ocorre quando uma pessoa aprende através da observação das outras pessoas que ela acredita ter credibilidade. A aprendizagem através do processamento de informação ocorre quando o colaborador recebe o conteúdo e em seguida realiza um registro sensorial, reforçando o conteúdo, estimulando o processo de memorização. Já a aprendizagem por transferência de treinamento ocorre quando um colaborador, durante o treinamento, participa de tarefas parecidas ou iguais a do ambiente de trabalho. As três formas de aprendizagem foram relatadas pelos participantes durante as entrevistas:

Particularmente, eu sou bastante observador! Sou dessas pessoas que observa muito e fazem poucas perguntas. Aprendo bastante com essa observação, o que não é exatamente muito bom, mas tem as suas vantagens dentro disso, eu sempre me espelhei no pessoal, que já tá aqui algum tempo. (A5)

No meu perfil eu costumo escutar o que a pessoa que tem mais conhecimento tem para ensinar, né? Receber a orientação, depois de receber a orientação eu sei para que lado vou. (A9)

Eu já tenho questões pessoais de aprendizado, que começaram na infância, então todo o meu processo é diferente. Depois de algum tempo eu consegui me adaptar. Eu tenho muita dificuldade de guardar informação, e com a covid essa questão piorou, então isso me dificulta muito. Então eu preciso anotar tudo, reler várias vezes. (A8)

Eu aprendo muito indo e fazendo, ou vendo o exemplo de outras pessoas. Foi como eu comecei a escrever os artigos, eu olhava os outros artigos, como é que era a estrutura e ia fazendo, eu aprendo mais rápido dessa forma. E também aprendo mais indo ali, testando e fazendo o que a gente já faz, algo mais prático (A4).

Gosto de ouvir pessoas que fazem aquela atividade, muito mais uma questão de experiência do que uma regra para um processo, eu passei por tal empresa e isso e isso aconteceu. Essas experiências são melhores pois você consegue identificar seu trabalho naquela experiência. (G1)

Também faço cursos, tento ouvir gente que já fez falando, porque uma coisa é a teoria, outra coisa é ela feita, então eu tô sempre atenta ao que estão fazendo. (G3)

Com base nas necessidades identificadas na sessão anterior e na forma de aprendizagem dos colaboradores, foi proposto o programa de treinamento e desenvolvimento apresentado no quadro 6, a seguir:

Quadro 6 - Proposta de Programa de T&D

Atividade	Workshops	Oficinas	Cursos Online
Público-alvo	Todos os colaboradores	Gestores	Analistas
Carga Horária	4 a 6 horas	2 a 4 horas	10 a 30 horas
Recursos necessários	Tempo dos colaboradores e orçamento para a contratação de especialistas.	Tempo dos gestores e do RH para a confecção do material.	Orçamento para aquisição do curso (já ofertado pela empresa) e tempo disponível dos colaboradores.
Temas abordados	Comunicação (assertiva e não violenta). Departamento Pessoal (jornada de trabalho e controle de ponto).	Como auxiliar na elaboração do PDI. Como conduzir um 1:1 (escuta ativa).	Assuntos escolhidos de acordo com o PDI (negociação em vendas, de programação).
Forma de aprendizagem	Aprendizagem social	Processamento da informação	Transferência de treinamento
Periodicidade	Trimestral	Mensal	Anual

Fonte: elaborado a partir da literatura e dados coletados

O programa de T&D proposto aborda as necessidades identificadas pelos analistas e gestores, aprimorando a ação que já existe e sugerindo novas ações de acordo com o tempo disponibilizado e a cultura organizacional. A ação *Workshop* possui o intuito de treinar os colaboradores para as microcategorias comunicação e departamento pessoal. Já as oficinas, direcionadas aos gestores, abordam a necessi-

dade de treinamento da microcategoria gestão de times. A ação cursos online, já existente na organização, poderá ser aprimorada com o acompanhamento dos líderes. O programa proposto possui baixo orçamento, levando em consideração que ainda não é uma prática da organização a destinação de recursos para ações de T&D. Todos os materiais necessários e a divulgação do programa seria feita pelo RH da organização, visando a redução de custos.

