



TOP SER HUMANO ABRH-RS 2023

CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO  
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

TRILHA DE CARREIRA DA TI

GRUPO DASS

RESPONSÁVEIS: JÚLIO CESAR IBARRA LEMOS E  
TIAGO FRANCISCO PEREIRA

---

**Dass**

IMPLEMENTING SPORTSWEAR BRANDS

## SUMÁRIO

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SINOPSE .....</b>                                                    | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                 | <b>5</b>  |
| <b>DESENVOLVIMENTO .....</b>                                            | <b>6</b>  |
| a) Movimentação prevista.....                                           | 10        |
| b) Atingido real.....                                                   | 11        |
| c) Etapas e metodologias de implantação da solução.....                 | 11        |
| d) Ações comprometidas com a sustentação e a evolução do trabalho ..... | 13        |
| e) Estratégias e ações futuras .....                                    | 14        |
| f) Orçamento .....                                                      | 14        |
| g) Resultados.....                                                      | 15        |
| h) Avaliação .....                                                      | 16        |
| <b>CONCLUSÃO .....</b>                                                  | <b>18</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                                               | <b>20</b> |
| <b>INFORMAÇÕES DOS AUTORES .....</b>                                    | <b>21</b> |



## SINOPSE

O mercado de trabalho tem passado por grandes transformações nos últimos anos e, com isso, as empresas enfrentam o desafio de incrementar a sua capacidade competitiva. A Trilha de Carreira e Desenvolvimento da Área de Tecnologia da Informação (TI) do Grupo Dass, frente a essas mudanças, mostra-se como uma importante ferramenta, que permite conciliar as expectativas dos colaboradores às necessidades organizacionais.

Uma vez que alinhados à estratégia da empresa, juntamente com um Programa de Gestão, desenvolvimento e planejamento de carreira, podem ser importantes aliados para a criação e manutenção de um ambiente favorável ao engajamento dos profissionais à empresa, ao fomento do desenvolvimento humano, de produtividade e as possibilidades de carreira a serem trilhadas, de acordo com o perfil e anseios pessoais.

O propósito deste case é apresentar a experiência adquirida pelo Grupo Dass e ganhos estratégicos e de resultados práticos, obtidos com a Trilha de Carreira da TI. Após sua implantação, ao longo dos últimos 12 meses, os aprendizados e consequente evolução do programa, bem como, os resultados obtidos pela organização são nítidos e de expressiva valia no contexto desta área e na organização como um todo.

O Projeto abrange todos os colaboradores do departamento de Tecnologia da Informação (TI) do Grupo Dass. A partir de uma profunda revisão em processos de Gestão de Pessoas, fortalecemos a cultura da meritocracia e desenvolvimento mostrando possibilidades de caminhos em que cada profissional possa transitar, dentro das oportunidades que a trilha de carreira do departamento oportuniza. Segundo Chiavenatto (2014): “a Gestão de Pessoas é uma área que predomina nas



organizações”. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, estrutura organizacional adotada no contexto atual.

A ação foi desenvolvida na área de Infraestrutura Corporativa e Infraestrutura de Operações, dentro do departamento de TI, focando a inovação e gestão do conhecimento. De acordo com Saes (2012, p. 65):

O dinamismo vivenciado pelo mercado moderno gira em uma rotação cada vez mais frenética. A introdução de novas tecnologias, processos de trabalho e modelos de gestão diferenciados podem ser contemplados como vantagem competitiva para o crescimento e sobrevivência das empresas diante desta realidade.

O autor deixa claro que a inovação resulta da criatividade colocada em prática, objetivada em resultados positivos para o negócio e para as pessoas. O público-alvo deste Projeto são os 66 colaboradores do departamento de Tecnologia da Informação. Deste total de pessoas, 45 participaram do processo de transformação e 21 foram contratados dentro do contexto da nova proposta e estrutura pré-estabelecida. Assim, se obteve um aumento real de 27,5% de pessoas nesta área.

O resultado evidencia uma melhoria significativa dos resultados: após uma análise de campo, 45 colaboradores da área de TI obtiveram enquadramento salarial condizente ao mercado de trabalho, que vigora no atual modelo da área. Um montante de 21 colaboradores foi admitido para esta área, sendo que 05 colaboradores foram através do recrutamento interno e 16, contratados via consultoria externa.

