

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO

CAMPUS CUIABÁ - BELA VISTA

DEPARTAMENTO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO

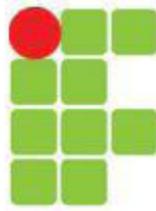
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO AMBIENTAL

VANESSA CRISTINA TEIXEIRA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA
DE PROCESSO E RETENÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA REDE FRANQUEADA SUBWAY EM CUIABÁ/MT**

CUIABÁ/MT

2016



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO

CAMPUS CUIABÁ - BELA VISTA

DEPARTAMENTO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO AMBIENTAL

VANESSA CRISTINA TEIXEIRA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA
DE PROCESSO E RETENÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA REDE FRANQUEADA SUBWAY EM CUIABÁ/MT**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao
Curso Superior de Tecnologia em Gestão
Ambiental do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso
Campus Cuiabá – Bela Vista, orientado pelo
Professor Ms. James Moraes de Moura

CUIABÁ/MT

Março/2016

**Divisão de Serviços Técnicos. Catalogação da Publicação na Fonte. IFMT Campus
Cuiabá Bela Vista
Biblioteca Francisco de Aquino Bezerra**

T266e

Teixeira, Vanessa Cristina.

Educação corporativa como instrumento de melhoria de processo e retenção de pessoas: um estudo de caso em uma rede franqueada Subway em Cuiabá/MT./ Vanessa Cristina Teixeira._ Cuiabá, 2016.
25 f.

Orientador: Prof. M.e James Moraes de Moura

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)_ Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. Campus Cuiabá – Bela Vista. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental.

1. Franquia – TCC. 2. Produtividade – TCC. 3. Educação continuada – TCC. I. Moura, James Moraes de. II. Título.

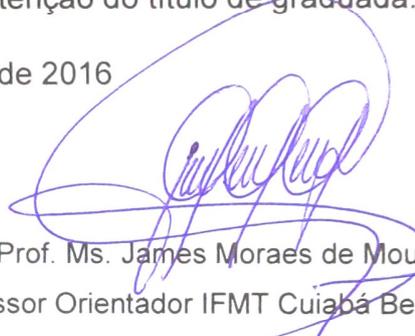
IFMT CAMPUS CUIABÁ BELA VISTA CDU 658
CDD 658.3

VANESSA CRISTINA TEIXEIRA

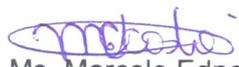
**EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA
DE PROCESSO E RETENÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA REDE FRANQUEADA SUBWAY EM CUIABÁ/MT**

Trabalho de conclusão de curso em Tecnologia em Gestão Ambiental, submetido à banca examinadora composta pelos professores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, campus Cuiabá – Bela Vista, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de graduada.

Aprovado em 23 de março de 2016



Prof. Ms. James Moraes de Moura
Professor Orientador IFMT Cuiabá Bela Vista



Prof. Ms. Marcelo Ednan Lopes da Costa
Professor convidado IFMT Cuiabá Bela Vista



Prof. Ms. André Covari Harter
Professor convidado IFMT Cuiabá Bela Vista

**Cuiabá - MT
Março/2016**

*Ao Grande Criador de Todas as Coisas, por até aqui ter sempre me ajudado;
À minha mãe, minha apoiadora, razão maior de tudo que sou.
Meu irmão, exemplo de esforço, fé e amor (in memoriam).
Todos os amigos que me apoiam e me ajudam a realizar minhas ideias.*

Vanessa Cristina Teixeira.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1.	Conceitos básicos: Competências e Capital Humano.....	9
2.2.	Educação Corporativa.....	10
2.3.	Modalidades de Educação Corporativa.....	12
2.4.	Obstáculos encontrados na implementação e avaliação dos resultados da Educação Corporativa.....	13
2.5.	Vantagens	13
3	METODOLOGIA.....	14
3.1.	Visão geral do objeto do estudo: Atuação, estrutura e processos	14
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	20
4.1.	Dificuldades na EC e medidas	20
4.2.	Vantagens	21
5	CONCLUSÃO.....	23
6	RECOMENDAÇÕES	24
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24



TECNOLOGIA EM GESTÃO AMBIENTAL

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA DE PROCESSO E RETENÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE FRANQUEADA SUBWAY EM CUIABÁ/MT

TEIXEIRA, Vanessa Cristina¹

MOURA, James Moraes de²

RESUMO

É de conhecimento público e fator comum nas empresas com resultados satisfatórios e que almejam desempenhos ainda melhores em produtividade, o investimento de esforços e capital financeiro na educação corporativa, inclusive com a finalidade de reter os talentos ali desenvolvidos e aperfeiçoados, formando seu capital humano e maior diferencial competitivo. Os achados literários indicam positividade de acordo com os resultados das organizações que tem em sua cultura a busca e prática da Educação Corporativa – EC em todos os seus níveis. É válido saber se na realidade de pequenas e médias empresas esses achados podem ser praticáveis e vantajosos. Na necessidade de se conhecer, na literatura organizacional, as dificuldades encontradas na implantação e desenvolvimento da EC, as medidas tomadas e contribuição para o desempenho e melhor eficácia da empresa, analisou-se informações e depoimentos cedidos pela supervisão da organização de uma rede franqueada de onze restaurantes Subway em Cuiabá - Mato Grosso, de modo que fosse possível constatar vantagem empresarial através da Educação Corporativa, bem como pesquisas na literatura que apontam os benefícios, dificuldades na implantação, métodos mais utilizados e o uso de diferentes plataformas de ensino corporativo. Os resultados do estudo em cada nível de desenvolvimento desta rede, em termos gerais, foram ao encontro aos resultados apontados na literatura, seja na implantação, modelo de produção adotado, desenvolvimento de pessoas, liderança, retenção de talentos aprimorados na organização e ainda, aumento da produtividade e qualidade nos processos de trabalho executados e produtos oferecidos pela empresa. Concluiu-se, portanto, que embora com obstáculos no desenvolvimento dos processos, a Educação Corporativa tem resultado positivo expressivo nos resultados da organização, uma vez que seus colaboradores ingressam na empresa ainda leigos

¹ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão Ambiental do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso Campus Cuiabá – Bela Vista.