4.6 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE T&D

Após a realização de ações voltadas para treinamento e desenvolvimento em uma organização, é necessário realizar a avaliação do programa, para identificar possíveis falhas ou pontos de melhoria. A avaliação será realizada através do levantamento de dados, para identificar os resultados imediatos e efeitos a longo prazo. A avaliação realizada após um treinamento pode confirmar se as ações foram objetivas e verificar a efetividade do programa (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006).

Durante a pesquisa, os colaboradores responderam que uma pesquisa seria a melhor forma de verificar se o público-alvo gostou das ações propostas e se houve avanços no desenvolvimento individual, como podemos ver abaixo:

Acredito que hoje eu responderia tranquilamente uma pesquisa, acho que é a forma mais funcional. Nela poderíamos levantar pontos interessantes e sugerir novos temas a partir daquele ensinamento, podendo projetar novos passos. (A5)

Eu acho que a pesquisa é um bom método, conversar, entender como funciona para cada um. Como temos um time pequeno tem como fazer, quando a empresa é muito grande não tem como ouvir todos. Acho que algum tipo de formulário com campos abertos para que cada pudesse falar o que achou. E depois tem várias técnicas daí para analisar estes dados, entender o que está acontecendo. (A6)

Eu acho que uma pesquisa de satisfação, sobre aquele tema proposto. Então por exemplo, foi feita uma palestra ou um curso, entender depois através de pesquisa se o pessoal achou adequado e se conseguimos entender. Nós aqui pedimos feedback dos clientes, então acho que também precisamos fazer isso aqui dentro. Eu dou muito feedback por aí, nos serviços que consumo, porque acho que só assim para conseguirmos entender e melhorar. (A9)

Eu acho que o melhor é uma pesquisa mesmo, conversando individualmente com cada um, porque um simples sistema de notas e métricas pode acabar sendo manipulado, todo mundo dando a mesma nota, e daí não vamos entender se as necessidades de cada um foram atingidas. (A10)

A **avaliação de reação** consiste em coletar informações com os participantes para identificar se eles acreditam que o treinamento foi bem-sucedido ou o que pode ter inibido a aprendizagem (Noe, 2015). Dessa forma, a avaliação de reação poderia ser realizada com os colaboradores, sendo possível elencar os pontos de melhoria e identificar as necessidades de aprendizado individuais a partir da avaliação.

A **avaliação de aprendizado ou cognitiva** também foi identificada durante as entrevistas: “Na área de tecnologia seria uma observação mesmo, avaliar se depois do treinamento foi possível colocar em prática, gerando uma funcionalidade nova ou melhorando alguma já existente.” (A2). Segundo Noe (2015), a avaliação de aprendizado consiste em identificar o grau de familiaridade dos participantes com fatos, técnicas e procedimentos trabalhados no treinamento, medindo quais conhecimentos foram aprendidos no treinamento.

Por fim, a **avaliação com base em habilidades e conhecimentos**, pode ser ocorrer através da observação do desempenho dos colaboradores, realizada com o apoio dos gestores a longo prazo.

Mas acho que junto com a pesquisa teria que haver a observação, observando como os times estão se desenvolvendo a partir daquele programa. (G3)

Acredito que uma pesquisa, onde cada um pudesse responder de forma individual, alinhada também com a observação do líder do time identificando se aquele conhecimento está sendo utilizado no dia a dia ou se a pessoa fez o curso e não se interessou em aprender aquele tema. (G1)

Quando concluída a ação de treinamento, os gestores recebem uma lista de itens que descrevem comportamentos esperados após o treinamento, podendo ser respondido através de uma escala tipo Likert (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006).

Dessa forma, após a implementação do programa proposto, a organização poderia realizar sua avaliação mediante formulários. Um modelo seria destinado a todos

os colaboradores, para que respondessem logo após o encerramento do treinamento; e um formulário exclusivo para os gestores acompanharem o desenvolvimento individual de cada colaborador durante os diversos treinamentos, atentando-se para seu progresso ao longo de sua permanência na empresa.

