



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

SILVIA GABRIELA AVELINO NUNES

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E
EDUCAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA EM JOÃO PESSOA/PB**

**JOÃO PESSOA
2021**

SILVIA GABRIELA AVELINO NUNES

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E
EDUCAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA EM JOÃO PESSOA/PB**

Relatório técnico conclusivo apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes – Mestrado Profissional da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Aprendizagem em Organizações

Orientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo.

**JOÃO PESSOA
2021**

Como citar este relatório:

NUNES, Silvia Gabriela Avelino. Mapeamento do processo de treinamento, desenvolvimento e educação na área de gestão de pessoas de um escritório de advocacia em João Pessoa/PB Relatório técnico. [S.l.]: Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.14226377>.

Universidade Federal da Paraíba - UFPB Centro de Educação – CE Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes – MPGOA Autenticação: <http://www.ce.ufpb.br/mpgoa/indicium/relatoriotecnico/>

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

N972m Nunes, Silvia Gabriela Avelino.

Mapeamento do processo de treinamento, desenvolvimento e educação de um escritório de advocacia em João Pessoa/PB / Silvia Gabriela Avelino Nunes. - João Pessoa, 2021.

77 f. : il.

Orientação: Wagner Junqueira de Araújo.

Coorientação: Emília Maria da Trindade Prestes.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE-CCSA.

1. Gestão da informação. 2. Gestão do conhecimento. 3. Gestão de pessoas. 4. Análise de valor agregado. 5. Organizações 4.0. 6. Gestão de processos. I. Araújo, Wagner Junqueira de. II. Prestes, Emília Maria da Trindade. III. Título.

UFPB/BC

CDU 65.012.45(043)

SILVIA GABRIELA AVELINO NUNES

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E
EDUCAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA EM JOÃO PESSOA/PB**

Relatório técnico conclusivo apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes – Mestrado Profissional da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Aprendizagem em Organizações

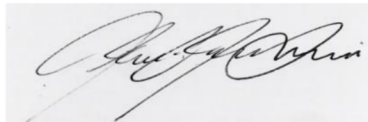
Orientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo.

Aprovado em: 29/03/2021

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente
 Emilia Maria da Trindade Prestes
Data: 27/04/2021 11:59:12-0300
CPF: 057.313.214-34

Profa. Dra. EMILIA MARIA DA TRINDADE PRESTES
Presidente/Coorientadora MPGOA/UFPB



Prof. Dr. MIGUEL MAURICIO ISONI
Interno Suplente MPGOA/UFPB



Profa. Dra. JULIANNE TEIXEIRA E SILVA
Externo MPGOA/UFPB

RESUMO

Mapeamento do processo de treinamento, desenvolvimento e educação de um escritório de advocacia em João Pessoa/PB.

A reinvenção e inovação devem fazer parte do dia a dia e as organizações, principalmente as mais tradicionais, que não se adaptarem, estarão destinadas à falência. No mercado competitivo das organizações 4.0, a gestão de processos é apontada como uma das alternativas para obtenção de vantagem mercadológica. É fundamental que todas as instituições se preparem para as mudanças que já estão acontecendo e que tendem a intensificar. A partir do mapeamento de processos, a melhoria contínua dos fluxos informacionais de uma empresa é possível, o que permite sua existência e sustentabilidade. Este relatório técnico objetiva o mapeamento e a avaliação do processo de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) de um escritório de advocacia de médio porte, com sede na cidade de João Pessoa/PB, entendido como fundamental para o atingimento dos propósitos estratégicos da organização estudada. Com os objetivos específicos de mapear o processo atual utilizando o BPMN, analisar através da metodologia de análise de valor agregado (AVA), propor melhorias no fluxo do processo e redesenhá-lo. Foi utilizado, para a diagramação deste subsistema da área de gestão de pessoas, o software Bizagi Modeler, propondo-se o aperfeiçoamento da eficiência e dos registros dos treinamentos após identificar três pontos de melhorias, conforme descrito neste trabalho.

Palavras-chave: Gestão da informação e do conhecimento. Mapeamento de processo. Gestão de pessoas. Análise de valor agregado. Treinamento, desenvolvimento e educação.

ABSTRACT

Mapping the training, development and education process of a law firm in João Pessoa / PB.

Reinvention and innovation must be part of everyday life and organizations, especially the more traditional ones, that do not adapt, will be destined for bankruptcy. In the competitive market of 4.0 organizations, process management is seen as one of the alternatives for obtaining market advantage. It is essential that all institutions are prepared for the changes that are already happening and that tend to intensify. From the mapping of processes, the continuous improvement of a company's information flows is possible, which allows for its existence and sustainability. This technical report aims at mapping and evaluating the training, development and education (TD&E) process of a medium-sized law firm, headquartered in the city of João Pessoa / PB, understood as fundamental for the achievement of the organization's strategic purposes studied. With the specific objectives of mapping the current process using the BPMN, analyze through the methodology of value-added analysis (AVA), propose improvements in the process flow and redesign it. Bizagi Modeler software was used to diagram this subsystem in the people management area, proposing to improve efficiency and training records after identifying three points for improvement, as described in this work.

Keywords: Information and knowledge management. Process Mapping. People management. Value-added analysis. Training, development and education

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As quatro revoluções industriais	15
Figura 2 – Perdurabilidade das mudanças advindas da pandemia	15
Figura 3 – Organograma da matriz da Instituição	36
Figura 4 – Organograma das unidades da Instituição	37
Figura 5 – Fluxo das atividades desenvolvidas	39
Figura 6 – Fluxo atual do processo de TD&E	40
Figura 7 – Fluxo atual do subprocesso Auxiliar na Execução do Treinamento	41
Figura 8 – Fluxo sugerido do processo de TD&E	57
Figura 9 – Fluxo sugerido do subprocesso auxiliar na execução do treinamento	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências exigidas para os cargos	20
Quadro 2 – Evolução da educação corporativa no período industrial	25
Quadro 3 – Tipos mais comuns de notações de modelagem	30
Quadro 4 – Notações do BPMN mais utilizadas	31
Quadro 5 – Classificação de valor	33
Quadro 6 – Perguntas e respostas para validação do mapeamento atual	42
Quadro 7 – Etapas do processo de TD&E da Instituição	46
Quadro 8 – Classificação das etapas do processo de TD&E	52
Quadro 9 – Propostas de melhorias	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
BVA	Business value adding
NVA	Non-value adding
RV	Value registry
TD&E	Treinamento, desenvolvimento e educação
VA	Value-adding

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	ORGANIZAÇÕES 4.0.....	12
2.1	REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS.....	12
2.2	ORGANIZAÇÕES 4.0.....	14
2.3	ADVOCACIA NA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.....	16
3	GESTÃO DE PESSOAS.....	19
3.1	MACROPROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	21
3.2	ATIVIDADES QUE COMPÕEM A GESTÃO DE PESSOAS.....	22
3.3	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – TD&E.....	25
4	GESTÃO DE PROCESSOS.....	28
4.1	BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.....	28
4.2	NOTAÇÕES DE MODELAGEM DE PROCESSOS.....	29
4.3	ANÁLISE DE VALOR AGREGADO.....	32
5	METODOLOGIA.....	35
5.1	TIPO DE PESQUISA.....	35
5.2	SOBRE A INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	35
5.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	38
5.4	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS.....	38
5.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	38
5.6	PROPOSTA DE MELHORIA.....	39
6	MAPEAMENTO DO ATUAL PROCESSO DE TD&E.....	40
7	VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO.....	42
8	DESCRIÇÃO DO PROCESSO.....	46
9	ANÁLISE DO PROCESSO.....	52
10	PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO.....	56
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60

REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A – Autorização para mapeamento de processo.....	65
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista.....	66
APÊNDICE C – Modelo de termo de consentimento livre e esclarecido.....	67
APÊNDICE D – Declaração de validação do mapeamento do processo atual.....	69
APÊNDICE E – Modelos dos formulários para solicitação de treinamento.....	70
APÊNDICE F – Sequência de imagens ampliadas da proposta de melhoria de fluxo.....	71
APÊNDICE G – Ata de defesa assinada	74

1 INTRODUÇÃO

A gestão de processos, na chamada quarta revolução industrial, se tornou um dos fatores de possível vantagem competitiva em muitas organizações, pois processos mais eficazes garantem o melhor atendimento das necessidades do cliente. O *Business Process Management* (BPM) auxilia na busca dessa eficácia, já que abarca “desde a automação de processos e análise de processos até o gerenciamento de operações e a organização do trabalho.” (AALST *et al*, 2016, p. 4).

Segundo os autores, “um processo melhor é um que melhor contribui para atingir os objetivos estratégicos de uma organização. Quando o nível de contribuição não é o esperado, os projetos de BPM são configurados para melhorar o desempenho do processo de negócios.” (AALST *et al*, 2016, p. 5). É a partir do mapeamento dos processos que se torna possível a melhoria contínua, pois é essa a atividade que documenta e identifica cada tarefa executada na organização, cada setor envolvido e todas as informações necessárias para o desenvolvimento dos processos.

O mapeamento de processos torna o processo visível e analisável, e contribui para o sucesso de uma organização já que, segundo Dumas *et al*. (2013, p. vii, tradução nossa)

Os processos de negócios representam um ativo essencial das corporações. Eles têm impacto direto na atratividade de produtos e serviços percebidos pelo mercado. Eles determinam tarefas, trabalhos e responsabilidades e, assim, moldam o trabalho de cada funcionário. Processos integram sistemas, dados e recursos dentro e entre organizações e qualquer falha pode levar a vida corporativa a um impasse. Processos determinam o potencial de uma organização para se adaptar às novas circunstâncias e para cumprir um número crescente de requisitos legislativos. Processos influenciam a receita potencial, tanto quanto moldam o perfil de custos de uma organização.

Os processos permeiam todas as áreas de uma organização, para este estudo foi eleita a área de gestão de pessoas. A área de gestão de pessoas (GP) de uma empresa é responsável por gerir todas as informações e processos referentes às pessoas da organização. Seu foco é garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados, a partir de políticas e processos que conduzam aos indicadores requeridos, sem esquecer da humanização para com os colaboradores.

O processo de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E se configura como um dos pilares da área e da organização, pois proporciona desenvolvimento intelectual e comportamental das pessoas, consequentemente crescimento nas capacidades organizacionais para o avanço da empresa no mercado. Hoje é improvável que qualquer organização subsista sem treinar os seus funcionários e é por isso que este produto precisa ser otimizado e eficiente.

No mundo da advocacia, onde “salários achatados, honorários prostituídos pelo excesso de competição, poucos clientes e o advento da inteligência artificial já fazem parte do presente” (CALAZANS, 2019), a gestão de processos surge como uma solução, pois segundo Exame (2018)

Para se manter neste segmento competitivo, o profissional deve apresentar competências que vão além de sua performance técnica e da qualidade dos serviços prestados, ou seja, o que não é ensinado na faculdade, mas que permeia competências e conhecimentos que vão desde ao empreendedorismo, gestão, marketing, atração e encantamento de clientes, desenvolvimento de pessoas e liderança.

A organização estudada é um escritório que presta serviços jurídicos especializados a pessoas e empresas. Caracterizado por buscar continuamente a inovação, tem na gestão estruturada e nos processos definidos o seu diferencial. A criação de dois núcleos internos para impulsionar as mudanças (Escritório de Gestão de Projetos e Escritório de Gestão de Fluxos) corroboram com o planejamento estratégico da empresa.