**Informações:** julio.lemos@grupodass.com.br e tiago.pereira@grupodass.com.br.

**Palavras-chave:** Carreira, Desenvolvimento, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação e Remuneração.



## INTRODUÇÃO

A Dass é um dos maiores grupos industriais do ramo esportivo, na América Latina. Com mais de 40 anos de história, ao todo, conta com sete unidades de produção/montagem, nove unidades técnicas e duas unidades comerciais, situados no Brasil e na Argentina. Faz a gestão das marcas Fila, Umbro, New Balance e Osklen; além de atender em formato de *private label* grandes marcas globais, como: Nike, Adidas e Asics. Ao todo, reúne mais de 30 mil colaboradores.

A companhia vem passando por um significativo crescimento em seu quadro de pessoal na área da TI. Por conta disso, houve a necessidade de aprimoramento para acompanhar este crescimento e novas contratações foram realizadas para o acompanhamento da demanda de projetos.

O mercado pujante da tecnologia da informação demanda atenção especial com as pessoas, especialmente na retenção dos profissionais. No ano de 2021, acompanhando a exigências deste mercado e seus impactos na área, o Grupo Dass desenvolveu a Trilha de Carreira da TI, que proporciona que os colaboradores se sintam empoderados e tenham propriedade sobre as possibilidades de caminhos a serem percorridos durante a sua trajetória, a partir da estrutura de acesso a cargos no departamento de Tecnologia da Informação.

Assim, permite que o profissional vislumbre seu potencial de crescimento na empresa, pois demonstra a ele um olhar macro sobre a estrutura da área, e quais os passos precisam ser dados entre uma posição e outra e como se desenvolver para, eventualmente, vir a assumir cargos diferentes do seu atual.



Em um ambiente complexo e grande como o do Grupo Dass, foi realizado um desenho para a TI que contou com uma mescla de caminhos de desenvolvimento para crescimento vertical e horizontal; em formatos de Y e de T; além de algumas áreas terem possibilidades de crescimento em W, por contarem com lideranças por projetos. O presente trabalho foi motivado pela necessidade do Grupo Dass em atrair, reter, desenvolver e identificar potencias de lideranças dentro da estrutura da área de TI, onde o número expressivo de chamados de serviços em aberto, salários descompassados e déficit de equipe. Convém mencionar que a falta de visão e de planejamento afetam diretamente o ambiente e os resultados estimados.

## **DESENVOLVIMENTO**

O Programa de Trilha de Carreira da TI tem como objetivo dar visibilidade ao colaborador da área de Tecnologia da Informação do Grupo Dass sobre as possibilidades desenvolvimento e de crescimento profissional, bem como, as competências, conhecimentos, formação e outros aspectos que cada posição tem como necessárias para se desenvolver. Os autores Scott e Bohlander (2011) dizem que: “a respeito dos estágios no desenvolvimento carreira, mencionam que conhecimento, habilidades, capacidades e aptidões, assim como aspirações de carreira mudam à medida que o indivíduo amadurece”.

Embora o trabalho de indivíduos em diferentes ocupações varie de modo significativo em diferentes ocupações, os desafios e as frustrações que eles enfrentam no mesmo estágio, em suas carreiras são notavelmente semelhantes. A ideia é permitir uma visão mais estratégica do que é convencionado nas práticas da área de Gestão de Pessoas, possibilitando os indivíduos assumirem postos diferentes do seu atual, dentro da sua área de atuação.



Para suportar as novas demandas, com pensamento no futuro, a área de Recursos Humanos reavaliou a estratégia existente e ponderou junto à Direção da Companhia o desenvolvimento de um programa de remuneração e desenvolvimento fora do contexto até então realizado, sendo chamado de Trilha de Carreira da TI, recebendo tratamento de uma prática de melhoria contínua. A trilha de desenvolvimento nada mais é do que um planejamento de conquistas em desenvolvimento, ou um mapa, com o intuito de indicar as possibilidades e o que é necessário aportar para chegar aonde se deseja profissionalmente.

O Grupo Dass é uma empresa que aposta no empoderamento de seus colaboradores. Entende como algo positivo, a prática de proporcionar autonomia a partir de seus processos e liberdade para que cada pessoa, ao se apropriar de sua função, atividades e entregas, dentro de um padrão esperado, consiga colaborar e contribuir para a melhoria destes.