² Professor Doutorando em Química Ambiental – UNESP, docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso Campus Cuiabá – Bela Vista.

na realização do trabalho proposto. Então, aprendem todos os processos que a produção dos produtos ofertados exige, obedecendo à padronização da marca em diversos quesitos.

Palavras-chave: Franquia. Eficiência. Educação continuada. Retenção de talentos. Competências.

ABSTRACT

The investment of efforts and financial capital in corporate education is well known and a common factor in companies aiming at increasing their productivity performance with satisfactory results. This includes retaining the developed and improved talents, but also obtaining human capital and greater competitive advantage. Literary findings indicate positivity in the results of organizations which have search and practice of Corporate Education (EC) at all levels in their culture. It is important to understand if, in the reality of small and medium enterprises, these findings may be feasible and advantageous. In order to understand, from the organizational literature, the difficulties encountered in the implementation and development of EC, the measures taken and their contribution to the performance, and better effectiveness of the company, information and testimonials given by supervisors of a franchised network of eleven Subways restaurants in Cuiabá – Mato Grosso were analyzed. This way it was possible to see business advantage through EC and research in the literature that link the benefits, difficulties in implementation, most used methods and the use of different corporate learning platforms. The results of the study at each level of development of this network, in general, have met the results reported in the literature, be them in the implementation, the adopted production model, people's development, leadership, improved talent retention in the organization, increased productivity, quality in work processes performed, and products offered by the company. It was concluded, therefore, that in spite of obstacles in the development of processes, EC has a significant positive result in the organizations' outcomes, since their employees join the companies still unfamiliar with the work to be performed. Thus, they learn all the processes that the production requires, and in accordance with the standardization of the brand in several aspects.

Keywords: Franchise. Efficiency. Continuing education. Retaining talent. Skills.

1 INTRODUÇÃO

Grandes e constantes mudanças podem ser observadas nas organizações e em seus ambientes com o passar dos anos, com os avanços sociais, científicos e tecnológicos. Mudando assim também, o comportamento dos indivíduos e das empresas, que necessitam de pessoas para a realização de seus processos e do

trabalho. Por este e muitos outros fatos pertinentes, é importante saber a demanda de conhecimento que tais mudanças exigem que as pessoas dominem para tornar seu trabalho mais efetivo e produtivo, trazendo novos desafios às empresas no sentido de elaborar e aplicar estratégias que alinhem economia e educação em prol dos objetivos da produtividade e desempenho empresarial.

As mudanças empresariais vividas ainda hoje são reflexos da crise dos anos 1970 do século XX, baseada no padrão de acumulação Fordista, cuja chave se caracterizava não apenas na linha de montagem contínua, mas também em desconstruir o processo de produção completo em partes que quando montadas, formam o produto final. A partir da crise petrolífera de 1973 este modelo precisou ser reestruturado, dando novas formas às organizações e aos modelos de produção e trabalho, resultando em um modelo de acumulação com flexibilidade nos processos. (CRUZ, 2010).

Essa reestruturação resulta em formar um novo modelo de trabalhador, que a partir de então é mais qualificado, engajado, mais envolvido na produção e portador de um conhecimento mais intelectualizado. O novo trabalhador requer múltiplas competências, capacidade de adaptação às mudanças, a aplicação dos aprendizados disseminados nas organizações e trabalho em equipe (COLUCCI, 2006).

Assim as premissas de proporção entre escolaridade e renda, de que quanto maior a educação e escolaridade, maiores as possibilidades de aumento da renda do trabalhador, que é tido como um conjunto de habilidades e conhecimento em harmonia com as metas, objetivos e missão da empresa. Já na década de 1980 as empresas incorporam os recursos humanos como parte da estrutura organizacional, que entre outros aspectos, visa a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários em questões bastante pontuais em harmonia com os interesses da empresa, adaptando as mudanças nos níveis operacionais e estratégicos (CRUZ, 2010).

Tais fatos se mostram tão importantes e efetivos, que nos dias atuais as empresas disponibilizam cada vez mais ferramentas e recursos à qualificação de seu capital humano, por meio da educação continuada, que se apresentou como a maneira mais concreta de manter esse conhecimento, sendo também uma das principais apostas das maiores e mais eficientes empresas mercado global.

É de conhecimento público e fator comum nas empresas com resultados satisfatórios e que almejam desempenhos ainda melhores em produtividade, o investimento de esforços e capital financeiro na educação corporativa, inclusive com

a finalidade de reter os talentos ali desenvolvidos e aperfeiçoados, formando seu capital humano e maior diferencial competitivo.

Analisando a rede de restaurantes Subway^{®3}, observa-se um padrão na estruturação e apresentação das lojas/unidades da franquia, na apresentação dos funcionários, no atendimento, na montagem das refeições *fast food* servidas, e no oferecimento de produtos adicionais, como sobremesas e combos. Esta padronização, indica que desde o recrutamento é desenvolvido um trabalho bastante consistente de educação corporativa continuada. Tal observação desperta maior curiosidade pois se trata de diversas unidades de um mesmo restaurante, que também podemos chamar de lojas, espalhadas por diversos países no mundo e em diferentes regiões dentro de cada um desses países. Isso representa a necessidade de ferramentas de educação corporativa não apenas presenciais para termos de eficiência e custos, mas que usem tecnologias de informação – TI para ser efetiva e contínua em toda a sua cadeia.