A gerência de gestão de pessoas (GGP) do escritório, em fase de reestruturação, prepara-se para a implantação de novas tecnologias. Para tanto, os profissionais da área buscam, concomitante as suas atividades diárias, estruturar e padronizar seus processos. Encontra-se incluído nestes o processo de TD&E.

Com tal cenário, este trabalho tem o objetivo de mapear o processo de TD&E da área de gestão de pessoas de um escritório de advocacia, com base no BPM, usando a Análise de Valor Agregado (AVA) para identificação de possíveis pontos de melhoria, afim de auxiliar a reestruturar o processo a partir do mapeamento da situação existente, análise e sugestão de melhoria.

Para contextualizar as mudanças a qual o escritório vem se defrontando é necessário uma breve explanação sobre os ambientes organizacionais e as evoluções que ocorreram.

2 ORGANIZAÇÕES 4.0

As organizações 4.0 surgem a partir da definição de quarta revolução industrial, para conceitua-la e entende-la, portanto, faz-se necessário um breve comentário sobre as revoluções que a subsidiam.

2.1 REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS

As revoluções industriais são marcos históricos de uma ruptura no processo de trabalho, na economia e na sociedade em geral. Conforme Schwab (2016, p. 18)

A palavra “revolução” denota mudança abrupta e radical. Em nossa história, as revoluções têm ocorrido quando novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos.

Em meados do século XVIII, aproximadamente entre 1760 e 1840, na Inglaterra, vislumbramos a transição da utilização da força bruta para a força mecânica. Conforme Machado (2016), “seu maior símbolo é a utilização da energia a vapor, extraída do carvão vegetal, como fonte energética básica, em substituição às formas tradicionais de energia mais utilizadas até então, quais sejam, energia movida a tração animal e energia hidráulica”.

Essa primeira revolução deu surgimento as máquinas e, conseqüentemente, ao aumento da produção dos bens de consumo, fator preponderante para a sua fixação e disseminação para outros países, já que pelos métodos artesanais seria impossível suprir a demanda da população cada vez mais crescente.

No mundo do trabalho, vemos o surgimento da divisão do trabalho, do assalariado e das condições degradantes de trabalho. Conforme Pereira (2019, p. 11),

O trabalho industrial era muitas das vezes realizado por crianças, em condições insalubres e jornadas de trabalho desgastantes, de 12 a 15 horas de trabalho por dia. A alimentação oferecida era das piores possíveis, além de haverem muitos acidentes sérios de trabalhos, em que havia a perda de membros.

Não obstante, esta revolução não surgiu do nada, não começou do zero, como afirma Pereira (2019, p. 9), mas eclodiu a partir de mudanças que foram acontecendo gradualmente. Já a segunda revolução teve o seu início de maneira bem mais célere.

Originada a partir dos anos de 1850, os propulsores dessa nova era foram os combustíveis líquidos (petróleo e derivados) e a eletricidade, conforme Pereira (2019, p. 12). Também foi marcada pelo surgimento do Taylorismo e do Fordismo, que buscavam a produção em massa de produtos com baixo custo, o que proporcionou o surgimento de trabalhos especializados, onde os funcionários exerciam uma única atividade de maneira mecânica, como bem representado por Charles Chaplin no filme Tempos Modernos.

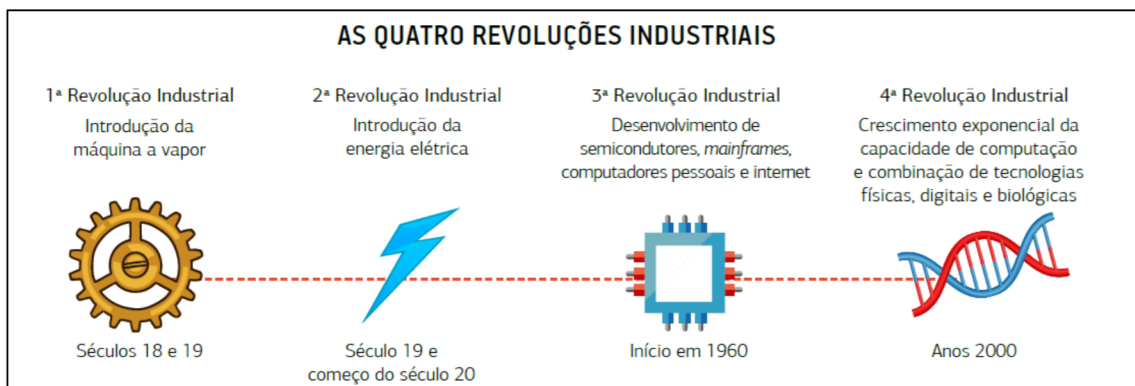
A terceira revolução industrial, que durou de 1950 a 2010, foi marcada pela substituição gradual da mecânica analógica pela digital, pelo uso de microcomputadores e criação da internet (CFA, 2019). Nesse período pode-se vislumbrar o surgimento de tecnologias e ao mesmo tempo vê-las ficar obsoletas. Acompanhou-se o surgimento do computador doméstico até ocupar o status que tem hoje, instrumento indispensável para a sociedade.

O que torna a quarta revolução industrial fundamentalmente diferente das anteriores é a fusão dessas tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos. (SCHWAB, 2016, p. 19). Não se trata apenas do surgimento de uma nova forma de produzir, mas da evolução da forma já existente a ponto de se tornar algo novo. Ainda segundo Schwab (2016, p. 19), as tecnologias digitais, fundamentadas no computador, software e redes, não são novas, mas estão causando rupturas à terceira revolução industrial; estão se tornando mais sofisticadas e integradas e, conseqüentemente, transformando a sociedade e a economia global.

O mundo que está emergindo rapidamente do choque de novos valores e tecnologias, novas relações geopolíticas, novos estilos de vida e novos modos de comunicação, exige ideias e analogias novas, novas classificações e novos conceitos. Não podemos enfiar o mundo embrionário de manhã em cubículos convencionais. Nem as atitudes nem os modos são apropriados. (TOFFLER, 1980, p. 16)

Para sintetizar, a figura 1 proposta por Magalhães *et al.* (2018, p. 42) ilustra a principal diferença entre cada revolução e a tecnologia dominante do período.

Figura 1 – As quatro revoluções industriais



Fonte: Magalhães *et al.* (2018)

Essa evolução tecnológica transformou, além da sociedade em geral, a forma de se trabalhar. As organizações 4.0, oriundas desse movimento, são o futuro sustentável para todas as empresas que queiram continuar no mercado.

2.2 ORGANIZAÇÕES 4.0

Também conhecida como indústria 4.0, a organização 4.0 refere-se as empresas que estão adaptadas a realidade encontrada na quarta revolução, que, conforme Ribeiro e Silva (2020, p. 153), não interfere só nas organizações.

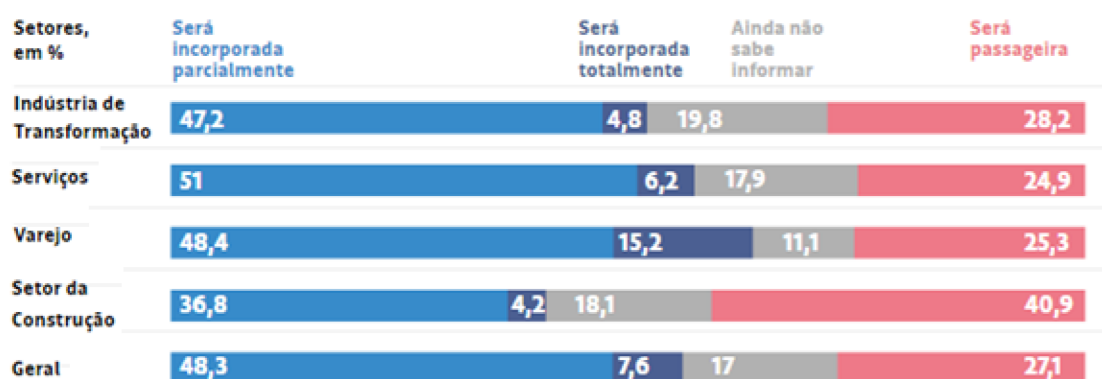
A Quarta Revolução Industrial, ao mesmo tempo que tem proporcionado um ciclo profundo de benefícios, com perspectivas cada vez mais impactantes nas próximas décadas, também tem gerado grandes desafios em igual medida. Transformações econômicas, sociais e ambientais com crescente influência na vida das pessoas geram dúvidas sobre a capacidade inclusiva e sustentável deste processo, como alterações no mercado de trabalho, com surgimento de novas profissões e desaparecimento de outras e transformações nas cadeias produtivas globais através da criação, escala e aplicação de novas tecnologias. (RIBEIRO; SILVA, 2020, p. 153)

Ou seja, a revolução não está modificando apenas o “o que” e o “como” fazemos as coisas, mas também “quem” somos. (SCHWAB, 2016, p. 16). Essa realidade cria uma nova forma de viver, como já sinaliza o nome “quarta revolução industrial”, e, como consequência, a forma como as relações de trabalho ocorrem. As empresas estavam se preparando/ transformando para o novo, a questão para todas as indústrias e empresas, sem exceção, não é mais ‘Haverá ruptura em minha empresa?’, mas ‘Quando ocorrerá a ruptura, quanto irá demorar e como ela afetará a

mim e a minha organização?'.” (SCHWAB, 2016, p. 24). Perguntas respondidas pela pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, que obrigou todas as empresas a romperem com sua velha estrutura e evoluírem ao mesmo tempo, colocando-as no mesmo patamar e exigindo a reinvenção do mundo do trabalho.

Home office, reuniões e treinamentos virtuais, controle por produção, processos de seleção virtuais, são só algumas das mudanças apressadas pela pandemia. E essas mudanças vieram para ficar, conforme a figura 1.

Figura 2 – Perdurabilidade das mudanças advindas da pandemia



Fonte: Cucolo, 2020.

Atrelada a essas mudanças estruturais, as pessoas também mudaram a sua forma de agir, de pensar e de se relacionar. Essa transformação influenciou, também, na forma como as pessoas consomem bens e serviços. Conforme Coelho (2016, p. 16)

Mais do que procurar produtos, o cliente procura experiências, tudo é considerado na altura da compra, desde a embalagem, a marca, o serviço de atendimento, serviços pós-venda, o que os outros dizem sobre o produto, o que o produto diz sobre si mesmo, como são partilhadas as experiências por outros consumidores, o que se diz nas redes sociais, que informação está disponível para que se possa fazer uma escolha conscienciosa baseada em factos e não apenas intuições. (COELHO, 2016, p. 16)

Diante disso, o mercado ficou mais competitivo e com exigências que coagem as empresas a mudar. Segundo Coelho (2016, p. 15)

O impacto da Indústria 4.0 vai para além da simples digitalização, passando por uma forma muito mais complexa de inovação baseada

na combinação de múltiplas tecnologias, que forçará as empresas a repensar a forma como gerem os seus negócios e processos, como se posicionam na cadeia de valor, com pensam no desenvolvimento de novos produtos e os introduzem no mercado, ajustando as ações de marketing e de distribuição. (COELHO, 2016, p. 15)

Nesse contexto, diversas áreas de mercado se destacam pelo envolvimento com avanços tecnológicos, como por exemplo a agricultura que utiliza cada vez mais tecnologias e metodologias inovadoras para automatizar e aperfeiçoar a forma de trabalho. Outra área seria o judiciário, que sofreu transformações conforme o próximo tópico.