O formulário para os colaboradores responderem deve conter perguntas que identifiquem questões gerais do treinamento, como, por exemplo, relevância do tema proposto, credibilidade passada pelo responsável pelo treinamento e a organização do treinamento (como foi divulgado, carga horária do treinamento, instalações e equipamentos utilizados, materiais fornecidos). Já o formulário exclusivo para gestores deve levar em conta questões individuais dos liderados, por exemplo: a aplicação do aprendizado no dia a dia; a utilização dos novos conhecimentos na tomada de decisão e a resolução de conflitos, quando houver; e se havia recursos suficientes disponibilizados pela empresa para o colaborador colocar em prática os conhecimentos adquiridos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi elaborar um programa de Treinamento e Desenvolvimento com intuito de auxiliar na retenção de talentos em uma HRTECH. Para que isso fosse possível foram elencados quatro objetivos específicos: realizar o levantamento das necessidades; identificar a partir das necessidades como o programa poderá auxiliar na permanência dos colaboradores; elaborar o programa proposto; e, por fim, definir o sistema de avaliação.

A partir das entrevistas com gestores e integrantes de suas equipes de trabalho, foi possível realizar o levantamento das necessidades de T&D. Foram diagnosticadas necessidades comuns aos dois grupos, de analistas e gestores, e de necessidades específicas de cada cargo. Os tópicos de **comunicação e departamento pessoal** foram comuns aos dois grupos. Também foi possível identificar que, por se tratar de uma HRTECH, o tema de departamento pessoal está presente em todas as áreas da organização, devido ao desenvolvimento e aprimoramento do produto e ao atendimento ao cliente (pré e pós-venda). Necessidades individuais dos grupos foram: gestão de times (gestores) e cursos livres (analistas). A gestão de times torna-se necessária para que os gestores consigam disponibilizar tempo para os colaboradores realizarem os treinamentos propostos e auxiliar no desenvolvimento, aperfeiçoando práticas de 1:1 e elaborando junto aos colaboradores planos de desenvolvimento individual. A partir dos PDIs, será possível direcionar os colaboradores a cursos livres que se encaixam em suas necessidades individuais, focados no seu desenvolvimento.

Como visto na revisão de literatura acerca de T&D, proporcionar aos funcionários oportunidades para promover seu aprendizado e desenvolvimento profissional faz mais do que apenas expandir um conjunto específico de habilidades organizacionais. A evidência atual revela que isso é positivo tanto para os negócios quanto para o desenvolvimento das equipes de trabalho. Uma organização cuja cultura oferece aos funcionários um senso de propósito e um ambiente de trabalho favorável a aprendizagem e à atualização contínua, tende a obter maior possibilidade de retenção de talentos. As empresas que se comprometem com o aprendizado e desenvolvimento ao longo da vida incentivam as pessoas a deixarem o trabalho, ao final de cada dia, sabendo mais do que no início. A criação de um ambiente de aprendizagem para os

funcionários é um componente importante de qualquer estratégia de retenção de colaboradores talentosos. Oportunidades para aprender potencializam outros elementos de um ambiente de retenção, incluindo uma cultura como no caso da empresa pesquisada.

Então, referente a retenção de talentos, **a cultura da organização** foi apontada como o principal motivo de permanência, sendo assim, mostra-se necessário que o programa de T&D proposto respeite a cultura organizacional para que possa ser incorporado ao dia a dia da organização. Dessa forma, o programa elaborado levou em consideração as iniciativas que já ocorrem na organização, aprimorando a forma de escolha dos temas, o tempo e recursos disponibilizados pela organização.

Portanto, após o levantamento das necessidades individuais foi elaborado o programa de T&D, apresentando os principais assuntos a serem trabalhados e indicando **ações que respeitem as formas de aprendizado** do quadro de colaboradores identificadas durante a entrevista, bem como a sua periodicidade. Por fim, seu sistema de avaliação elaborado indicará se os colaboradores se identificaram com os assuntos propostos e se possuem sugestões para melhoria e aperfeiçoamento.

Uma das limitações do presente estudo decorre do fato de a pesquisadora estar inserida como funcionária na empresa pesquisada.