Outro detalhe a ser observado é, em se tratando de pessoas, como a empresa trata o processo em caso de resistência ou dificuldade na execução das atividades propostas, assim, evidenciamos também medidas aplicadas a fim de tornar a Educação Corporativa - EC eficiente em todos os níveis de funcionários da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceitos básicos: Competências e Capital Humano

De acordo com Andrade (2008), simplificadamente, competência é o resultado de três fatores elementares:

- **Conhecimentos:** É o saber fazer, está relacionado ao entendimento de conceitos e técnicas.
- **Habilidades:** É a capacidade e aptidão de realizar, estão ligados à experiência e aprimoramento contínuo.

³ Subway é uma rede norte-americana de restaurantes fast food, com especialidade em vendas de sanduíches e saladas. Foi fundada em 1965 por Fred De Luca e Peter Buck.

- Atitudes: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu conhecimento. É o querer fazer. A gestão por competência e a gestão do conhecimento possibilitam a construção de competências críticas: aquelas que vão diferenciar a empresa estrategicamente no mercado em que atua.

Já o termo Capital humano é o somatório dos conhecimentos, das habilidades e capacidades das pessoas que geram valor econômico para a empresa (PONTES, 2005).

2.2. Educação Corporativa

A aprendizagem, no contexto organizacional é transformada e renascida como Educação Corporativa – EC - que podemos definir como um conjunto de estratégias educacionais regulares e contínuas que visam ao desenvolvimento de competências pertinentes e alinhadas aos objetivos da empresa (MOSCARDINI, 2014).

O termo Educação Corporativa – EC - tem sido utilizado para descrever as ações de formação e desenvolvimento de pessoal, seja em aulas presenciais ou ensino a distância. Segundo Vieira (2012), “isso ocorre provavelmente porque, ao contrário do passado, as organizações precisam aperfeiçoar seus funcionários em uma escala mais ampla. É imperativo ensinar os colaboradores de forma mais profunda e contínua, ajustando-se ao conceito da EC.”

As empresas adeptas à EC, adotam práticas sistemáticas de treinamentos, treinamentos estes que podem ser definidos como uma aquisição sistemática de atitudes perante aspectos da organização, conhecimentos específicos relativos ao trabalho, e habilidades que tenham como resultado melhorias no desempenho. “Estudos empíricos e bibliográficos comprovam a importância do treinamento nas organizações, evidenciando que não treinar pessoas quando admitidas em um emprego e durante a permanência do trabalhador em uma empresa pode ser um grande erro” (GUELBERT, 2008).

É importante diferenciarmos aqui, que treinamento e desenvolvimento são processos diferentes, embora comumente usados como um só, e para os mesmos fins dentro das organizações. Treinamento remete a um processo de curto e médio prazo, aplicado de forma organizada, onde as pessoas adquirem conhecimento e habilidades através de objetivos previamente definidos pela organização; enquanto

que o desenvolvimento é caracterizado por um processo dinâmico de melhoria, implicando em mudança, evolução, crescimento e avanço de novos sistemas e tecnologias (ANDRADE, 2008).

Essas diferenças entre as funções de treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações, exercem papel de preparação das pessoas para o bom exercício das suas atividades, mais especificamente no cargo que ocupam, no treinamento pode ser aplicado o desenvolvimento de maneira eficaz, ampliando as competências que aumentam a produtividade e criatividade, bem como a competitividade dentro das organizações, e a competitividade propriamente dita.

A EC é utilizada nas empresas como uma estratégia de aprimoramento e elevação do nível de qualidade e produtividade nas organizações (GUELBERT, 2008).

O conhecimento transforma-se no recurso que mais agrega valor aos negócios e à economia. As organizações, cientes da importância do conhecimento, na sua área de atuação, buscam manter uma força de trabalho em processo permanente de aprendizagem e desenvolvem diferentes estratégias de atuações, objetivando a manutenção de empregados com alto potencial de agregação de valor, representando uma fonte potencial de vantagens competitivas. (COLUCCI, 2006).

Conforme Guelbert (2008), os objetivos da EC são:

- a) Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo;
- b) Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas;
- c) Mudar as atitudes das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas estratégias organizacionais.

A importância da EC envolve a dimensão de produtividade, pois procura atingir as metas de qualidade e os melhores resultados tanto pessoais quanto organizacionais, nas relações, estabelece vínculos e melhora também a comunicação, trazendo motivação aos funcionários para fazerem o trabalho com seu melhor potencial. Com o treinamento adequado e bem aplicado, pode-se ainda melhorar a capacidade de resolução de problemas antes crônicos e complexos, com soluções permanentes e eficazes, e suprimindo as expectativas da qualidade organizacional. (GUELBERT, 2008).

Já faz algum tempo que as empresas perceberam que seu maior diferencial competitivo é a capacitação de seu capital humano, tanto em colaboradores internos, como externos e clientes. Perceberam também que o prazo de validade de diplomas universitários ou mesmo de pós-graduações é de no máximo 18 meses, isso significa que se não for atualizado, este mesmo conjunto de conhecimento estará defasado em menos de 2 anos (CONTE, 2004).

2.3. Modalidades de Educação Corporativa

Assim como o objeto de nosso estudo, uma rede de franquias de restaurantes Subway®, existem inúmeras companhias que atuam em *multisites*, ou sejam, diversas unidades, estabelecimentos, filiais ou franquias da mesma organização. Para isto, precisam de ampla gerência, padrão e estratégia comum nesses diferentes locais, seja em bairros, cidades, estados e até mesmo países.

Essas empresas exploram o uso de tecnologias de informação para difundir sua educação e cultura organizacional de forma que as informações sejam padronizadamente utilizada pelas pessoas em diferentes lugares. Desse modo, a EC se difunde através de várias modalidades (MOSCARDINI, 2015):

- a) **Presencial física:** É a forma de ensino mais tradicional, contando com a presença física do instrutor/consultor/facilitador e os demais participantes.
- b) **Educação à Distância - EAD:** O aprendizado acontece sem que todos os envolvidos estejam reunidos no mesmo lugar e ao mesmo tempo, como ocorre na presencial física. O *e-learning* é umas das formas de EAD onde se utiliza a internet, sendo mais frequentemente utilizada nas instituições de ensino e em empresas até mesmo para fins de redução de custos em levar as mesmas informações a diferentes unidades.
- c) **B-learning** (*Blended learning*, ou aprendizagem mista): é a combinação de encontros presenciais físicos com atividades via EAD.