A empresa oportuniza o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Acredita que o conhecimento promove o engajamento e a disseminação da cultura organizacional. Para Madruga (2021):

O cerne do treinamento e desenvolvimento (TD) é promover a criação e o aprimoramento de competências junto as pessoas, resultado em aprendizagem organizacional. Proceder a gestão por competências é desenvolver o colaborador e consequentemente a organização rumo ao futuro de curto, médio e longo prazo, quando as partes estarão mais engajadas e preparadas para responder aos desafios impostos pelo mercado.

É importante ressaltar que o centro de qualquer movimento é sempre o colaborador. Seja no propósito das lideranças ou nos desafios dos profissionais do departamento de Recursos Humanos do Grupo Dass, existe a preocupação de criar e de fomentar ações capazes de aumentar as habilidades necessárias para que, com



o tempo, o profissional adquira novas competências, buscando cumprir com eficiência todas as atribuições do cargo e assim, escalar na estrutura organizacional.

Portanto, a trilha de carreira ajuda a direcionar o profissional no caminho possível e evitar escolhas equivocadas na sua trajetória, além de conseguir apontar possíveis falhas e conflitos, o auxiliando a manter o foco em seus objetivos. A empresa se certifica e avalia os colaboradores para que eles possam evoluir nas trilhas de desenvolvimento da maneira que melhor lhes convier (pensando em negócios).

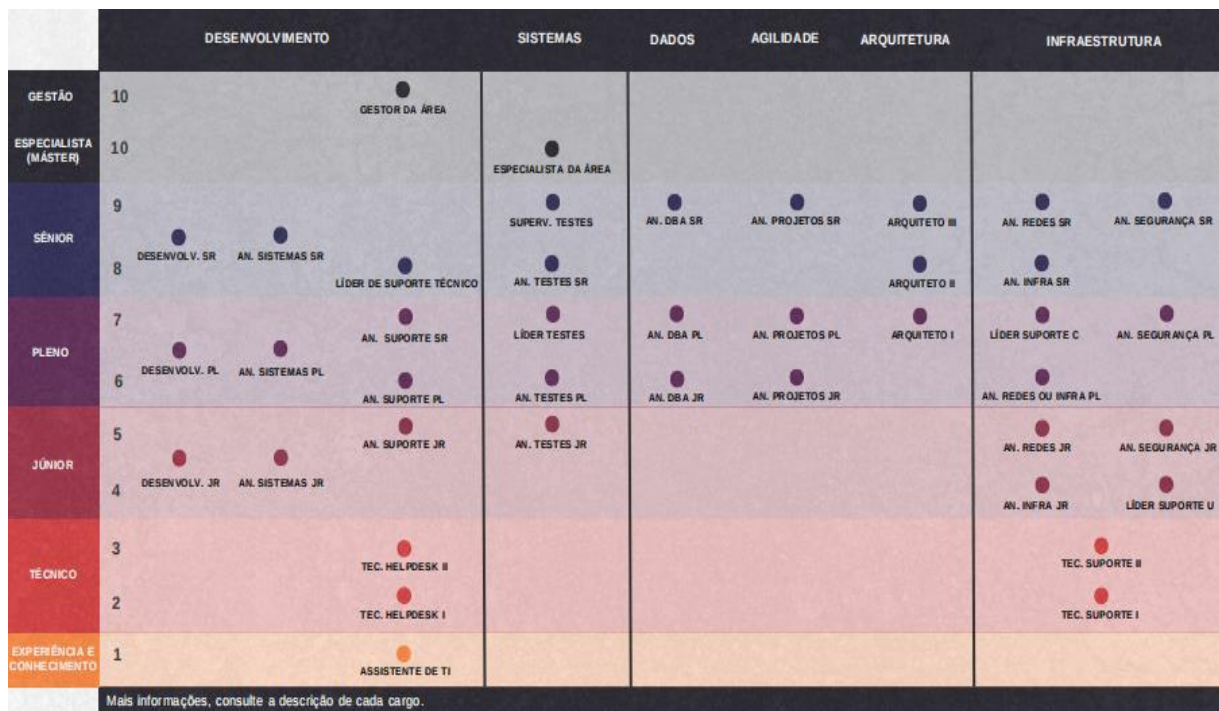


**Figura 1 - Trilha de Carreira da TI 2022.**

A figura acima mostra a estrutura de células de TI: desenvolvimento, infraestrutura, suporte, dados, agilidade e arquitetura. A partir dessa visão, os profissionais podem ter seu movimento na vertical, na horizontal, em Y (opta pela carreira Gerencial e/ou Especialista), em T (reúne 2 vertentes Especialista e Generalista) e W (troca de cargos tanto vertical como horizontal). Ou seja, a



mobilidade ocorre mediante a abertura da vaga, levando em consideração o conhecimento e a avaliação interna.