Como este trabalho desenvolveu uma proposta de T&D para *startups*, empresas em construção, que ainda não possuem um departamento de Recursos Humanos estruturado, entende-se que esta seja uma contribuição para o campo acadêmico, uma vez que poucos estudos foram desenvolvidos especificamente no tema de T&D em Gestão de Pessoas de *startups*. Além disso, por tratar-se de um estudo inicial em T&D, pode auxiliar no desenvolvimento de novas propostas para HRTECHs que buscam na literatura modelos aplicáveis aos seus negócios.

Já para a empresa estudada, esta poderá colocar em prática o programa, sem necessidade de ajustes iniciais. Após a implementação do programa, será possível identificar se as ações estão de acordo com as expectativas dos funcionários e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores que passaram pelo programa. Além disso, após o treinamento a empresa terá colaboradores mais preparados para desempenhar as atividades diárias, auxiliando no crescimento da organização. Com a aplicação do programa, será possível a avaliação final e os ajustes apontados para melhorias e próximas edições.

Por fim, sugere-se que um estudo futuro seja realizado na organização, acompanhando a implementação do programa aqui proposto para identificar os desafios da implementação de um novo programa e seu impacto no trabalho. Dessa forma, seria possível acompanhar com os colaboradores o processo de implementação e suas opiniões sobre as ações propostas.

REFERÊNCIAS

BASAGLIA, R.; FIGUEIREDO, C.; Beatriz Maria Braga. Avaliação da socialização organizacional: um olhar a partir de indivíduos recém-contratados. In: ENANPAD 2019,2019, São Paulo. **Anais do XLIII ENANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2019. v.1. p. 1-16.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica** - 6º ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BICHUETTI, L. B.; BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. Saint Paul Publishing (Brazil), 2020. *E-book*. ISBN 9786586407105. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407105/>. Acesso em: 26 ago. 2023.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas – 1ª ed. – Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRUM, A. DE M. **Endomarketing Estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregadores em seguidores** - 1ª ed. – São Paulo: Integrare Editora e Livraria LTDA, 2017.

CAMPOS, C. G.; LIMA, R. Programas de treinamento: os benefícios para a gestão de recursos humanos e a produtividade, **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.9, n.4, p. 13331-13343, apr., 2023. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/58862>. Acesso em: 10 jun. 2023.

CARLOS, C. M. G; BAZON, S.; OLIVEIRA DE W. A importância de treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras, **UNAR**, v.6,

n.1, p.15-30, 2012. Disponível em: http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf. Acesso em: 05 ago. 2023.

CAVALCANTE, R.B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/10000>. Acesso em 26 ago. 2023.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional - 3ª edição - Grupo GEN, 2012. Disponível em: Minha Biblioteca.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos** – 2ª ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, R. R. & ABBAD, G. Necessidades de Treinamento dos Auditores de Obras. **Rev. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 14(1), jan.-mar 2014, pp.1-17.

FLICK, U. **Introdução a metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

Integração Escola de Negócios. **Panorama do Treinamento no Brasil**. 17 ed. 2022/2023. Disponível em: <https://www.integração.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2022/2023.pdf>. Acesso em 10 de junho de 2023.

JULIANA, C.; NUNES, G. D. F.; IVELISE, F. **Gestão de pessoas**: práticas em treinamento e desenvolvimento. Editora Senac São Paulo, 2019.

KOCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. - 14º ed. rev. e ampl. - Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa**. Editora Saraiva, 2020. *E-book*. ISBN

9786587958408. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958408/>. Acesso em: 29 jul. 2023.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. Editora Saraiva, 2017. *E-book*. ISBN 9788547230401. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230401/>. Acesso em: 30 jul. 2023.

MELLO, D. A. de. **Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17122014-174549/en.php> Acesso em: 08 ago. 2023.

MORAES, M. V. G. **Treinamento e Desenvolvimento - Educação Corporativa - Pará as Áreas de Saúde, Segurança do Trabalho e Recursos Humanos**. Editora Saraiva, 2011. *E-book*. ISBN 9788536518725. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536518725/>. Acesso em: 31 jul. 2023.