Dessa forma, nosso estudo se vale dessas modalidades para explicitar a eficiência da EC para os interesses da organização analisada de acordo com seus indicadores e parâmetros internos.

2.4. Obstáculos encontrados na implementação e avaliação dos resultados da Educação Corporativa

O nível de escolaridade predominante dos funcionários que recebem a EC, é um fator que pode se tornar obstáculo quando o assunto tratado é o uso de tecnologia ou assuntos atitudinais.

Resistência a tecnologias quando se trata de EAD é um fator muito notável e que é decisivo para a eficiência do sistema adotado e do conhecimento que se deseja disseminar na organização. Altos investimentos feitos em TI, visam melhorar a produtividade das organizações, fazendo com que os usuários da plataforma de ensino vejam a EC de forma amigável a partir de então. Do contrário, é criado um estado desconfortável em certo sistema, levando à resistência sobre o uso da tecnologia.

Autoeficácia e Expectativa de desempenho influenciam diretamente a resistência em questão. [...] A Autoeficácia foi conceituada como o grau de habilidade do funcionário em aprender sozinho e em realizar o que planeja. Quanto maior a necessidade de interação presencial nas aulas ou no estudo, quanto maiores a indisciplina e as dificuldades com o gerenciamento do tempo, e quanto maior o grau de procrastinação, possivelmente maior será a resistência do empregado em relação aos sistemas de EAD. (ALBERTIN, 2012).

Embora a resistência às tecnologias seja um problema frequente nas empresas, as pesquisas nessa área ainda deixam muitas lacunas, sendo não cumulativas e raras na literatura. (ALBERTIN, 2012).

A quantificação dos resultados, segundo o que conta a literatura em seus estudos já realizados e com a investigação deste estudo de caso, vemos que os resultados são difíceis de serem mensurados, pois há de se levar em conta a temporalidade. (ALBERTIN, 2012).

2.5. Vantagens

Na literatura pesquisada, a maior e principal vantagem em todos os casos, foi a melhoria dos resultados apresentados em produtividade, conseqüentemente a

lucratividade da organização e crescimento tanto pessoal como profissional de seus funcionários. Podemos citar pontualmente, outros resultados encontrados na literatura, como:

- Aumento da motivação do funcionário e seu vínculo com a empresa;
- Maior contribuição entre gestores e funcionários, melhorando as relações construtivas em negócios dentro da organização e com outras organizações.
- Favorece a manutenção da mão de obra, atração e retenção dos talentos desenvolvidos, pois através de sua constante evolução, podem galgar cargos de maiores ganhos e responsabilidades (CONTE, 2004).

O treinamento e o desenvolvimento dos conhecimentos transmitidos através da EC é uma fonte de lucratividade, pois permite que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, ajuda as pessoas a serem mais eficientes, cometendo menos erros em suas funções, sejam eles erros técnicos ou atitudinais, permitindo que aprendam fazendo, reavaliando e melhorando seus comportamentos. Para este resultado ser positivo, é necessário que o trabalho de EC seja feito de maneira sistemática e organizada, pois a intenção é que se agregue eficiência, qualidade e excelência aos funcionários, à organização e aos clientes.

3 METODOLOGIA

3.1. Visão geral do objeto do estudo: Atuação, estrutura e processos

O estudo foi realizado mediante os resultados de uma rede franqueada dos restaurantes Subway®, marca presente em mais de 110 países, com mais de 40.000 unidades em operação. Na cidade de Cuiabá, capital do Estado de Mato Grosso, até o presente momento (novembro de 2015) um único franqueado opera 11 unidades dos restaurantes, e será esta rede franqueada o objeto do estudo aqui descrito. Há outros franqueados com mais lojas em operação; instaladas em *shoppings centers* e pontos estratégicos na cidade, em funcionamento por até mesmo 24 horas/dia. Pode-se ver abaixo, o corpo de funcionários internos (quadro 1):

Quadro 1: Corpo de funcionários da rede franqueada Subway, em Cuiabá, com 11 restaurantes em Novembro de 2015.

CORPO DE FUNCIONARIOS	QUANTITATIVO
Funcionários linha de produção (atendentes)	91
Administrativos:	11
Líderes	26
Gerentes	11 (+1 gerente para suprir férias)
Supervisores	2
Quantidade de lojas	11

Fonte: Dados da pesquisa – Elaboração própria.

Há ainda funcionários de outras empresas que fornecem insumos como vegetais, hortaliças, acompanhamentos e bebidas para a rede.

Tendo esta estrutura, a visão da empresa é “atender bem, para atender sempre” e seus valores são pautados no ganho e crescimento coletivo; se a empresa cresce, todos que dedicam esforços e trabalho para o resultado, crescem juntos.

Ao longo de quase 10 anos de existência no mercado, a rede que estudamos iniciou-se com apenas 1 unidade, vindo a estabelecer as demais lojas conforme cada unidade passava a adquirir solidez e independência para ser sustentável nos pontos de vista econômico, produtivo e qualitativo.

O atual quadro de funcionários internos, composto por 142 pessoas, foi em quase toda sua totalidade desenvolvido dentro da própria organização, uma vez que foi a rede pioneira a instalar as franquias Subway® em Cuiabá.

Os restaurantes são padronizados de acordo com o modelo mundial da companhia em decoração, móveis, material de publicidade e divulgação, ingredientes, produtos vendidos, processos e padrão de atendimento. Assim, podemos já perceber a importância da EC para que tudo permaneça nos moldes que a marca exige para cada unidade de seus restaurantes.