2.3 ADVOCACIA NA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Na busca por novas formas de agregar valor ao negócio, somada a necessidade visível de se adaptar as novas tecnologias do mercado, a advocacia de modo geral está cada vez mais acostumada com a ideia de informatizar o negócio.

O advogado alinhado a indústria 4.0, o advogado 4.0, está impregnado por conceitos inovadores e inserido em um ambiente de escritório digital. Ele também tem perfil mediador, busca evitar o litígio e conhece o negócio do cliente na mesma proporção que estuda a própria teoria jurídica. (EQUIPE SAJ ADV, 2020). Seguindo estas mudanças sintomáticas, a advocacia, atividade secular, também busca espaço em meio a esse frenesi tecnológico. (RAFAEL; SANTOS, 2018, p. 5)

A quarta revolução industrial aproximou o mundo jurídico das mais diversas tecnologias de mercado, desenvolvidas exclusivamente para auxiliar no dia a dia dos advogados, como os sistemas de apoio a departamentos jurídicos ou escritórios de advocacia.

Um ambiente virtual moderniza as atividades e oportuniza uma rotina mais ágil e eficiente. Isso, claro, permite o aumento da produtividade e resultados mais efetivos. Assim, com dispositivos móveis cada vez mais presentes, o escritório de advocacia que baseia sua atuação em processos e arquivos físicos começam, aos poucos, a dar lugar a soluções tecnológicas. A proporção, portanto, é a mesma: à medida que a quantidade de papel diminui, a demanda por tecnologia aumenta. (EQUIPE SAJ ADV, 2020)

Além disso, surgem softwares, de prateleira ou sob medida, munidos de funcionalidades que vão desde um simples controle de arquivos até a produção de

uma petição inicial automática, onde, após parametrizados, substituem departamentos inteiros, reduzindo com isso o custo com pessoal, materiais de escritório e o tempo de resposta aos clientes, como também contribuindo para o aumento da produtividade e assertividade na tomada de decisão.

A tecnologia, antiga parceira no exercício da atividade profissional (como ocorreu em leis tais como a do Processo Judicial Eletrônico, Lei 11419/2016), dia após dia moderniza a atividade a ponto de, no final, para alguns, tomar seu lugar. (RAFAEL; SANTOS, 2018, p. 5). Não há espaço para atividades mecânicas na advocacia 4.0, a tendência é que todas as atividades mais operacionais passem a ser realizadas pela tecnologia com apenas um clique de botão.

Dessa forma, a revolução vem afetando a economia, as relações humanas e, conseqüentemente, o Direito. As relações humanas são atingidas diretamente pela tecnologia digital e este cenário tem produzido uma série de conflitos complexos, o que requer a atuação do Direito, que precisa acompanhar esta complexidade e apresentar soluções jurídicas e normativas, que garantam a segurança e o exercício de direitos. (PIAIA *et al.*, 2019, p. 128)

Esse cenário promove um impasse desleal, porém necessário. O mercado deve trabalhar formas de reduzir os impactos negativos desse avanço tecnológico, aderindo em realocações de pessoal para áreas mais estratégicas da empresa, como também atividades voltadas ao relacionamento com o cliente, pois essa situação deve ser vista como um caminho sem volta, onde as mudanças não ocorrem apenas em torno dos escritórios e advogados, mas atinge todo o ecossistema jurídico.

Pensando nisso, a quarta revolução também pode ser percebida, e apresenta reflexos, no Poder Judiciário, através do processo judicial eletrônico, onde todas as peças processuais são virtuais. Os arquivos são digitalizados e a visualização ocorre numa plataforma eletrônica. A informatização do processo judicial ocorreu através da Lei No 11.419, de 19 de dezembro de 2006, com repercussões na cultura jurídica, pois alterou a forma de trabalho dos operadores do direito e as concepções acerca do processo por parte da sociedade. O progresso é tanto que o Poder Judiciário já está utilizando inteligência artificial para reduzir o volume de processos, o que espelha a revolução que se inicia na justiça brasileira. Pelo menos 13 tribunais do país, dentre eles o Supremo Tribunal Federal (STF), utilizam algum tipo de robô para trabalhos repetitivos ou inteligência artificial para tarefas como sugestão de sentenças e indicação de jurisprudência. (PIAIA *et al.*, 2019, p. 129)

Em contrapartida, o uso de novas tecnologias e a falta de investimentos em segurança da informação nas mais diversas áreas jurídicas, pública e privada, resultam em diversas vulnerabilidades que podem ser exploradas por ameaças como: software maliciosos, engenharia social ou qualquer outra forma capaz de comprometer a disponibilidade, integridade e confidencialidades das informações.

Portanto, a advocacia 4.0 consiste, antes de mais, a compreensão do processo histórico e social percorrido pela humanidade e a descoberta (por meio das interações sociais, do estudo e aperfeiçoamento profissional) dos futuros caminhos da advocacia. (RAFAEL; SANTOS, 2018, p. 5). Dessa forma entendemos que o uso de tecnologias no meio jurídico deve ser intensificado. O relacionamento humano, porém, não pode ser esquecido, deve-se levar em consideração questões econômicas e sociais, ou até mesmo, os impactos da falta de contato interpessoal nas atividades do direito.

3 GESTÃO DE PESSOAS

Os estudos sobre recursos humanos são bastantes recentes quando comparados as demais ciências. No século XX, a partir do movimento das relações humanas iniciado por Frederick Taylor, surgem os primeiros estudos sobre os recursos humanos. O taylorismo trouxe os primeiros questionamentos sobre a produtividade do trabalhador. Segundo Obedgiu (2017, p. 986, tradução nossa),

Este movimento foi formalizado após a pesquisa de Elton Mayo, cujos estudos de Hawthorne documentaram, acidentalmente, como remuneração não têm relação com a motivação e atenção as condições de trabalho e engajamento geraram trabalhadores mais produtivos.

Dentre as primeiras instituições a reconhecer e estudar as relações de trabalho dentro das empresas encontram-se a CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), associação de recursos humanos fundada em 1913, atualmente com mais de 150,000 membros (CIPD, 2019), a Universidade de Cornell, que em 1945 formou a Escola de Relações Industriais e Trabalhistas, e a SHRM (Society for Human Resource Management), fundada em 1948. (OBEDGIU, 2017, p. 987). Desde então, a ciência de recursos humanos vem crescendo e ganhando notoriedade como profissão do futuro.

A gestão de pessoas pode ser entendida a partir de três pontos de vista: 1) Como liderança - a pessoa que tem por função gerir pessoas que são suas subordinadas; 2) Como departamento de uma empresa - setor de uma organização responsável pelos processos ligados às pessoas, como atrair, reter, desenvolver, etc.; 3) Como profissão - o profissional que atua no departamento de gestão de pessoas. Conforme Ulrich (1998, p. 34),

Por um lado, RH significa os próprios processos organizacionais de uma empresa (como, por exemplo, lotação de cargos, contratação, comunicação e remuneração) que ditam o modo como o trabalho é realizado. [...] Por outro lado, o RH também é uma função ou departamento de uma empresa.

Gestão de pessoas também pode ser entendida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” (DUTRA, 2016, p.

17). Neste caso, o conjunto de atividades desenvolvidas dentro do departamento de gestão de pessoas por profissionais de GP.

Cargos ligados à área de gestão de pessoas ainda podem ser encontrados entre as 15 profissões que estão em alta no Brasil (GRANATO, 2020). Segundo o World Economic Forum, em sua pesquisa The Future of Jobs, cargos da área estão tanto com diminuição quanto com aumento de demanda (2020, p. 30). Esse antagonismo pode ser compreendido pela existência de profissionais generalistas e especialistas. Enquanto o generalista está perdendo espaço, alguns especialistas da área vêm ganhando notoriedade, como é o caso do especialista em desenvolvimento organizacional. Este relatório também sinaliza que

Embora seja difícil estabelecer a longo prazo consequências da pandemia na demanda por produtos e serviços em setores gravemente afetados, apoiar os trabalhadores durante esta transição irá proteger um dos principais ativos de qualquer empresa e país - seu capital humano. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020, p. 49, tradução nossa)

O que permite inferir a indispensabilidade dos profissionais desta área nas empresas.

A lista de competências requeridas para se trabalhar com pessoas é extensa. Conforme a classificação brasileira de ocupações (MTE, 2020), o gerente e o analista de recursos humanos precisam das seguintes características listadas no quadro 1.

Quadro 1 – Competências exigidas para os cargos

Gerente	Analista
• Demonstrar ética profissional • Revelar espírito de liderança • Reciclar-se constantemente • Demonstrar capacidade empreendedora • Demonstrar habilidade de negociação • Desempenhar papel facilitador • Desenvolver empatia • Dominar informática • Transformar-se em agente de mudança • Demonstrar capacidade de trabalhar em equipe • Demonstrar facilidade de comunicação • Demonstrar assertividade	• Possuir empatia • Agir com dinamismo • Demonstrar flexibilidade • Trabalhar em equipe • Negociar com funcionários • Ter capacidade de planejamento e organização • Agir com diplomacia • Persuadir pessoas • Demonstrar iniciativa • Agir com liderança • Analisar criticamente • Agir de forma pró-ativa • Demonstrar raciocínio lógico

Fonte: MTE.

Embora não haja uma exigência quanto a área de formação, onde o CBO exige apenas curso superior, com experiência ou formação complementar predominante nas áreas de psicologia e administração, este profissional precisa buscar ativamente a aquisição destas competências para o domínio da função.

3.1 MACROPROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A descrição sumária da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do gerente de recursos humanos, código 1422-05, informa que estes profissionais

Gerenciam atividades de departamentos ou serviços de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes. Assessoram diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho. Atuam em eventos corporativos e da comunidade, representando a empresa.

A gestão de pessoas de uma organização é responsável por todos os processos que envolvem gente, “quais sejam: agregar pessoas, aplicar pessoas, desenvolver pessoas, recompensar pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas” Chiavenato (2014, p. 13). A estes se acrescenta o processo de administrar tais recursos, muito conhecido como departamento pessoal, que na maioria das empresas é a porta de entrada para a área.

Na prática, os recursos humanos são responsáveis pela experiência do funcionário durante todo o ciclo de vida do emprego. Primeiramente é encarregado de atrair os funcionários certos através da marca do empregador. Em seguida, ele deve selecionar os funcionários certos através do processo de recrutamento. O gerente de recursos humanos integra os novos contratados e supervisiona seu treinamento e desenvolvimento durante sua ocupação na empresa. Os recursos humanos avaliam talentos através do uso de avaliações de desempenho e então os recompensa de acordo. (OBEDGIU, 2017, p. 987, tradução nossa).

Observando estes processos, entende-se a importância desta área para qualquer organização. Pois "as práticas de RH são processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais." (ULRICH, 1998, p. 8). Não se trata apenas de operação, mas da estratégia para a

manutenção da competitividade de uma empresa no mercado. É essa capacidade de caminhar por estes extremos que torna a gestão de pessoas singular. Os profissionais de RH

Devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser ao mesmo tempo polícia e parceiros. Assumir a responsabilidade tanto por metas qualitativas quanto quantitativas no curto e no longo prazo. Para os profissionais de RH adicionarem valor a empresas cada vez mais complexas, precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos e, às vezes, até mesmo paradoxais. (ULRICH, 1998, p. 39)

É neste ponto que entendemos que a área está em evolução. Muitas empresas só possuem o processo de administrar talentos, perdendo, por falta de visão da área, oportunidade de desenvolver-se a partir de sua equipe. Segundo Ulrich (1998, p. 9), “quando os diretores-presidentes e os profissionais de RH possuem novos referenciais, ideias e abordagens, o padrão burocrático pode ser substituído por trabalho criativo, motivado por valores e voltado a resultados”.