Segundo Hunter (2019):

Conectar a TI aos resultados do negócio, identificando, priorizando oportunidades de TI, prover soluções eficazes e medir os benefícios através de um círculo virtuoso de valores (indicadores), fazem assumir desafios mais amplos, dentro e fora da organização.

- **Objetivo Geral:** O objetivo geral deste programa é propor uma trilha de carreira na área de Tecnologia da Informação, proporcionando mais conhecimento e empoderamento das pessoas, visando a atração, a seleção, a retenção, o desenvolvimento, o engajamento e a gestão individual da carreira de cada profissional.

- **Objetivo Específico:** Descrevemos, na sequência, as estratégias que direcionaram para alcançar os propósitos do objetivo geral:

- Realizar entrevistas individuais com os colaboradores do departamento de TI do Grupo Dass.
- Avaliar os colaboradores de TI, a partir da ferramenta de avaliação comportamental – *assessment*.
- Buscar consultorias externas como fonte de recrutamento.
- Desenvolver um programa voltado para as lideranças da área de TI de célula de trabalho. Conforme Guimarães (2012), “em tempos de mudanças cada vez mais presentes e intensas as companhias têm que se reinventar constantemente”.
- Envolver pessoas motivadas, comprometidas, adaptáveis e otimistas são peças fundamentais em qualquer estratégia de negócio.



- Proporcionar aos colaboradores de TI as suas descrições de cargo e o enquadramento da remuneração com base em uma análise de mercado.
- Desenvolver a Trilha de Carreira da TI.

- **Local:** A presente ação foi desenvolvida na área de Tecnologia da Informação Corporativa do Grupo Dass.

- **Público-alvo:** O programa é destinado a todos profissionais da TI do Grupo Dass, dentro da estrutura por níveis: administrativo, técnico, júnior, pleno, sênior, especialista e gestão; dentro dos processos de desenvolvimento, infraestrutura, suporte, dados, agilidade e arquitetura. É um diferencial, que se converte em oportunidade para muitos profissionais de TI. A Dass enxerga um grande potencial de incremento à sua experiência, conforme abaixo:

#### **a) Movimentação prevista**

Em 2022, a meta foi atingir 100% dos colaboradores, com o salário vigente nos padrões oferecidos pelo mercado de trabalho da referida área. Conforme Marras (2016):

Carreira e remuneração são alguns dos temas mais relevantes da gestão de pessoas e possuem certa dose de complexidade, porque exigem uma intensa aplicação de conceitos, oferecendo possibilidades de crescimento e de desenvolvimento.

A trilha de carreira na área de TI possibilita a visualização pelo colaborador a respeito do seu crescimento profissional possível na organização, por meio das oportunidades oferecidas pela área, as suas oportunidades de desenvolvimento, bem como de forma atemporal de correção do salário, conforme o mercado.

**b) Atingido real**

| O QUE                          | QUANTIDADE  |
|--------------------------------|-------------|
| Recrutamento interno           | 5 pessoas.  |
| Novas contratações             | 16 pessoas. |
| Aumento real do time existente | 27,5%.      |

**Quadro 1** - Atingido real.

Segundo Marras (2016), “o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema ARH, que tem por finalidade a captação de Recursos Humanos interno e externamente à organização”. Tal citação nos remete ao objetivo de municiar o sistema de seleção de pessoal em seu atendimento aos clientes internos da empresa. Portanto, a captação de colaboradores no processo desta trilha obteve a contratação de pessoas, por meio do processo de recrutamento interno e externo, através de consultoria de recrutamento e seleção.