O primeiro nível de funcionários, é a linha de produção, onde são preparados os sanduíches e demais opções de alimentação comercializadas pela franquia. Esta parte da produção exige conhecimento especializado no corte e preparo do pão oferecido, recheios, vegetais, molhos e acompanhamentos dispostos e oferecidos padronizadamente para os clientes escolherem. Da montagem completa dos sanduíches que é o principal produto comercializado, até o pagamento, mais de 2 funcionários participam do processo que é desfragmentado, o que contribui para a celeridade no atendimento. Por outro lado, os funcionários precisam ter sólido

conhecimento e habilidade nas etapas executadas. É necessário que eles entendam cada etapa e sua importância para a produtividade da empresa. Erros de execução podem levar ao desperdício de ingredientes, retrabalho e demora no atendimento.

Após o preparo da refeição, o pagamento é realizado no caixa, onde um funcionário já de segundo nível fará o atendimento e cobrança do valor a ser pago. Este funcionário, recebe remuneração maior que os da linha de produção, pois já concluiu a Universidade Subway⁴ em menos de 45 dias, é contratado há no mínimo 90 dias, foi aprovado em testes de raciocínio lógico, matemática; recebeu treinamento específico de uma pessoa do departamento de Recursos Humanos (RH) designada para os treinamentos de atendentes e operador de caixa, além de ter bom histórico de assiduidade, pontualidade e bom desempenho nas suas funções de atendente.

Os treinamentos e capacitações iniciais na organização são muito enfáticos no bom atendimento ao público, processos e etapas da montagem dos sanduíches, bem como a preparação de seus componentes e ingredientes (preparo e corte dos pães e vegetais, recheios, molhos, condimentos, *brownies e cookies*). Além dos sanduíches, a rede oferece saladas e sobremesas de produção própria, acompanhamentos e bebidas de outras grandes companhias, como Coca-Cola e Elma Chips.

O modelo de trabalho e produção executados em nosso objeto de estudo, tem ligação direta com modelos já bem explicitados na literatura e como são vistos nas organizações modernas, que exigem o trabalho mesmo que manual, seja feito de maneira consciente e raciocinada.

A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente (COLUCCI, 2006).

O bom atendimento e perfeita execução das refeições requerem capacitação e habilidades bastante específicas. A proposta da companhia é de que cada refeição seja preparada com qualidade e eficiência, de forma artesanal, prevalecendo as características naturais de cada ingrediente ali consumido. Assim, podemos afirmar que seu modelo de produção: não é o modelo de produção em massa, mas uma mescla entre os sistemas de produção enxuta e produção artesanal.

⁴ Universidade Subway²: Plataforma *on line* de conteúdos de apoio à EC Subway.

Na produção artesanal, lança-se mão de trabalhadores altamente qualificados, e ferramentas simples são mais flexíveis para produzir exatamente o que o consumidor deseja: um item de cada vez. Na produção em massa, utilizam-se trabalhadores semiquualificados ou não-qualificados, empregando máquinas dispendiosas e especializadas em uma única tarefa, produzindo artigos padronizados em altíssimo volume. Na produção enxuta, em contraposição, combinam-se as vantagens das produções artesanais e em massa, evitam-se os altos custos da primeira e a rigidez da segunda, empregam-se trabalhadores multiqualificados, em todos os níveis da organização.

A grande diferença entre a produção em massa e a produção enxuta é que, enquanto a produção em massa estabelece para si mesmo uma meta limitada, que redunde numa quantidade tolerável de defeitos, num nível máximo de estoque aceitável, a enxuta, por sua vez, almeja a perfeição: custos sempre declinantes, ausência de itens defeituosos, nenhum estoque e uma miríade de novos produtos.

Para isso, a produção enxuta exige profissionais qualificados, capazes de resolver problemas, de aprender a aprender e a aplicar sua capacidade de desenvolver habilidades num ambiente de equipe (COLUCCI, 2006).

Na Universidade Subway, os principais módulos de treinamento *online* (quadro 2) são:

Quadro 2: principais módulos de treinamento *online* da Universidade Subway®

• História da Companhia	• Equipamentos de proteção e higiene no ambiente de trabalho
• Apresentação pessoal no ambiente de trabalho	• Boas práticas operacionais
• Atendimento ao público	• Relações interpessoais
• Ergonomia e segurança no ambiente de trabalho	• Vendas e produtividade
• Manuais de Operações	• Oportunidades
• Marketing local das lojas	• Marketing individual

Fonte: Dados da pesquisa – Elaboração própria.

A EC é parte fundamental do funcionamento eficiente e do desenvolvimento de talentos na companhia e na rede franqueada.

Tanto para a permanência na empresa após os 90 dias de experiência, como para ser considerado apto a se candidatar a outros cargos, o funcionário precisa obrigatoriamente ter concluído a Universidade Subway® em menos de 45 dias, que é a primeira parte do contrato de experiência. A cultura de EC é disseminada e praticada antes mesmo da efetivação da contratação, que requer bom desempenho nos treinamentos básicos de ingresso da empresa.

Os conhecimentos necessários são de cunho bastante específico e indispensáveis para a realização do trabalho e crescimento dentro da organização. Apesar de haver muitos treinamentos presenciais, aplicados por consultores externos especializados de renome regional e nacional, os líderes, gerentes e supervisores também ministram constantes treinamentos de aperfeiçoamento técnico ou comportamental e *feedbacks* sempre que necessário para corrigir ou melhorar processos, atitudes e indicadores avaliativos internos que a organização estabelece. Treinamentos complementares à Universidade Subway® também são aplicados pela liderança da empresa e consultores externos, formando assim, uma estrutura mista que combina aprendizagem à distância e presencial.

Além das funções de atendente e operador de caixa, os funcionários podem galgar cargos de líder de turno, gerente e supervisor. Entre cada cargo alcançado há métricas e indicadores internos de desempenho individual e de liderança a serem desempenhados nas funções, isso levará a níveis diferentes dentro de cada cargo, por exemplo, gerente de nível 1, 2 ou 3, tendo este crescimento também por meritocracia e EC.