Para se identificar os elementos que compõe os processos de gestão de pessoas, é necessário elencar algumas das suas principais atividades.

3.2 ATIVIDADES QUE COMPÕEM A GESTÃO DE PESSOAS

As principais atividades de responsabilidade dos recursos humanos, conforme Chiavenato (2014), Costa (2019), Sparrow *et al.* (2004) e Ulrich (1998) são:

- a) Recrutar e Selecionar – atrair e selecionar os melhores, para a empresa, com taxa de assertividade elevada, é fundamental para que os projetos da organização avancem com os resultados desejados e em tempo hábil. A melhor maneira de atrair talentos é através do *Employer Branding* (marca empregadora, tradução livre), que nada mais é do que a reputação da empresa para as pessoas.
- b) Treinar e Desenvolver – A validade do conhecimento está cada vez menor, e os profissionais precisam reciclar/renovar seus conhecimentos em ciclos cada vez menores para que suas competências estejam competitivas no mercado.

- c) *Employer Branding* - O RH, alinhado com a área de Marketing, devem estar promovendo ações que fortaleçam a marca da empresa para todos os stakeholders, sejam eles clientes, fornecedores, parceiros, sócios ou colaboradores.
- d) *Employee Experience* – é, Segundo Costa (2019, p. 45), “o conjunto de vivências e interações de uma pessoa com a uma organização, desde o seu recrutamento até o término do vínculo, ou, como ela se conecta com sua jornada na empresa.” Promover uma boa experiência para os colaboradores é coloca-los em foco, pois a empresa é feita por eles.
- e) Remunerar e Encarregar – Criar critérios justos para remunerar os colaboradores e fazer com que estes sejam cumpridos, além de promover o crescimento sustentável da organização, traz transparência para os participantes. É importante que seja gerado um ambiente propício ao crescimento profissional, para que os talentos sejam retidos.
- f) Avaliar o clima organizacional – Além das normas internas estabelecidas, há o comportamento organizacional, a cultura da organização, tácito. Esse clima é um dos maiores responsáveis pela motivação dos colaboradores. Mensurar esse clima e orientá-lo a favor da organização permite a empresa gerar mais qualidade de vida.
- g) Avaliar o desempenho – As avaliações de desempenho são importantes para que os colaboradores tenham um acompanhamento do seu desenvolvimento mediante uma ferramenta objetiva e imparcial. Essas avaliações permitem ao colaborador saber exatamente o que a empresa espera dele e onde ele está nesse caminho.
- h) Cuidar da saúde e segurança – Além de ser uma obrigatoriedade legal, a saúde e segurança dos seus colaboradores permite a redução de absenteísmo, ausências do trabalho, e de afastamentos mais prolongados. A não observação desses itens pode gerar grandes custos para a empresa.
- i) Promover a qualidade de vida – Ambientes com pouca qualidade de vida são desmotivadores e estressantes, fatores que causam perda de produtividade e ausências ao trabalho. A promoção da felicidade no trabalho está em alta, o que corrobora com o modus operandi das novas gerações.
- j) Desenvolver estratégias para a sustentabilidade organizacional – Foi-se o tempo em que o RH era basicamente operacional. Atuar junto a diretoria com

estratégias para pessoas permite a organização tomar decisões mais assertivas. Promover a diversidade, a inclusão de pessoas com deficiência e dos grupos sociais minoritários, traz riqueza de ideias e inovação.

- k) Gerir documentos – Todos os documentos do colaborador e os documentos oriundos da relação trabalhista são controlados, gerados, geridos e arquivados pela GP.
- l) Administrar pessoas – Todas as ações que advém da relação de trabalho, sejam elas pagamentos ao colaborador, controle de jornada de trabalho, geração e pagamento de impostos, entre outros, são concentradas no GP. Bem como todo o suporte ao cliente interno para esclarecimentos e entrega de documentos.
- m) Gerar dados para tomada de decisão (*People Analytics*) – É impossível tomar boas decisões sem a análise de dados e fatos. *People Analytics*, ferramenta que está sendo mais difundida na atualidade, permite gerar dados e cruzamentos de dados para que os gestores tenham mais assertividade no gerenciamento das pessoas.
- n) Zelar pela cultura institucional – Ter políticas e normas claras para todos da organização é importante para que todos caminhem na mesma direção. Estabelecer como a empresa trabalha, quais são seus valores, qual a sua missão, o próprio código de ética em si, é uma atividade de responsabilidade da gestão de pessoas que pode contar com o auxílio de outras áreas da empresa para a sua construção. “Os profissionais de RH precisam ajudar na mudança das suas organizações, definir um modelo organizacional e patrocinar sua constante aplicação.” (ULRICH, 1998, p. 27)

Os itens aqui listados não englobam todas as atividades que a área pode executar, no entanto, apresenta um escopo suficiente para o mapeamento proposto neste trabalho. Há empresas que possuem um Rh forte e com maior abrangência de atuação, e há empresas que ainda se encontram em desenvolvimento, não usufruindo de todos os produtos para gestão de gente. Porém, entende-se que cada empresa tem o Rh que sua maturidade organizacional o permite ter.

3.3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – TD&E

O macroprocesso de treinamento e desenvolvimento é um dos mais complexos da área de gestão de pessoas. Ele envolve várias etapas a fim de maximizar o retorno para a empresa, aumentando os resultados dos colaboradores, e minimizar os custos dos processos, reduzindo as falhas nas atividades.

Esse processo sofreu alterações ao longo do tempo, como Aires *et al* (2017, p. 229) ilustra no quadro 2.

Quadro 2 – Evolução da educação corporativa no período industrial

Revolução Industrial	Período	Características da educação corporativa
Primeira revolução industrial	Iniciou na segunda metade do século XVIII. Ocorreu entre 1760 a 1840.	Preocupação com a universalização do ensino. Divisão social da educação, a elite recebia educação superior para gerenciar as empresas e a massa recebia educação técnica para realizar operações repetitivas.
Segunda revolução industrial	Iniciou no século XIX e avançou a primeira metade do século XX.	Educação fundamentada no raciocínio, valores éticos e acumulação do conhecimento de forma organizada.
Terceira revolução industrial	Iniciou na década de 1960 (segunda metade do século XX) e avançou até a década de 1990.	Estabelece um caráter social excludente e a educação passa a ser um pré-requisito para o cidadão sob três dimensões: produção, consumo e vida social. Desenvolvimento de pessoas (trabalhadores) com autonomia, iniciativa e dinamismo. Valorização do autodesenvolvimento e aprendizado contínuo.
Quarta revolução industrial	Iniciou na primeira década do século XXI, na década de 2000.	Surgem as redes de aprendizagem para aprendizagem em rede. Exigência de conhecimentos de nível superior, além de técnicos e tecnológicos mais sofisticados. Desenvolvimento de programas de desenvolvimento humano para a inovação – geração de ideias, colaboração, compartilhamento, coprodução. Avanço da gestão do conhecimento e do capital intelectual. Surge a necessidades de desenvolvimento de novas competências nos trabalhadores. Surgimento de novas profissões.

Fonte: Aires, Kempner-Moreira, Freire (2017).

As empresas devem desenhar um programa de treinamento específico para si traçando quais devem ser os treinamentos obrigatórios para cada função, quais treinamentos podem ser ministrados internamente e quais deverão ser externos, estabelecer critérios para participação de programas de desenvolvimento, determinar quais tipos de avaliação serão usadas, quais os indicadores sinalizarão a evolução do processo e, conseqüentemente, da empresa, entre outros. É possível colher boas práticas de outras empresas para montar o próprio processo de TD&E, mas copiar sem adaptar é garantia de fracasso organizacional, pois os treinamentos que são necessários para uma empresa podem não o ser para outra. Estes “deve-se alinhar ao planejamento estratégico, preparando pessoas para assumirem posições estratégicas e garantirem a competitividade da organização no contexto da globalização” (KNAPIK, 2012, p. 305), e, para tanto, a área de gestão de pessoas precisa estruturar o seu processo de acordo com a realidade da empresa.

Os programas de TD&E são de extrema importância para uma organização, pois “são processos de aprendizagem que provocam mudanças e um amadurecimento profissional e individual, agregando conhecimentos, desenvolvendo habilidades e atitudes e mudando conceitos” (KNAPIK, 2012, p. 302). O constante amadurecimento de ideias e a aprendizagem contínua, são vitais para sobrevivência organizacional no mercado competitivo.

Apesar desta realidade, segundo a pesquisa Panorama do treinamento no Brasil 2019/2020, o investimento anual em T&D por colaborador vem diminuindo. Em 2017 esse investimento foi de R\$ 788,00, em 2018 foi R\$ 746,00 e em 2019 R\$ 652,00, tendo diminuído 13% no último ano. Verificamos variação neste mesmo indicador quando estratificamos as empresas por seguimento: a indústria investiu R\$ 754,00 em T&D por colaborador, enquanto as empresas de serviço investiram R\$ 690,00 e as do comércio investiram R\$ 357,00. A quantidade de horas de T&D por colaborador por ano também diminuiu, passando de 18 horas em 2018 para 15 horas em 2019. Apesar desses dados não serem acompanhados da motivação das empresas respondentes da pesquisa, acredita-se que essa diminuição tenha ocorrido mais por uma questão de contexto político-econômico do Brasil, do que pelo desprestígio do processo de T&D pelas organizações.

A tendência é diminuir os custos sem deixar de treinar. Com a pandemia em 2020, acredita-se que grande parte dos treinamentos tenham passado a ser ministrados virtualmente, fortalecendo a direção que as empresas estavam tomando.

Em 2019/2020 a pesquisa panorama do treinamento no Brasil mostrou que 71% dos treinamentos eram presenciais, contra 23% de treinamentos online e EAD. A mesma pesquisa em 2018/2019 apresentou que 79% dos treinamentos eram presenciais, 6% eram mistos e 15% eram online e EAD. Essa mudança já vinha acontecendo em virtude da quarta revolução industrial, apenas foi acelerada, pois muitas funções mudarão em decorrência das novas tecnologias. Segundo Aires

A emergência da digitalização denuncia que os trabalhadores destas áreas que serão impactadas por essa revolução precisarão desenvolver competências que atendam aos requisitos exigidos pelos diversos setores produtivos para acompanharem os avanços desta nova revolução industrial. (AIRES *et al.*, 2017, p. 2)

Segundo Oliveira *et al.* (2014, p. 103), as empresas estão conscientes da importância do treinamento como instrumento para melhorar/aumentar a produtividade e rentabilidade empresarial. Um processo de TD&E bem estruturado irá viabilizar essa conquista.

4 GESTÃO DE PROCESSOS

Diante dos mais diversos conceitos e significados, Palvarini *et al.* diz que processo “são sincronias de entradas (insumos, referências e infraestruturas) que geram resultados com valor/ impacto positivo às pessoas” (2017, p. 45), ou seja, são ações necessárias para se entregar valor aos clientes.