**c) Etapas e metodologias de implantação da solução**

Em 2021, ocorreu a Avaliação da Estrutura de Governança do setor de Tecnologia da Informação, com foco principal na área de Sistemas, com intuito de adequar para atual realidade e perspectiva de crescimento do Grupo Dass. Dentro do contexto do cronograma 2022, foram desenvolvidas as seguintes etapas:



## CRONOGRAMA 2022

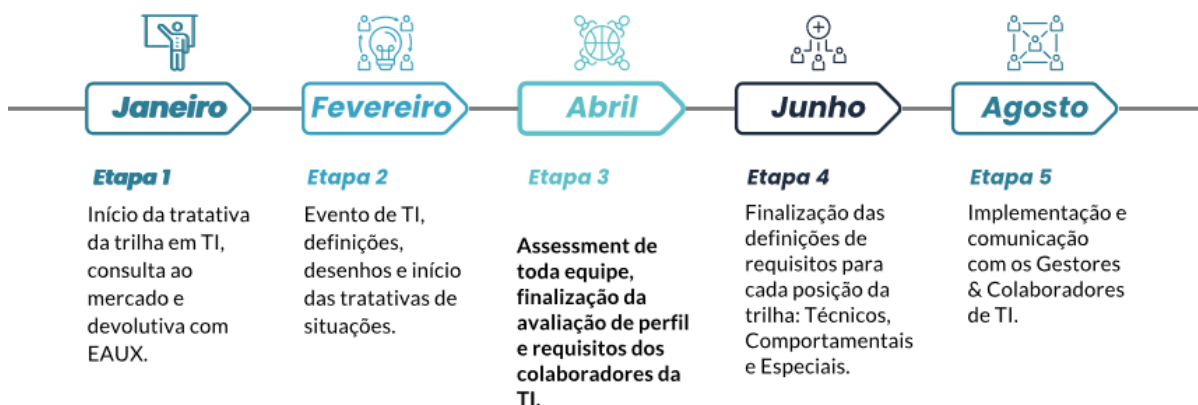


**Figura 2** - Cronograma de implantação 2022 – Trilha de Carreira da TI.

A Trilha de Carreira da TI foi desenvolvida no setor de TI Corporativa do Grupo Dass, onde foram implementadas ações a todos colaboradores nos cargos de Assistente, Técnico, Desenvolvedor, Analista, Especialista e Liderança. Conforme Lotz e Granns (2012), “a combinação de esforços em incentivos estratégicos com objetivo de atrair, contratar e reter profissionais de destaque, talentos na empresa”.

Ao focar na gestão de talentos, a organização garante a satisfação de seus melhores colaboradores e na saúde do negócio. Durante o processo, foi dada ciência para todos os colaboradores da TI sobre as descrições de cargos com suas funções, atividades, competências técnicas e comportamentais, bem como pesquisa salarial.

Foi implementado um programa, voltado para líderes de célula de áreas de TI e efetuado um enquadramento salarial, de acordo com o que é oferecido no mercado, relativo a devida função. Conforme Stephen, Timothy e Sobral (2011): “uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior que a soma do desempenho individual”.



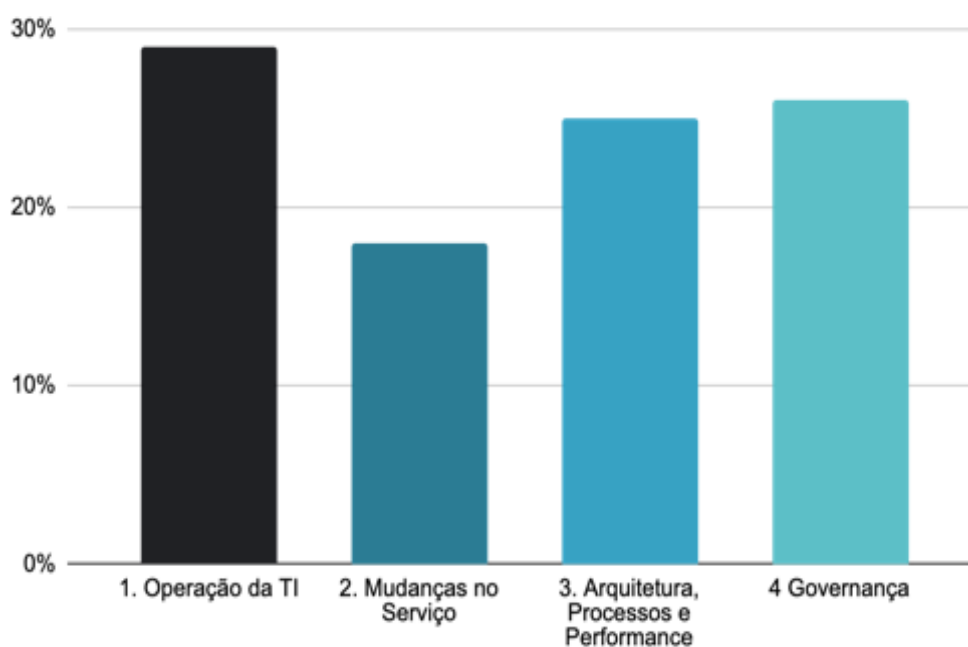
#### **d) Ações comprometidas com a sustentação e a evolução do trabalho**