Há ainda ferramentas utilizadas para a execução do trabalho e é exigido domínio em cada uma delas, como por exemplo, Microsoft Excel e WISR⁵. Nas avaliações de liderança, o desempenho de toda a equipe liderada é levado em conta, capacidade de *feedback* aos liderados, relacionamento interpessoal e domínio nos processos de todo o restaurante, como no caso dos cargos de gerência e supervisão. Além das ferramentas e habilidades requeridas, há etapas executadas por consultores externos para conferir maior imparcialidade ao processo de seleção interno dos

⁵ WISR: Ferramenta de ERP – *Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recursos da Empresa.

cargos em disposição, tais como diagnóstico do perfil pessoal, detecção dos pontos fortes e fracos em cada candidato.

As avaliações em cada processo seletivo, são realizadas de acordo com o perfil dominante no grupo de candidatos, com base nisso, a empresa pode mensurar qual atitude será mais determinante para selecionar o candidato mais apto ao cargo. Entrevistas pelos supervisores e proprietário da rede franqueada também são partes dos processos de seleção interna. Tanto as avaliações seletivas como periódicas não são padronizadas. São elaboradas de acordo com a necessidade de melhoria da organização naquele momento ou em uma projeção do cenário organizacional. Na figura 1, esta dinâmica está ilustrada de acordo com o organograma de cargos:

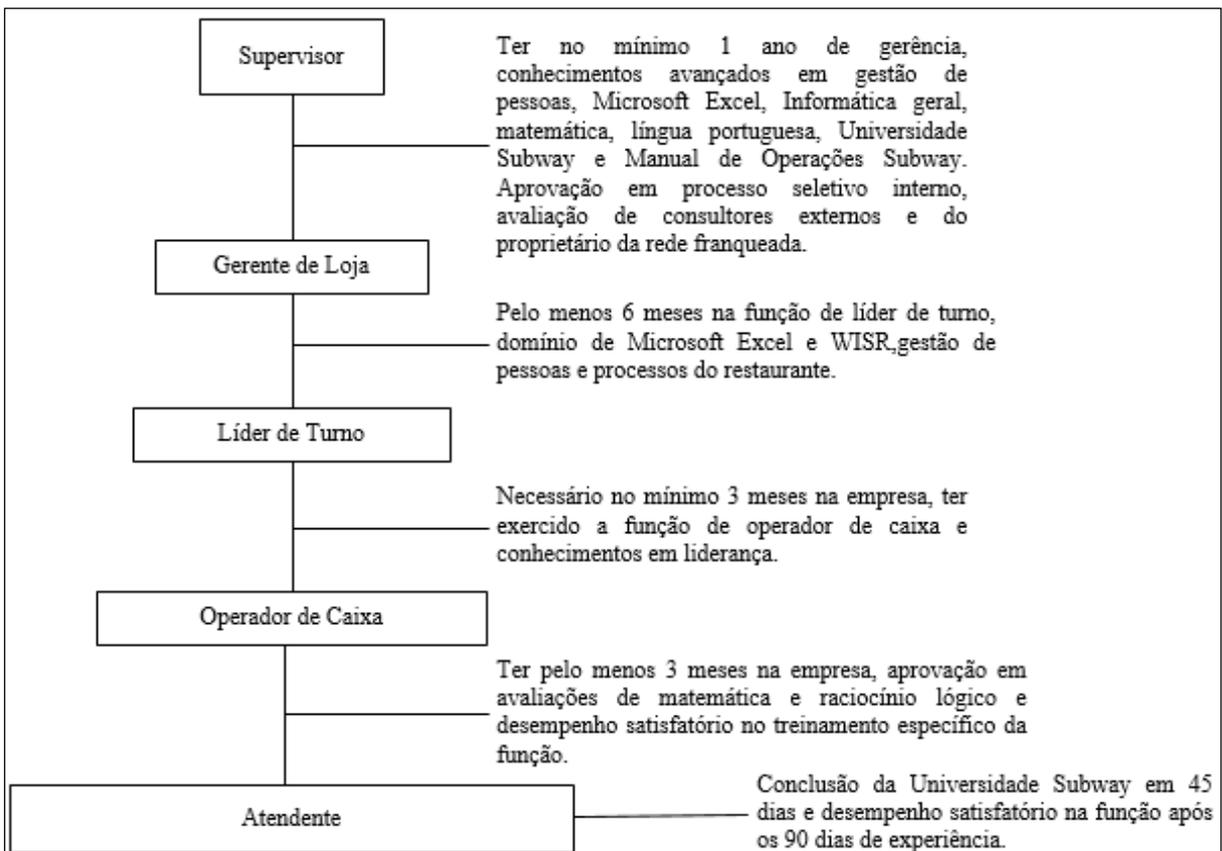


Figura 1: Organograma do quadro de funcionários que operam diretamente os restaurantes e os requisitos para cada nova função a ser exercida mediante desenvolvimento satisfatório e avaliações (fonte: dados da pesquisa – Elaboração própria).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Dificuldades na EC e medidas

Uma das maiores dificuldades, senão a maior delas para a efetividade da EC na rede franqueada aqui estudada, é o nível predominante de escolaridade dos colaboradores. São em sua maioria (92%) pessoas com 9 a 12 anos de estudo. Sendo jovens profissionais que ainda não concluíram o ensino médio e buscam o primeiro emprego, ou adultos que por outros motivos abandonaram os estudos antes da conclusão do ensino médio. Ocorre também, que pelo fato dos jovens profissionais estarem ingressando no mercado de trabalho, ainda não possuem mentalidade formada a respeito da EC e do quanto é importante e vantajoso para sua carreira, adquirir conhecimentos pertinentes aos interesses e processos da empresa onde trabalham. Parte considerável dos adultos que ingressam na empresa, são oriundos do mercado informal de trabalho, empregos em pequenos estabelecimentos sem a mesma estrutura e cultura organizacional.