Jesus e Macieira (2014, *apud* CARVALHO *et al.*, 2017, p. 7), afirmam que tanto a ‘gestão de processos’ como a ‘gestão por processos’ têm por interesse entender as necessidades de seus clientes e repensar o modo como o trabalho é distribuído ao longo de suas unidades para gerar melhores produtos e serviços. Para eles, gestão de processos é a busca pelo entendimento das necessidades dos clientes, para a melhora contínua do trabalho a fim de gerar melhores produtos e serviços. Já Klun e Trkman (2018, *apud* RAMOS *et al.*, 2019, p. 166), refere-se a técnica pela qual é possível avaliar, analisar e melhorar o desempenho dos processos que impactam positivamente a satisfação dos clientes.

Podemos então dizer que gestão de processos se refere a busca da melhoria contínua nos processos de negócios visando a qualidade dos produtos e/ ou serviços oferecidos aos clientes de uma organização.

4.1 BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Segundo Iritani *et al.* (2015), o BPM é compreendido por três abordagens que o torna conhecido por suas características multidisciplinares: a) Gestão de negócios – orienta a gestão por meio da visão de processos de negócio; b) Gestão da qualidade – é focado na melhoria contínua com foco no próprio ciclo de vida; c) Tecnologia da informação – faz uso de soluções ferramentas para automatizar e gerenciar os processos de negócio.

A utilização do BPM, Gerenciamento de Processos de Negócios, em tradução livre, deve-se por este promover agilidade e flexibilidade para as organizações responderem as mudanças ambientais externas e internas. O BPM CBOK (2013, p. 54) define que

BPM é uma disciplina gerencial que presume que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais êxito por meio do

gerenciamento de processos. Compreende um corpo de conhecimento composto por princípios e melhores práticas para orientar uma organização, e não uma metodologia prescrita ou um kit de ferramentas. Quando implementado com sucesso, BPM se integra e transforma a cultura da organização, moldando a forma como o negócio opera.

“O BPM ajuda a criar valor para a empresa por meio do crescimento, melhor desempenho, melhor produtividade, equipe de maior eficácia e melhor atendimento ao cliente. Todas essas melhorias resultam diretamente de processos aprimorados.” (KISS; MILLEN, 2015, p. 6). Identificado, assim, como o melhor conjunto de metodologias e tecnologia para alcançar o objetivo deste trabalho. “Melhores processos produzem menor custo, maiores receitas, funcionários motivados e clientes mais felizes.” (KISS; MILLEN, 2015, p. 5).

Conforme Iritani *et al.* (2015), a abrangência da aplicação do BPM pode conter subcategorização e chegar a oito abordagens: Planejamento, modelagem, análise, melhoria, simulação, implantação dos processos e sistemas de apoio, medição e monitoramento e modelagem do ciclo de vida.

Diante disso, é possível afirmar que o gerenciamento de processos de negócio auxilia as empresas a melhorar os serviços oferecidos, buscando a melhoria contínua dos seus processos, com foco no cliente e entregando não apenas um produto, mas valor agregado.

4.2 NOTAÇÕES DE MODELAGEM DE PROCESSOS

Notação pode ser definida como “um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos” (BPM CBOK, 2013, p. 88). Este afirma ainda que adotar uma notação que siga convenções e normas, promove algumas vantagens como linguagem, técnicas comuns para que as pessoas possam se comunicar e o conjunto de símbolos, dentre outros benefícios (BPM CBOK, 2013, p. 89). Atualmente existem vários tipos de notações, o BPM CBOK traz a lista do quadro 3.

Quadro 3 – Tipos mais comuns de notações de modelagem

BPMN (Business Process Model and Notation)	Padrão criado pelo Object Management Group, útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.
Fluxograma	Inicialmente confirmado como um padrão ANSI (American National Standards Institute), integra um conjunto de símbolos não padronizados simples e limitado; facilitando o entendimento rápido do fluxo de um processo.
EPC (Event-driven Process Chain)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho Architecture of Integrated Information Systems (ARIS), julga eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; adequado para modelar conjuntos relevantes de processos.
UML (Unified Modeling Language)	Mantido pelo OMG (Object Management Group), constitui-se em um conjunto de notações técnicas de diagramação orientado à exposição de requisitos de sistemas de informação.
IDEF (Integrated Definition Language)	Padrão da Federal Information Processing Standard dos EUA que destaca entradas, saídas, controles de processo, mecanismos e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; iniciação para uma visão corporativa da organização.
Value Stream Mapping	Do Lean Manufacturing, consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento do uso de recursos e elementos de tempo.

Fonte: BPM CBOK, 2013.

As notações permitem que os processos sejam diagramados de maneira universalmente entendida. Por possuir um conjunto de símbolos característicos todos, com noção de gestão de processos, que leem o entendem.

Destes, o mais adequado para representar o processo estudado, bem como propor melhorias, de forma que todos os envolvidos possam facilmente reconhecer o seu papel e o fluxo que se deve seguir, é o BPMN.

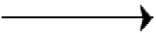
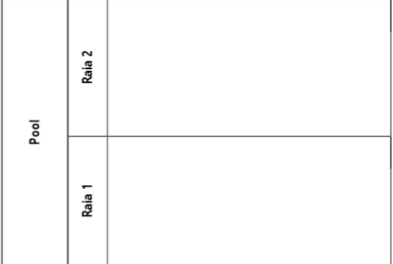
A internet disponibiliza diversas opções de softwares para diagramação do BPMN. Sistemas que já possuem os símbolos e as regras de utilização, facilitando a modelagem dos processos. Os mais utilizados no mercado atualmente, são ARIS Express, Draw.io, Modelio e Bizagi Modeler, sendo estes em sua maioria sem custo para utilização.

Escolheu-se o Bizagi Modeler para ser utilizado neste relatório por sua interface simples e intuitiva, pela sua popularidade e aceitação pelos gestores de processos, o que sinaliza a qualidade dos seus desenhos, é direcionado à aplicação do BPM, além

de ser gratuito. A ferramenta possui recursos que auxiliam no manuseio equivocado dos elementos, pois possui validação de integridade dos processos desenhados. É possível salvar os documentos em formato para futura edição, ou exportar em PDF, DOC, entre outros. Este software utiliza todas as notações do BPMN, das quais evidencia-se as apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 – Notações do BPMN mais utilizadas

Representação gráfica	Significado
	Evento de início – indica onde um processo começará. Por iniciar o fluxo, nenhum fluxo de sequência pode se conectar a este evento.
	Evento de fim – indica onde um processo termina. Por terminar o fluxo, não se pode conectar um fluxo de sequência a este evento.
	Evento intermediário – indica onde acontece algo (um evento) entre o início e o fim do processo afetando o seu fluxo.
	Evento de timer – atua como um mecanismo de atraso quando usado dentro do fluxo principal.
	Gateway exclusivo (decisões) – são locais dentro de um processo onde o fluxo de sequência pode tomar dois caminhos alternativos.
	Gateway inclusivo – ponto de ramificação, após avaliar condições, onde um ou mais caminhos são ativados. Estes são independentes, todas as combinações podem ser tomadas, desde nenhum até todas.
	Gateway baseada em evento exclusivo – ponto do processo onde se escolhe um caminho de vários disponíveis de acordo com o evento ocorrido.
	Tarefa – é uma atividade dentro do processo.

	Subprocesso – é uma atividade que contém outras atividades (um processo).
	Fluxo de sequência – é usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo. Tem uma só origem e um só destino.
	Pool – atua como um contêiner de um único processo. O nome da pool é considerado o nome do processo. Raia – é uma subdivisão da pool. Representa uma área organizacional.

Fonte: Bizagi

O objetivo do BPMN, segundo Weske (2007, p. 206) é

Fornecer uma notação que seja prontamente compreensível por todos os usuários de negócios, dos analistas de negócios que criam os rascunhos iniciais dos processos, para os desenvolvedores técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que executa esses processos e, finalmente, para os empresários que irão gerenciar e monitorar esses processos.

Ressalta-se que, para utilização correta do sistema, a autora submeteu-se a realização de dois cursos oferecidos pela plataforma bizagi.com: Modelagem de Processos e Modeler: Serviços de Colaboração.

4.3 ANÁLISE DE VALOR AGREGADO

Existem vários métodos qualitativos de análise de dados, como por exemplo, Análise de causa raiz; Análise de valor Agregado, Documentação de problemas e avaliação de impacto (DUMAS *et al.*, 2013).

Para o estudo de melhoria deste processo será utilizada a metodologia de Análise de Valor Agregado, que tem como objetivo tornar o processo mais enxuto, identificando as partes importantes e as partes fracas, que afetam o desempenho, do processo.

Segundo Dumas *et al.* (2013, p. 185) “a análise de valor agregado geralmente consiste em dois estágios: classificação de valor e desperdício eliminação”. O primeiro consiste em atribuir valor as tarefas do processo, de forma que estas podem ser conforme o quadro 5.

Quadro 5 – Classificação de valor

Classificação	Descrição
VA – Valor agregado	Este é um passo que produz valor ou satisfação em relação ao cliente. Ao determinar se uma etapa agrega valor ou não, pode ser útil fazer a seguinte pergunta: O cliente estaria disposto a pagar por essa atividade?
BVA – Valor agregado para o negócio	A etapa é necessária ou útil para o negócio funcionar sem problemas, ou é necessário devido ao ambiente regulatório do negócio.
NVA – Sem valor agregado	A etapa não se enquadra em nenhuma das outras categorias.
VR – Valor de registro	Valor de registro

Fonte: Dumas *et al.* (2013) e Araújo *et al.* (2018)

Acrescentou-se a classificação RV – Valor de Registro, baseado em Araújo *et al.* (2018), pois pode haver tarefas que tenham valor por proporcionar o registro das ações que estão sendo executadas, documentando o processo.

Essa valoração é subjetiva, ficando a cargo do pesquisador atribuir os valores conforme sua análise da observação do processo. Deve-se, desta forma, levar em consideração o contexto onde o processo está inserido, conforme Araújo *et al.* (2018, p. 1) que afirma que “analisar esses fluxos requer estudar a organização, sua estrutura, suas atividades e processos administrativos, pois o fluxo informacional é inerente às tarefas rotineiras.”

Na classificação deve-se identificar os interesses dos clientes no processo, onde, segundo Dumas *et al.* (2013, p. 186), a análise de valor agregado consiste em identificar quem é o cliente do processo e quais são os resultados positivos que o cliente busca do processo.

O segundo passo consiste em minimizar ou eliminar as tarefas que não agregam valor ao processo. Segundo Dumas *et al.* (2013, p. 189) alguns passos NVA

podem ser eliminados por automação. “Antes de eliminar os passos BVA, deve-se primeiro mapear os passos do BVA, as metas de negócios e os requisitos de negócios, como os regulamentos que a empresa deve cumprir e riscos que a empresa procura minimizar”. (DUMAS *et al.*, 2013, p. 190).

Para minimizar a subjetividade da análise, foi inserido uma coluna com a justificativa para cada valor atribuído. Após a análise será feito o redesenho do processo com as melhorias sugeridas.