Em 2021 e 2022, com base em estudos de mercado e uma consultoria de apoio, foi dado início às mudanças na estrutura organizacional do setor de Tecnologia da Informação do Grupo Dass, a fim de comportar o crescimento e às demandas da empresa. Como principais desafios, estavam: administrar a digitalização da empresa, manter a TI em operação, alinhar a TI com o negócio, gerar valor ao negócio, aumentar a satisfação das partes interessadas, segurança, complexidade e custos. Mudanças realizadas:

- Organograma do setor de TI.
- Adoção de trabalho remoto (*home office*), a fim de atrair mais profissionais, independentemente de sua geolocalização.
- Mais lideranças por departamento e áreas.
- Mais contratações. Aumentar a equipe, frente às demandas.
- Reestruturação e projetos internos (A3 – via metodologia *lean office*).
- Ações comprometidas com a sustentação e evolução do trabalho.



## e) Estratégias e ações futuras



**Quadro 2** - Maturidade – Trilha de Carreira da TI.

100% de maturidade significa atender as práticas com governança. Isto é, formalização, documentação ou sistematização, processos aplicados e medidos, disseminados e revisados periodicamente, podem ser classificados como “Totalmente Atendido”. O diagnóstico foi construído em 2021/22, e foi sobre o nível de maturidade da empresa, com base em lista de serviços prestados pela TI.

## f) Orçamento

Em 2022, o Grupo Dass teve como foco uma ampla reformulação de processos e estruturas, um relevante aumento de quadro de pessoas, implementação da Trilha de Carreira da área de TI e investimentos em infraestrutura, que superaram R\$ 6 milhões. Para 2023, o programa segue em desenvolvimento, devendo repetir o valor aproximado investido em 2022.



## g) Resultados

Durante a trajetória da Trilha de Carreira da TI, obteve-se um resultado bastante satisfatório e positivo, se considerada a satisfação dos colaboradores que estão inclusos no processo. Abaixo, estão listados tópicos importantes, que contribuem para a trajetória individual em trilhas de desenvolvimento:

- **Enquadramento salarial:** aumento real de 27,5%.
- **Capacitação colaboradores:** capacitação, entrevista e teste de perfil, (mapeamento de competências).
- **Lideranças:** identificação, acompanhamento e desenvolvimento de lideranças de células de trabalho.
- **Investimento em conhecimento:** essencial o investimento em desenvolvimento técnico e comportamental.
- **Acompanhar as tendências de mercado para a profissão ou sua posição-alvo:** fundamental manter-se atualizado com o que acontece no mercado de trabalho, pois a flexibilidade é uma das principais características para o sucesso na evolução.
- **Fortalecimento do seu networking:** importante o colaborador manter as relações de contato atualizadas e fortalecidas, principalmente dentro do Grupo Dass, que prioriza o aproveitamento interno em seus processos seletivos.
- **Manter proximidade com o perfil MIRA:** entendemos que o sucesso dos negócios guarda direta relação com a afinidade entre as pessoas. Sejam colaboradores, fornecedores, parceiros comerciais ou consumidores, temos notado um relacionamento positivamente diferenciado e efetivo entre as pessoas que tem as características MIRA: de serem modernas, informadas



rápidas e assertivas. O colaborador MIRA é alguém capaz de viver estas atitudes no dia a dia.