Mesmo após serem contratados pela organização, há resistência dos trabalhadores quanto à EC presencial, ou seja, os treinamentos presenciais para aprimoramento de competências e habilidades, consultorias externas e cursos *out company*, que são ministrados fora da empresa, em instituições como SENAI, por exemplo. A resistência à EC presencial tem valores bem próximos, 15%, se comparados com a resistência apresentada à plataforma de EAD, Universidade Subway, 10% conforme ilustra a figura 2 abaixo:

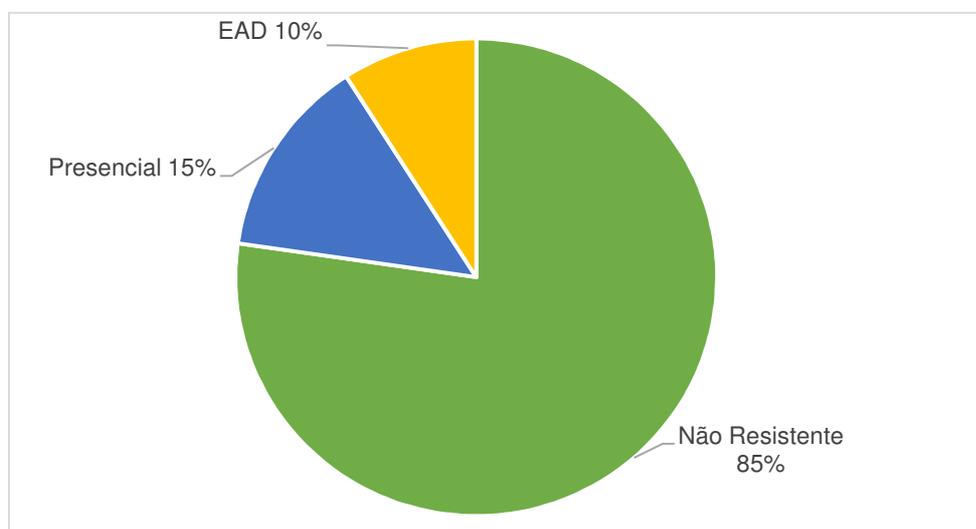


Figura 2: Comparativo percentual (%) dos funcionários quanto a resistência nas diferentes modalidades de Educação Corporativa, utilizada pela Universidade Subway.

A empresa oferece premiações que incentivam e estimulam os funcionários a participarem dos programas de EC, propondo competições internas em cada unidade dos restaurantes e competições entre toda a rede. São competições de produtividade, lucratividade de cada loja, vendas de combos de acompanhamentos e sobremesas, maior *ticket* médio, assiduidade e pontualidade, conclusão de cursos propostos pela liderança, participação em treinamentos, competições inter-regionais com outras redes franqueadas, etc.

Os prêmios variam de jantares ou confraternizações entre as equipes vencedoras, até motocicletas zero km, viagens com acompanhante para *resorts* ou cruzeiros, equipamentos eletrônicos como *tablets* e celulares e prêmios em dinheiro. Para a liderança há prêmios exclusivos trimestrais e para a gerência, prêmios semestrais. Para alcançarem as premiações, além dos resultados estipulados para cada competição, é preciso cumprir as métricas de qualidade, produtividade, padrões de atendimento, apresentação individual para cada funcionário, competências e conhecimentos desenvolvidos pela EC aplicada na organização. Para investir em prêmios e estímulos, a cultura organizacional é bastante tácita no que diz respeito à saber que o capital humano bem desenvolvido é seu maior diferencial competitivo.

4.2. Vantagens

As vantagens da EC são muito nítidas dentro da organização, pois os colaboradores contratados são leigos nos processos de trabalho que vão executar, no trato dos materiais, ferramentas e ingredientes. Os talentos desenvolvidos têm a possibilidade de crescimento dentro da organização para níveis operacionais, de liderança, gerência e supervisão.

Para isto, terem compromisso com a melhoria e EC é o principal requisito pois todos os cargos que a empresa dispõe são alcançados mediante o desenvolvimento que ela própria requiere em sua estrutura de produção e de processos. Assim, mesmo os colaboradores que não mudam de função durante seu período de trabalho, são constantemente treinados e aperfeiçoados de acordo com as mudanças e melhorias que o alto nível exigido propõe, seja em atitudes, habilidades e competências que vão

elevar a produtividade e qualidade de seu trabalho. As capacitações ministradas são alinhadas com as necessidades de melhoria que a empresa requer em dado momento para que possa ter melhor retorno financeiro em curto, médio e longo prazos.

Os treinamentos operacionais focam nas etapas de produção do produto ofertado, evitando desperdício de materiais, tempo de trabalho na execução dos processos e a evolução técnica e atitudinal de seus funcionários.

É interessante para a organização que seus talentos desenvolvidos em diversos aspectos sejam também retidos, pois se há perdas de talentos, há também custos de desligamento, custos de novos treinamentos para recrutar e desenvolver novos talentos, sem contar o desfalque operacional que um funcionário ainda inexperiente acarreta em sua função, seja nos erros cometidos por imaturidade na função ou no tempo de execução dos processos por ainda não ter as habilidades desenvolvidas em nível satisfatório.

A partir dos treinamentos operacionais e comportamentais ministrados, o funcionário que segue à risca o programa proposto tem 60% a mais de chances de crescimento e desenvolvimento nos moldes da organização, de acordo com suas métricas, parâmetros e índices internos. Ou seja, possui mais recursos e conhecimentos que somarão ao seu desenvolvimento.

Outro fato observado é o nível de escolaridade predominante entre os funcionários (figura 3), que em sua maioria possuem nível de escolaridade entre 9 a 12 anos de estudo, sendo jovens ingressantes no mercado de trabalho que ainda estão cursando o ensino médio, ou abandonaram os estudos precocemente, ou adultos ingressantes no mercado de trabalho formal, sem formação superior ou mesmo ensino médio completo. São profissionais que ao ingressarem na empresa, em sua maioria, não mensuram ainda a importância da educação corporativa ou acadêmica, ou no caso dos jovens, onde a mentalidade profissional ainda está em formação e a partir de então, terão constantes avaliações sobre os conhecimentos do trabalho que realizarão, que estão precisamente alinhados com a cultura organizacional, metas e indicadores de qualidade e produtividade, inclusive para terem possibilidade de crescimento profissional e maiores ganhos financeiros.