5 METODOLOGIA

5.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo utilizou o método qualitativo e quantitativo para coleta e análise de dados. Caracteriza-se como pesquisa-ação, pois a pesquisadora é responsável pela realização do processo em estudo na instituição pesquisada e irá utilizar os dados gerados para propor melhorias à organização. Conforme Diehl & Tatin (2004, apud BORTOLOTTI, 2015, P. 75)

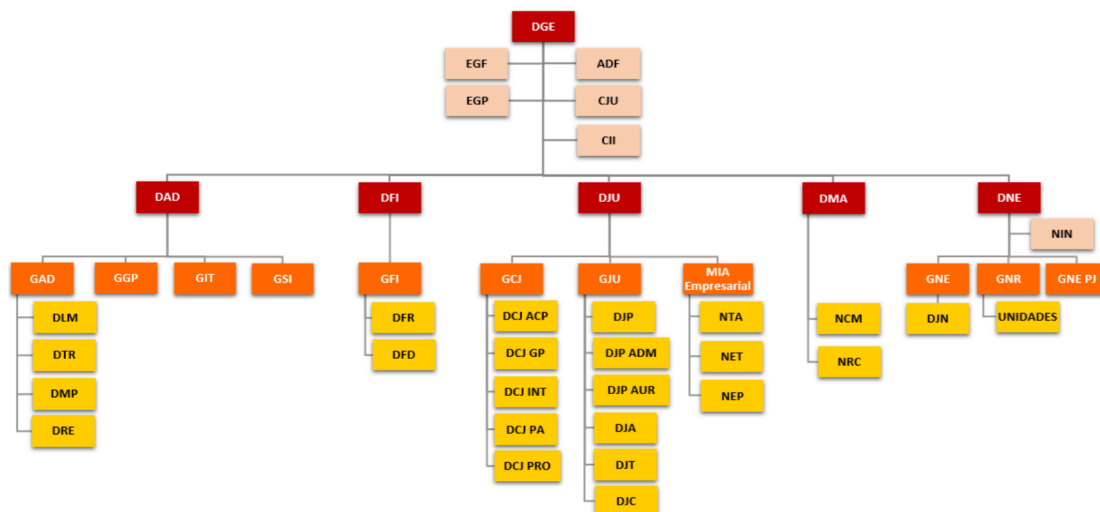
A pesquisa-ação seria uma pesquisa “com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos” de forma cooperativa ou participativa.

Optou-se pela redação de um relatório técnico à empresa, e à academia, em detrimento de uma dissertação. Entendemos que esta fugiria da proposta de trabalho, tanto em extensão como em complexidade, deixando de apresentar à instituição pesquisada um material de cunho prático.

5.2 SOBRE A INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Escritório fundado em 1990, apenas com Direito Previdenciário, tendo, no decorrer dos 30 anos, abrangido outras áreas do Direito, atualmente atuando com: Direito Previdenciário, Direito Civil, Direito Tributário, Direito Administrativo, Direito Empresarial e Direito Internacional. Hoje conta com uma equipe com mais de 450 pessoas, dispõe de 56 unidades operacionais espalhadas pelo Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil, além de Lisboa em Portugal, e sua matriz fica localizada em João Pessoa/PB-BR.

Possui uma hierarquia formal para sua estrutura organizacional, tanto na matriz como nas unidades, conforme apresentada nas figuras 3 e 4 a seguir:

Figura 3 – Organograma da matriz da Instituição

DGE – Diretoria Geral

ADF – Auditoria Financeira

CJU – Consultoria Jurídica

EGP – Escritório de Gestão de Projetos

EGF – Escritório de Gestão de Fluxos

CII – Comitê de Inteligência da Informação

DAD – Diretoria Administrativa

GGP – Gerência de Gestão de Pessoas

GIT – Gerência de Infraestrutura Tecnológica

GSI – Gerência de Sistemas da Informação

GAD – Gerência Administrativa

DLM – Departamento de Limpeza e Manutenção

DTR – Departamento de Transportes

DMP – Departamento de Materiais e Patrimônio

DRE – Departamento de Recepção

DFI – Diretoria Financeira

GFI – Gerência Financeira

DFR – Departamento Financeiro de Receita

DFD – Departamento Financeiro de Despesa

DJU – Diretoria Jurídica

GCJ – Gerência de Controladoria Jurídica

DCJ ACP – Departamento de Controladoria Jurídica de Acompanhamento Processual

DCJ GP – Departamento de Controladoria Jurídica de Gerenciamento de Processos

DCJ INT – Departamento de Controladoria Jurídica de Intimações

DCJ PA – Departamento de Controladoria Jurídica de Perícias e Audiências

DCJ PRO – Departamento de Controladoria Jurídica de Protocolo

GJU – Gerência Jurídica

DJP – Departamento Jurídico Previdenciário

DJP ADM – Departamento Jurídico Previdenciário Administrativo

DJP AUR – Departamento Jurídico Previdenciário de Aposentadorias Urbanas e Revisões

DJA – Departamento Jurídico Administrativo

DJT – Departamento Jurídico Trabalhista

DJC – Departamento Jurídico Cível

MIA Empresarial

NTA – Núcleo Tributário e Aduaneiro

NET – Núcleo Empresarial e Trabalhista

NEP – Núcleo de Entes Públicos

DMA – Diretoria de Marketing

NCM – Núcleo de Comunicação e Marketing

NRC – Núcleo de Relacionamento com o Cliente

DNE – Diretoria de Negócios

NIN – Núcleo de Inteligência de Negócios

GNE – Gerência de Negócios

DJN – Departamento Jurídico de Negócios

GNR – Gerência Regional de Negócios

UNIDADES

GNE PJ – Gerência de Negócios Pessoa Jurídica

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Por possuir um corpo funcional menor, o organograma das unidades é mais simples, mas podemos observar na figura 2 que estas reportam-se a matriz, gerando continuidade entre ambos.

Figura 4 – Organograma das unidades da Instituição

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A Gerência de Gestão de Pessoas – GGP é responsável por todos os processos voltados para as pessoas, desde a entrada até a saída do colaborador. Sua missão é criar estratégias para que o negócio da empresa encante o cliente através de políticas e práticas que cuidem e desenvolvam as pessoas da organização. O processo de treinamento, desenvolvimento e educação é de incumbência dessa gerência.

Apesar deste processo ser executado por todas as áreas da organização, já que todo o talento humano precisa de constante capacitação, há algumas áreas que atuam diretamente na sua execução, além da GGP, são elas: GAD, GTI, GFI e NCM.

A Gerência Administrativa – GAD é responsável pelos departamentos de limpeza e manutenção (DLM), materiais e patrimônio (DMP), recepção (DRE) e transporte (DTR). Sua participação nos treinamentos está ligada a compra de materiais, preparação de *coffee break*, deslocamento de professores e alunos, bem como nas suas hospedagens.

A Gerência de Tecnologia da Informação – GTI, atualmente chamada Gerência de Infraestrutura Tecnológica – GIT, é responsável por toda a infraestrutura tecnológica do escritório. Sua atuação junto ao processo de TD&E está na providência de equipamentos eletrônicos, infraestrutura digital e testes de funcionamento.

Cabe a Gerência Financeira – GFI ser responsável por todo pagamento e reembolso feitos em decorrência de treinamentos e ao Núcleo de Comunicação e Marketing – NCM ficar incumbido da confecção de certificados, materiais gráficos e a cobertura fotográfica do evento.

5.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Além da pesquisadora, foram identificados 10 componentes do escritório como sendo os mais atuantes em TD&E: os diretores administrativo, jurídico, financeiro e executivo, e os gerentes administrativo, jurídico, de gestão de pessoas, de tecnologia da informação, da controladoria jurídica e financeiro. Essa amostra foi selecionada por se tratarem dos maiores solicitantes de treinamento, atualmente.

Salienta-se que estes componentes foram convidados a participar do estudo, tendo os mesmos, em caso de aceite, assinado o termo de consentimento livre e esclarecido, cujo modelo encontra-se no apêndice 3, como forma de enquadramento aos requisitos éticos e legais. A contar com a pesquisadora, ao todo obteve-se 5 entrevistas.

5.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

Para coleta dos dados foi utilizado o método de observação *in loco* do processo, já que a pesquisadora é a analista de RH responsável pelo subsistema de TD&E, e, para complementação das informações, de entrevistas com as pessoas mais envolvidas no processo, conforme o roteiro de entrevista do apêndice 2.

Após a diagramação do processo atual, utilizando-se o software *Bizagi Modeler*, o diagrama foi validado utilizando o questionário proposto por Araújo *et al* (2018), baseado na ISO/TR 26122:2008, que propõe “uma análise dos fluxos mapeados nos processos de trabalho com fins arquivísticos” (ARAÚJO *et al*, 2018, p. 3041).

5.5 ANÁLISE DOS DADOS

Com o diagrama validado, todas as tarefas foram descritas, observando-se as entradas e saídas, além do processamento de cada uma e o seu responsável, para que a análise seja realizada a partir do Método de Valor Agregado.

Cada tarefa teve seu valor atribuído para o processo, podendo ter sido classificada como VA, BVA, RV e NVA, conforme referencial teórico. Com o fim de

tornar a classificação menos subjetiva, acrescentou-se a justificativa para cada valor atribuído.

5.6 PROPOSTA DE MELHORIA

Baseado na análise, sinalizou-se os pontos fracos do processo e propôs-se melhorias no mesmo, tendo sido feito a diagramação dessa proposta para a melhor visualização e comparação dos processos.

Este relatório e os diagramas serão apresentados e disponibilizados a instituição, tanto impresso como em meio digital, em pdf e png.

Para melhor visualização, elaborou-se o fluxo de atividades disposto na figura 5.

Figura 5 – Fluxo das atividades desenvolvidas

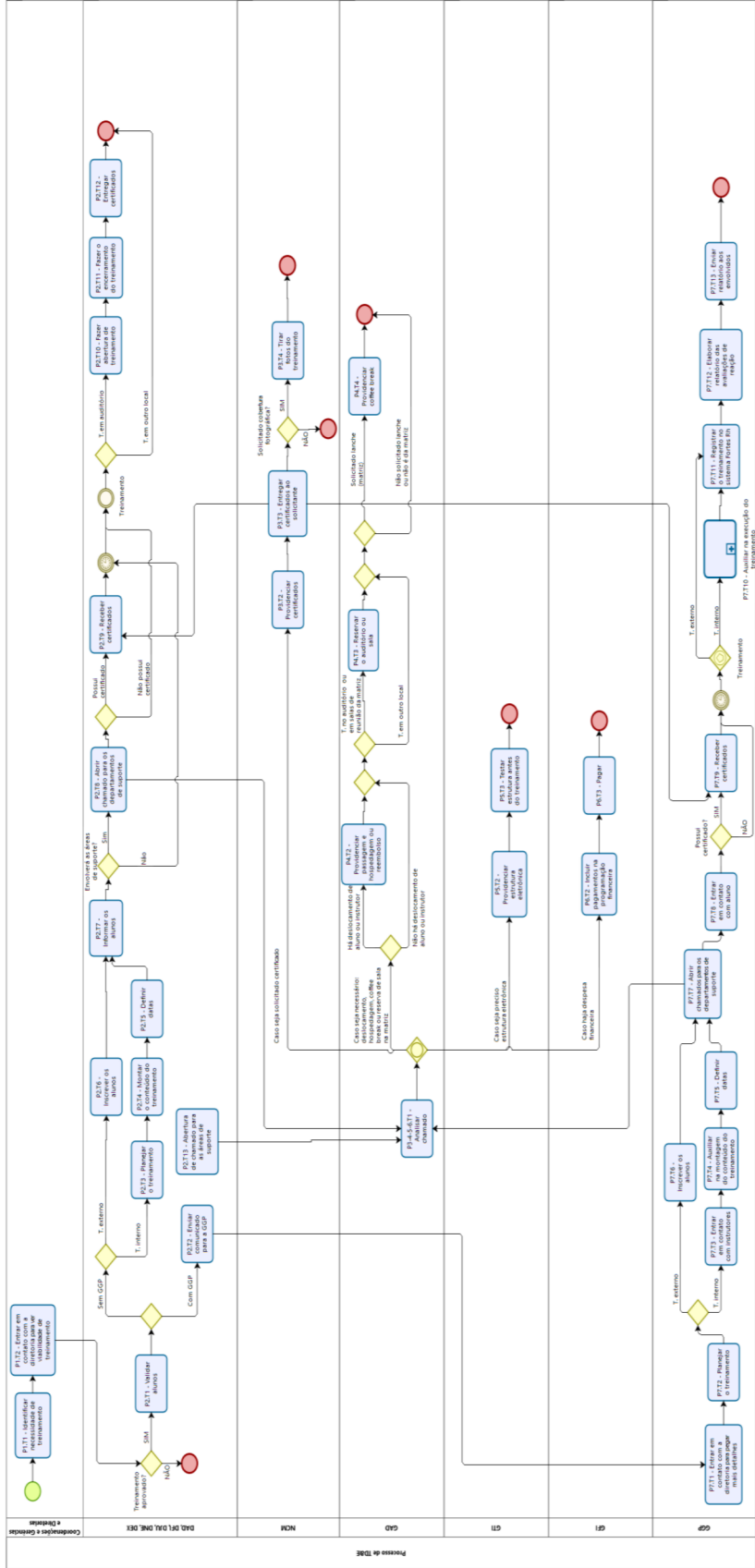


Fonte: Elaborado pela autora (2020)