Na sua essência, isso significa: MODERNO, faz uso de ferramentas de produtividade pessoal, possui métodos para trabalhar em equipe, tem pensamento *lean* e meios próprios para se atualizar. Interessa-se por estar atualizado em todas as frentes; INFORMADO, sabe olhar a sua volta e enxergar o que, como e quando fatos novos irão aportar na sua área de interesse e de entrega, consegue com isso se preparar. RÁPIDO, sabe mudar e consegue mudar rápido, se ajusta logo, sempre com novidades; ASSERTIVO, tem posições fundamentadas sobre aspectos importantes do trabalho. Briga por elas, muito além do confortável, mas antes do radical.

## h) Avaliação

- **O nível de senioridade**

A proposta aqui é pensar nos níveis, de acordo com as responsabilidades e a complexidade de projetos, capacidades interpessoais, competências técnicas e comportamentais, certificações e/ou atualizações, que são consideradas na avaliação. Os cargos no Grupo Dass são categorizados por uma leitura de senioridade, que transita entre Júnior, Pleno e Sênior. Confira:

| TEMPO DO<br>PROFISSIONAL<br>NO MERCADO | O QUE SEI | O QUE EXECUTO | COMO REAJO |
|----------------------------------------|-----------|---------------|------------|
|----------------------------------------|-----------|---------------|------------|



|               |                              |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>JÚNIOR</b> | 1 até 2 anos de experiência. | Tarefas de procedimento simples, que não exijam conhecimento aprofundado em um ramo de atuação. Sempre sob supervisão                                                                                | Atividades que exigem conhecimento aprofundado, já toma decisões, mas responde a um superior. Sugere melhorias e pode supervisionar profissionais juniores ou estagiários.                | É capaz de tomar decisões e agir de forma autônoma, com base em experiências prévias. Consegue gerir pessoas e projetos.                                                                                                                            |
| <b>PLENO</b>  | 3 a 5 anos de experiência.   | Profissional em início de carreira e não tem experiência comprovada na posição em empresas. Deve receber especificações completas do problema e trabalho em cada etapa. Sem autonomia para decisões. | Profissional com mais experiência na área, tem foco na análise para solução ou no desenvolvimento do software. Já tem algum histórico de identificação de problemas e tomada de decisões. | Experiência consolidada na área de atuação, já teve cases de sucesso e algum histórico profissional relevante. Pode ser considerado um especialista ou gestor.                                                                                      |
| <b>SÊNIOR</b> | 5 a 8 anos de experiência.   | Busca novos conhecimentos, participativo, recebe bem feedbacks, tem boa comunicação e relacionamento com colegas                                                                                     | Busca novos conhecimentos, deve ter senso crítico, engajamento com a equipe, traz novidades, tem disciplina e organização. Senso de prioridade e capacidade analítica.                    | Busca novos conhecimentos. Possui habilidades evoluídas em todas as etapas, alta capacidade de entregas e priorização correta de demandas. Senso de prioridade, capacidade analítica e poder de decisão. Maior maturidade profissional e emocional. |

**Quadro 3** - leitura de senioridade que transita entre Júnior, Pleno e Sênior.

- **As demandas técnicas obrigatórias**

Cada posição de cargo existente em nossa estrutura conta com uma Descrição de Cargo, que contempla a missão do cargo para a empresa, a descrição das principais atividades e as responsabilidades, a indicação da formação e experiência necessária para o acesso, a descrição das competências comportamentais e do cargo, além de contar com a descrição das competências técnicas necessárias para as entregas esperadas nesta posição.

- **A avaliação recorrente da Dass**

O processo de avaliação salarial na Dass ocorre de forma recorrente e atemporal (na área de TI), respeitando os critérios estabelecidos na Política de Remuneração. Neste caso, se aplicam às situações de propostas recebidas pelo mercado ou combinações em contratação.



Evidenciando a percepção dos colaboradores com as transformações na área de Tecnologia da Informação, bem como a participação dos mesmos nos processos, visão de futuro e o processo de desenvolvimento individual.

Entendemos e fomentamos como diferencial competitivo, nossa gente e nossa cultura. Tratamos o desenvolvimento superior como diferencial competitivo. O colaborador pode contar com diferentes formas de apoio:

- Reuniões semanais ou quinzenais entre liderança e liderados.
- Conversa de carreira e Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).
- Feedback entre pares e outros.
- Avaliação desempenho (Next): prêmio de metas anual.
- Sessões de Coaching.
- Sessões de mentoria.