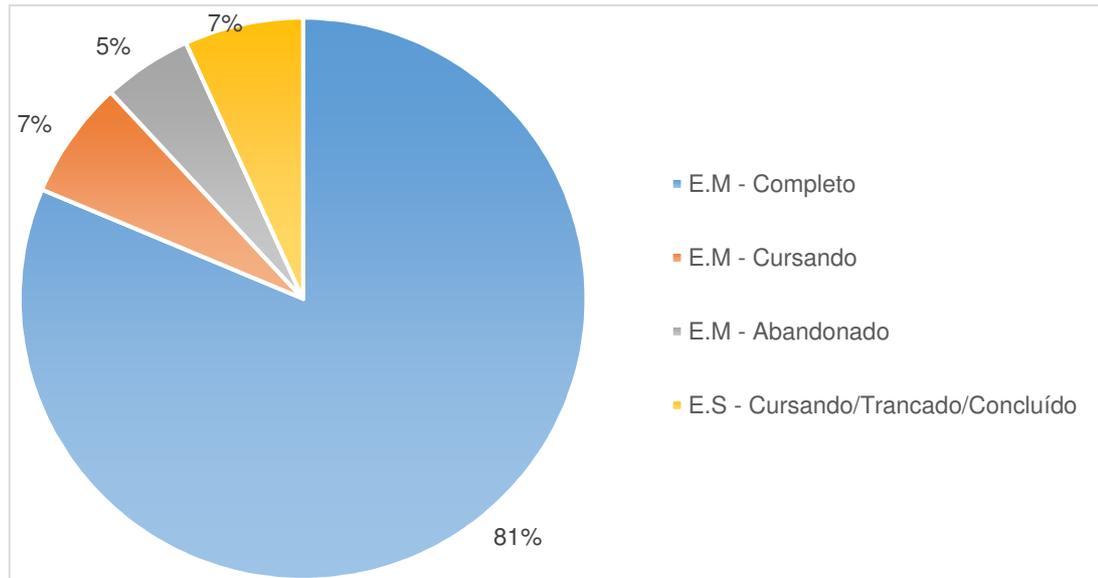


Figura 3: Nível de escolaridade dos colaboradores da rede franqueada em estudo.

Aqueles que apresentam resistência a EC e de alguma forma são pouco assíduos no programa oferecido, também conseguem desenvolver suas tarefas de maneira satisfatória, porém, com dificuldades; o aspecto comportamental também não tem a mesma evolução quando não é trabalhado na EC, o que se torna outro ponto negativo nas avaliações de desempenho e execução de tarefas que exigem maior conhecimento e habilidade de liderança e gestão, até mesmo implantação de novos processos ou competições. Os funcionários mais colaborativos desempenham suas tarefas com mais independência e eficiência porque sua maneira de raciocinar e tomar decisões estão alinhados com os interesses e padrões da empresa, que são bastante frisados pela liderança no dia a dia e nos treinamentos aplicados.

5 CONCLUSÃO

Assim como na literatura pesquisada e em parcela expressiva da literatura empresarial atual, a EC traz benefícios concretos às organizações que adotam esta cultura com solidez e eficácia:

- Permanência e crescimento na empresa, bem como melhoria na remuneração são atrelados à EC no que diz respeito à excelência do trabalho realizado, uma vez que os funcionários ingressam na organização ainda leigos no processo de produção;

- Os funcionários mais engajados na EC, chegam a ter crescimento até 60% maior que os não engajados dentro dos parâmetros internos de avaliação;
- Contribuição para o desenvolvimento de liderança e solidificação da cultura organizacional;
- Eficiência no uso de materiais e conseqüente redução de desperdício;
- Alta produtividade;
- Padronização do atendimento e produção.

6 RECOMENDAÇÕES

Próximas pesquisas podem ser realizadas sobre o sistema de gestão e produção da marca e números específicos de lucratividade e desempenho atingidos pela EC, porém, há de se analisar as dificuldades para se ter acesso aos marcadores, índices e parâmetros internos de avaliação. Embora a rede franqueada estudada tenha se apresentado muito colaborativa em ceder informações para a pesquisa em questão, há de se respeitar sigilos entre concorrências e prazos para levantamento de dados.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L. Resistência a educação à distância na educação corporativa, **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 05, pp. 1367-1389, Set/Out. 2012.

ANDRADE, R., RODRIGUES, M, V. Educação corporativa: Prática de treinamento na sociedade do conhecimento *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro. 2008. 2-14.

CONTE, A. C. **Educação Corporativa: Empresa, lugar de trabalhar e crescer**. 2004. 9f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Recursos Humanos) – Instituto Catarinense de Pós Graduação. Santa Catarina. 2004.

CRUZ, D. Educação Corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática, **Educação em Revista**, v. 26, n.02, 2010, pp. 337-358, Agosto. 2010.

COLUCCI, C. **Educação Continuada: Um estudo de caso sobre suas contribuições para a organização e seus colaboradores.** 2006. 95f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista/UNOESTE. Presidente Prudente – SP. 2006

GUELBERT, M.; MERINO, E.; GUERRA, J. Treinamento e desenvolvimento: Mais que uma vantagem competitiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. pp.2-14.

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas *Multisite*, **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, 2014. v.9, n.1, pp. 84-116, Jan-Fev/2015.

PONTES, B. L. **A Arte de Selecionar Talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competência.** São Paulo: DVS Editora, 2005. 128 páginas.

VIEIRA, F. H. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: Um estudo multicaso, **Produção**, Paraná, 2012. v. 22, n.02, pp. 296-308, Mar./Abril. 2012.