6 MAPEAMENTO DO ATUAL PROCESSO DE TD&E

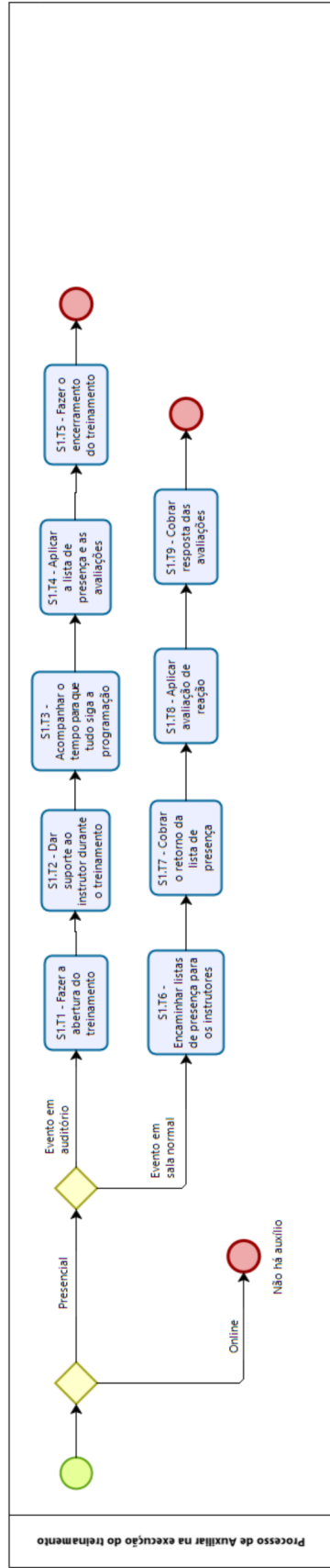
Os fluxos obtidos neste mapeamento, a partir da observação in loco e das entrevistas realizadas, encontram-se nas figuras 6 e 7.

Figura 6 – Fluxo atual do processo de TD&E



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura 7 – Fluxo atual do subprocesso Auxiliar na Execução do Treinamento



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

7 VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO

Com o fim de “verificar a coerência do fluxo mapeado e se ele representa de fato a realidade da organização” (ARAÚJO *et al*, 2018, p. 3039), foi respondida as 35 questões propostas por Araújo *et al* (2018, p. 3042) conforme o quadro 6.

Quadro 6 – Perguntas e respostas para validação do mapeamento atual

1	Quais legislações regem ou regulamentam o processo analisado? R - Não há legislação que rege ou regulamenta o processo de treinamento, desenvolvimento e educação das empresas. Há, no entanto, a norma ISO 10015:1999 que dá algumas diretrizes para treinamento, porém esta não é utilizada na empresa pesquisada.
2	Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo? R - Não há procedimentos internos na organização que venham a impactar o processo analisado.
3	Onde está localizado o processo na instituição? Em quais jurisdições? R - A matriz da organização localiza-se em João Pessoa/PB, sendo uma sociedade de direito privado, possuindo unidades espalhadas em 10 estados brasileiros e no distrito federal, além de uma unidade em Portugal.
4	Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais são os resultados esperados? R - Os principais responsáveis são o diretor administrativo e a gerente de gestão de pessoas. Espera-se que com este relatório técnico melhorias possam ser incrementadas ao processo.
5	Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados? R - Analista de RH com foco em TD&E e gerente de gestão de pessoas, na Gerência da Gestão de Pessoas; Gerente administrativo, na Gerência Administrativa; Gerente financeiro, na Gerência Financeira; Gerente de TI, na Gerência de tecnologia da informação; Assistente administrativo, no Núcleo de Comunicação e Marketing; Diretores de todas as diretorias; Todos os Coordenadores e Gerentes, em todos os setores e unidades.
6	Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo? R - GGP – Gerência de Gestão de Pessoas – gerente e analista GFI – Gerência Financeira – gerente e assistente administrativo GTI – Gerência de Tecnologia da Informação – gerente e/ou analista GAD – Gerência Administrativa - gerente NCM – Núcleo de Comunicação e Marketing – gerente e assistente administrativo DAD, DFI, DJU, DNE, DEX – Diretoria Administrativa, Diretoria Financeira, Diretoria Jurídica, Diretoria de Negócios e Diretoria Executiva - diretores

7	Existe mais de uma jurisdição envolvida? Quais são elas?
R -	Não.
8	Existe terceirização?
R -	Pode haver, mas não é uma obrigatoriedade. Há casos onde palestrantes e/ou empresas são contratados para promover uma capacitação.
9	O que inicia o processo e como é registrado?
R -	Os gestores das áreas, coordenadores e/ou gerentes, identificam a necessidade de treinamento e entram em contato com a diretoria. Não há registro.
10	Quais são as sequências de transações do processo?
R -	O processo inicia com o gestor da área identificando a necessidade de treinamento e entrando em contato com a diretoria sobre o treinamento. A diretoria pode aprovar e decidir estruturar o treinamento por ela mesma ou envolver a gestão de pessoas no processo. As áreas de suporte são envolvidas de acordo com a necessidade do treinamento.
11	Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída?
R -	Não há feedback com essa informação. Os envolvidos ficam sabendo que uma transação não foi concluída por ter dado erro na mesma. Caso não dê erro entende-se que a mesma foi realizada.
12	Existem sequencias paralelas no processo? Se sim, onde convergem?
R -	Sim. O processo, atualmente, pode ocorrer com ou sem a participação da gestão de pessoas. Em ambos os casos as sequências não convergem. No primeiro caso, estando a GGP envolvida, ainda pode haver sequências paralelas na tarefa Analisar Chamado, mas estas também não convergem.
13	Onde estão as decisões e transações do processo e como são registradas?
R -	Podem estar na diretoria, quando não há participação da gestão de pessoas, ou na gestão de pessoas, quando esta está envolvida. Quando a GGP participa do processo, o treinamento fica registrado no sistema Fortes Rh, mas as decisões e tarefas não ficam registradas.
14	O que finaliza a sequência do processo e como é registrado?
R -	A finalização ocorre com o setor realizando a atividade proposta a ele. Se os setores tiverem sido demandados por chamado ou e-mail, o registro da solicitação fica no sistema, mas, mesmo assim, a finalização não fica registrada, a menos que o setor dê o retorno que a tarefa foi feita.
15	Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo?
R -	Não há procedimentos.
16	Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?
R -	As mudanças nos treinamentos ocorrem por demanda da diretoria.
17	Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por quê?
R -	Sim. Um colaborador pode participar de algum curso ou evento, solicitar reembolso a diretoria e está acatar o pedido.

18	Quais eventos podem impedir que o processo prossiga seu padrão de rotina? R - Desistência, por parte da diretoria, da realização do treinamento. Impossibilidade de o colaborador participar do treinamento, seja por choque de agenda ou problemas pessoais. Treinamento ser adiado. Impossibilidade de o palestrante ministrar o treinamento no dia e hora marcados.
19	Existem procedimentos de contingência estabelecidos? R - Não.
20	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações? R - Não há essa padronização e registro. O que pode haver é a consulta aos envolvidos no treinamento para saber o que houve na época e usar essa narrativa como base para tomada de decisão.
21	Quais transações contribuem para o cumprimento dos requisitos regulamentares do processo? R - Não há regulamentação.
22	Quais transações são necessárias para iniciar, autorizar ou concluir o processo? R - A aprovação da diretoria é essencial para que o processo ocorra e transcorra normalmente.
23	Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados? R - Não há o monitoramento do progresso e da efetividade do treinamento.
24	Esse processo requer entrada de outros processos? R - Não.
25	Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída? R - Não.
26	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos? R - Não há informações demandadas para outros processos.
27	Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo? R - Quando há o registro, o mesmo é usado como métrica para avaliar se estamos investindo mais ou menos tempo e dinheiro em treinamento.
28	Todas as transações necessárias no processo foram incluídas? R - Sim.
29	As razões documentadas para cada transação são precisas? R - Sim.
30	A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão? R - Sim.
31	As variações das sequências foram identificadas e documentadas? R - Sim.

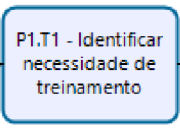
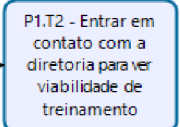
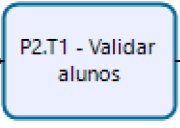
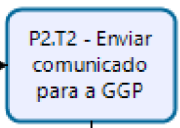
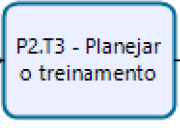
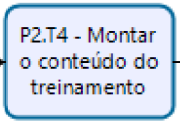
32	Todas as funções foram identificadas e documentadas?
R -	Sim.
33	As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão?
R -	Sim.
34	O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão?
R -	Sim.
35	As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional? E podem ser compreendidas facilmente?
R -	Sim.

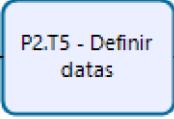
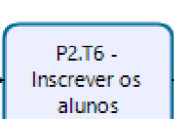
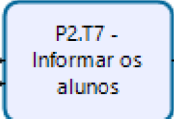
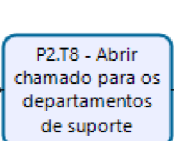
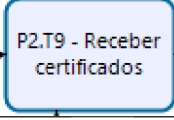
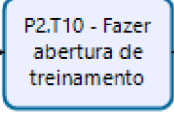
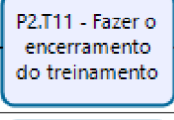
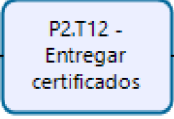
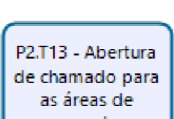
Corroborando as respostas trazidas no questionário apresentado, validou-se o fluxo atual com a diretora jurídica e a gerente de gestão de pessoas, conforme a declaração de validação apresentada no apêndice IV.