NETO, M. P. N. **A importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento para a organização**. Disponível em: <http://bia.ifpi.edu.br:8080/jspui/handle/123456789/1609>. Acesso em: 08 ago.2023.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. - 6ª ed. – Porto Alegre: AMGH,2015.

PACHECO, L.S.; PEREIRA, M.C.; SCOFANO A.C.; SOUZA V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Grupo GEN, 2009. *E-book*. ISBN 9788597019827. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 12 jan. 2024.

STEIL, A. V.; BELLO, J. S. A., FREITAS, A. F.; KRONBAUER, J.; CUFFA, D. Razões de permanência e saída de profissionais de organizações de tecnologia da informação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, p. 1–29, 2022. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG220161

SOARES, M. G. et al. O que mantém você aqui? Um estudo sobre os fatores de retenção de pessoas/*what keeps you here? A study on people's retention factors*. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 12, n. 6, p. 1460-1481, 2018.

SOUZA, D. et. al. Análise da relação da Tecnologia e as atividades do Profissional de TI. **XVII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/22630259.pdf>
Acesso em: 07 jul. 2023

APÊNDICE A – ENTREVISTA ANALISTAS E ASSISTENTES

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Nome do entrevistado:

Sexo:

Idade:

Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo na atual função:

Tempo de carreira:

Escolaridade:

Setor:

1. Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na empresa.
2. Quais atividades você gostaria de desenvolver nos próximos 2 anos? Você imagina que seja necessário algum tipo de treinamento para que você possa desenvolver estas atividades?
3. Quais capacidades você acha necessárias para desempenhar bem as suas atividades atuais?
4. Caso você fosse chamado para treinar um novo colaborador, você acredita que possui o conhecimento pleno sobre suas funções para assumir este papel?
5. Alguma qualificação técnica você acha necessária para desempenhar seu papel? (Quais os conhecimentos que você tem que utilizar para desempenhar as suas atividades?)
6. Como você aprende suas atividades/responsabilidades? Exemplifique.
7. Quem são as pessoas responsáveis por repassar o conhecimento necessário à execução das suas atribuições?
8. Qual aspecto do seu trabalho você gostaria de mais ajuda ou treinamento?
9. Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam a aprendizagem no seu dia a dia.
10. Comente a respeito dos fatores que facilitam a aprendizagem no dia a dia.
11. Você acredita que a interação com pares gera aprendizado? Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores do seu setor ou outras áreas da empresa? Comente sobre isso.
12. Como você imagina ser o melhor meio para desenvolver suas capacidades?
13. Que outras ações você sugeriria para desenvolver suas capacidades?

APÊNDICE B – ENTREVISTA GESTORES
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Nome do entrevistado:

Sexo:

Idade:

Cargo: Gestor

Tempo de empresa:

Tempo na atual função:

Tempo de carreira:

Escolaridade:

Setor:

1. Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na empresa.
2. Quais atividades você gostaria de desenvolver nos próximos 2 anos?
3. Quais capacidades você acha necessárias para desempenhar bem as suas atividades atuais?
4. Alguma qualificação técnica você acha necessária para desempenhar seu papel? (Quais os conhecimentos que você tem que utilizar para desempenhar as suas atividades?)
5. Como você aprende suas atividades/responsabilidades? E como você ensina as atividades para seu time? Exemplifique.
6. Quem são as pessoas responsáveis por repassar o conhecimento necessário à execução das suas atribuições?
7. Qual aspecto da sua rotina você gostaria de mais ajuda ou treinamento? E para seu time, qual treinamento você considera necessário?
8. Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam a aprendizagem de seu time no dia a dia.
9. Comente a respeito dos fatores que facilitam a aprendizagem de seu time no dia a dia.
10. Você acredita que a interação entre pares gera aprendizado?
11. Que tipos de problemas de desempenho comuns os novos colaboradores apresentam?
12. Como você imagina ser o melhor meio para desenvolver as capacidades do seu time?
13. Que ações você sugeriria para desenvolver estas capacidades?

14. Em seu time, hoje, você identifica alguém com potencial para gestão? Se sim, o que você acredita que auxiliaria no desenvolvimento deste colaborador?