## **CONCLUSÃO**

O Grupo Dass tem a cultura de promover e estimular o desenvolvimento e o crescimento de seus colaboradores. A Trilha de Carreira da TI é um exemplo disso. Todo o estudo, o planejamento e os resultados apresentados possuem evidências consistentes de que o trabalho que vem sendo desenvolvido está sendo consolidado com resultados positivos.

Percebemos uma melhora na maturidade, dedicação e na produtividade da equipe, além de um comprometimento maior em relação às metas estabelecidas. Notamos também um aumento em relação à satisfação dos profissionais que ali atuam. A empresa está visivelmente mais atraente para o time, pela mobilidade, pelos novos processos de trabalho e pela gestão descentralizada e por células de trabalho.



Por conta disso, no que se refere às novas contratações, a Dass se encontra em uma situação diferenciada em relação ao que outras organizações oferecem para as suas equipes de TI: muito mais competitiva, com desafios que chamam cada vez mais atenção de profissionais que vêm participando dos processos seletivos na Dass.

As ações desenvolvidas na área de TI têm foco na estratégia de gestão, na execução dos processos e no planejamento das iniciativas de desenvolvimento, carreira, liderança, infraestrutura e pessoal, sendo um diferencial positivo e competitivo para uma indústria como a Dass. Com o engajamento das pessoas, as equipes estão respondendo ao contribuir com novas formas de pensar o trabalho, com mais autonomia e participação das células na busca da excelência dos serviços prestados à Companhia.

O treinamento e desenvolvimento aplicado junto aos colaboradores da área de TI, foram realizados internamente junto a área de RH e Consultores externo onde ocorreram de acordo com o cronograma de desenvolvimento 2022. Segundo Santos (2021), treinamento e desenvolvimento são processos que têm como objetivo proporcionar oportunidade aos funcionários de todos os níveis para obterem e/ou melhorarem os conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para 2023, investimentos em *hardware* seguem com o objetivo principal da melhoria contínua e da ampliação de serviços. Em se tratando de pessoas, a equipe tem previsão de ampliar, passando de 66 para 90 colaboradores, o que possibilita novas oportunidades de crescimento e acesso à Trilha de Carreira.



## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Alivinio; BASGAL, Denise Margareth Oldenburg; RODRIGUES, Martins Vicente Rodrigues; FILHO, Wagner Cardosos de Pádua. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro. FGV. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Edição. Ed Manole. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 3ª Edição. São Paulo. Ed. Manole. 2014.

EDUCAMUNDO. **O que é trilha de carreira?**

<<https://educamundo.com.br/blog/trilha-de-carreira#>>. Acesso em: 15 mai. 2023, às 13h43min.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva para atingir resultados excepcionais**. Ed. Évora. 2012.

HUNTER, Richard. **O verdadeiro valor da TI: como transformar em um centro de valor e competitividade**. Ed. M. Books. 2010.

LOTZ, Érica Gisele; GRANNS, Lorena Carmen. **Gestão de Talentos**. Ed. Intersaberes. 2012.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação de educação corporativa**. São Paulo. Ed. Expressa. 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15ª Edição. São Paulo. Saraiva. 2016.

SAES, Danilo Xavier. **Gestão de Inovação e Tecnologia**. Paraná. Ed. Cesumar. 2012.

SANTOS, Soraia Ribeiro dos; LOPEZ, Roseli de Paula. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. Porto Alegre. Ed. Simplíssimo. 2021.

SCOTT, Snell; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Cengage. 2011.

STEPHEN, P. Robbins; TIMOTHY, A. Judge; SOBRAL Filipe. **Comportamento organizacional**. São Paulo. Pearson. 2011.



## INFORMAÇÕES DOS AUTORES

**Júlio Cesar Ibarra Lemos** atua como Especialista de Remuneração e Carreira no Grupo Dass. É graduado em Administração de Recursos Humanos e pós-graduado em Gestão e Desenvolvimento Humano.

**Tiago Francisco Pereira** atua como Gerente Corporativo de Relações Trabalhistas. É graduado em Administração de Empresas, com especializações nas áreas do Direito do Trabalho e Relações Sindicais.