8 DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Apesar de os treinamentos ocorrerem com frequência, não há uma norma escrita que conduza o fluxo das atividades. Mediante observação e entrevistas, conseguiu-se identificar as etapas do processo e estabelecer um fluxo. No quadro 7 listamos as etapas e as descrições para a compreensão das mesmas.

Quadro 7 – Etapas do processo de TD&E da Instituição

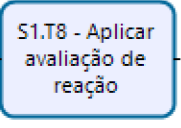
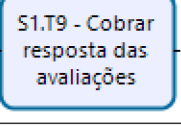
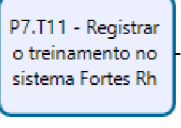
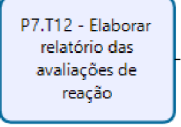
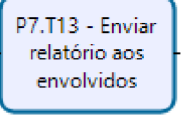
Etapas	Descrição
	Início
	Entrada: gestor observa que seu colaborador está ou com baixo desempenho ou precisa de uma nova habilidade para executar a atividade. Processamento: conversa com o colaborador sobre a sua necessidade de melhoria para descobrir se há necessidade do treinamento. Saída: necessidade de treinamento devidamente identificada. Responsável: Gestor imediato do colaborador
	Entrada: definir a forma de comunicação, se por telefone, pessoalmente, por Spark, por e-mail ou por WhatsApp. Processamento: estabelecer a comunicação. Saída: Conversar com a diretoria sobre a viabilidade do treinamento. Responsável: Gestor imediato do colaborador
	Decisão - treinamento aprovado?
	Entrada: Observar o (s) aluno (s) indicado (s) pelo gestor Processamento: De acordo com a estratégia da empresa, podem ser acrescentados mais alunos ou até retirados alunos previstos. Saída: Lista de alunos para o curso estabelecida. Responsável: Diretoria responsável
	Decisão – O processo caminha pela GGP?
	Entrada: definir a forma de comunicação, se por telefone, pessoalmente, por Spark, por e-mail ou por WhatsApp. Processamento: estabelecer a comunicação e o repasse da informação. Saída: Mensagem enviada. Responsável: Diretoria responsável
	Decisão – Treinamento interno?
	Entrada: Solicitação de treinamento validada Processamento: Verificar quais os departamentos que o aluno irá passar e quanto tempo ficará em cada um deles. Saída: Treinamento estruturado: departamentos, instrutores, deslocamento e custos. Responsável: Diretoria responsável
	Entrada: Departamentos escolhidos para o aluno passar por ele. Processamento: Definir o conteúdo que os departamentos irão focar baseado no objetivo do treinamento. Saída: Conteúdos e práticas de treinamento escolhidos Responsável: Diretoria responsável.

 P2.T5 - Definir datas	Entrada: Treinamento planejado e estruturado. Processamento: De acordo com a estratégia da empresa, estabelecendo o melhor período. Saída: Período de treinamento definido. Responsável: Diretoria responsável
 P2.T6 - Inscrever os alunos	Entrada: Treinamento aprovado e alunos definidos. Processamento: A diretoria pode proceder já com as inscrições, bem como pode solicitar a seu assessor ou ao próprio aluno que o faça. As inscrições podem ser online, por e-mail, presencial ou por telefone. Saída: Inscrições realizadas. Responsável: Diretoria responsável pela área.
 P2.T7 - Informar os alunos	Entrada: Treinamento organizado e alunos definidos. Processamento: Deixar os alunos cientes ou confirmar com os alunos sobre local, data, horário, bem como qualquer informação pertinente ao treinamento. Saída: Alunos devidamente comunicados e confirmados Responsável: Diretoria responsável
	Decisão – Envolverá as áreas de suporte?
 P2.T8 - Abrir chamado para os departamentos de suporte	Entrada: verificada a necessidade de envolver as áreas de suporte Processamento: Os chamados serão abertos de acordo com o tipo de treinamento e com a solicitação do treinamento. As áreas de suporte podem ser contatadas por SMI, e-mail, WhatsApp, telefone, Spark ou presencialmente. Saída: Contato realizado. Responsável: Diretoria responsável
	Decisão – Possui certificado?
 P2.T9 - Receber certificados	Entrada: Solicitado a confecção e impressão de certificados. Processamento: Certificados impressos e prontos para assinatura Saída: Certificados entregues a área solicitante Responsável: Equipe do NCM
	Espera - Aguarda-se a data do treinamento.
	Evento – Treinamento
	Decisão – Treinamento em auditório?
 P2.T10 - Fazer abertura de treinamento	Entrada: Data e hora do treinamento chegarem Processamento: Realizar a cerimônia de abertura, falando sobre os motivos do treinamento e apresentando os instrutores. Saída: Cerimônia de abertura realizada Responsável: Diretoria responsável
 P2.T11 - Fazer o encerramento do treinamento	Entrada: Término da fala do instrutor Processamento: Realizar cerimônia de encerramento do treinamento Saída: Treinamento encerrado Responsável: Diretoria responsável
 P2.T12 - Entregar certificados	Entrada: Término do treinamento. Processamento: Entregar em mãos os certificados do treinamento Saída: certificados entregues Responsável: Diretoria responsável
 P2.T13 - Abertura de chamado para as áreas de suporte	Entrada: verificada a necessidade de envolver as áreas de suporte Processamento: Os chamados serão abertos de acordo com o tipo de treinamento e com a solicitação do treinamento. As áreas de suporte podem ser contatadas por SMI, e-mail, WhatsApp, telefone, Spark ou presencialmente. Saída: Contato realizado. Responsável: Diretoria responsável

P3.4-5-6.T1 - Analisar chamado	Entrada: Recebimento da comunicação de envolvimento no treinamento. Processamento: Analisar a necessidade e os recursos para atendê-la. Saída: Atender ao chamado. Responsável: Equipe da área suporte
	Ponto de ramificação para várias condições
P3.T2 - Providenciar certificados	Entrada: Chamado solicitando a confecção de certificados Processamento: Não há critérios estabelecidos para quando deve-se emitir certificado ou não. Atualmente faz-se de acordo com a solicitação do treinamento. Saída: Certificados prontos para serem entregues Responsável: Equipe do NCM
P3.T3 - Entregar certificados ao solicitante	Entrada: Certificados prontos. Processamento: Deslocar-se ao setor solicitante para entrega dos certificados. Saída: Entrega em mãos dos certificados prontos ao solicitante. Responsável: Equipe do NCM
	Solicitado cobertura fotográfica?
P3.T4 - Tirar fotos do treinamento	Entrada: Chamado solicitando cobertura fotográfica Processamento: Deslocar-se ao treinamento para fazer registros fotográficos do mesmo. Saída: Fotos tiradas do treinamento Responsável: Equipe do NCM
	Haverá deslocamento de aluno ou instrutor?
P4.T2 - Providenciar passagem e hospedagem ou reembolso	Entrada: Chamado solicitando deslocamento e acomodação. Processamento: A passagem pode ser comprada pela gerencia ou pelo aluno, neste último caso haverá o reembolso. Caso o deslocamento seja com veículo próprio o valor da gasolina também é reembolsado. A hospedagem pode ser em alojamento próprio ou em hotel. Saída: Passagem e hospedagem providenciadas Responsável: Gerente da GAD
	Treinamento será em auditório ou sala de reunião da matriz?
P4.T3 - Reservar o auditório ou sala	Entrada: Chamado solicitando a reserva Processamento: Agendar a sala/ auditório para data e horário solicitado, desta forma evita-se choques de eventos. Saída: Reserva realizada sem choques Responsável: Gerente da GAD
	Haverá coffee break?
P4.T4 - Providenciar coffee break	Entrada: Chamado solicitando <i>coffee break</i> Processamento: Não há regra para o tipo de <i>coffee break</i>, ficando a cargo do solicitante definir o que terá baseado no evento. Saída: <i>Coffee break</i> servido no dia e horário solicitado. Responsável: Gerente da GAD
P5.T2 - Providenciar estrutura eletrônica	Entrada: Chamado solicitando equipamentos eletrônicos e estrutura tecnológica. Processamento: Providenciar computador, Datashow, microfone, passador de slides, internet, conexões de internet Saída: Equipamentos eletrônicos e estrutura tecnológica prontos para o treinamento no dia e horário marcados. Responsável: Equipe da GTI
P5.T3 - Testar estrutura antes do treinamento	Entrada: Chamado solicitando equipamentos eletrônicos e estrutura tecnológica. Processamento: Testar os equipamentos eletrônicos e a estrutura tecnológica antes do treinamento. Saída: Toda a infraestrutura digital em bom funcionamento para o treinamento.

	Responsável: Equipe da GTI
P6.T2 - Incluir pagamentos na programação financeira	Entrada: Chamado solicitando pagamento Processamento: Programar reembolso de deslocamento e alimentação e pagamento de passagens, hospedagens, custos com material didático, ajuda de custo, bem como qualquer outro custo originado do treinamento. Saída: Programação de pagamento gerada Responsável: Equipe da GFI
P6.T3 - Pagar	Entrada: Chamado solicitando pagamento Processamento: Realizar os pagamentos conforme a programação gerada. Saída: Pagamentos realizados Responsável: Equipe da GFI
P7.T1 - Entrar em contato com a diretoria para pegar mais detalhes	Entrada: Recebimento de comunicado informando sobre o treinamento Processamento: Alinhar pontos que não estejam claros de como deve ocorrer o treinamento e o que ele deve conter. Saída: Especificidades do treinamento definidas e alinhadas Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
P7.T2 - Planejar o treinamento	Entrada: Recebimento de comunicado informando sobre o treinamento Processamento: Verificar quais os departamentos que o aluno irá passar e quanto tempo ficará nele. Saída: Treinamento estruturado: departamentos, instrutores, deslocamento e custos. Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
	Treinamento interno?
P7.T3 - Entrar em contato com instrutores	Entrada: Departamentos, onde o aluno passará, definidos. Processamento: Confirmar com os instrutores a sua disponibilidade no período do treinamento e alinhar as datas. Saída: Instrutores avisados do treinamento e com pré-agendamento de data Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
P7.T4 - Auxiliar na montagem do conteúdo do treinamento	Entrada: Contato com os instrutores para alinhar o treinamento Processamento: Ajudar o instrutor a montar o conteúdo baseado no objetivo do treinamento. Saída: Treinamentos montados no padrão da empresa e com técnicas didáticas diversificadas. Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
P7.T5 - Definir datas	Entrada: Realizar o pré-agendamento com cada um dos instrutores. Processamento: Juntar todas as datas dos departamentos e estabelecer o cronograma final. Saída: Todas as datas alinhadas e definidas Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
P7.T6 - Inscrever os alunos	Entrada: Alinhamento com a diretoria sobre os participantes. Processamento: Realizar a inscrição dos alunos por e-mail, em sites e telefones ou solicitar que cada um realize a sua inscrição. Saída: Alunos inscritos. Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
P7.T7 - Abrir chamados para os departamentos de suporte	Entrada: Verificar a necessidade de envolver as áreas de suporte. Processamento: Os chamados serão abertos de acordo com o tipo de treinamento e com a solicitação do treinamento. Por SMI. Saída: Chamados abertos. Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
P7.T8 - Entrar em contato com aluno	Entrada: Treinamento planejado e/ou alunos inscritos. Processamento: Enviar o convite ou e-mail orientativo de como será o treinamento e todas as informações que o aluno precisa saber. Saída: Todos os alunos informados sobre as orientações gerais do treinamento. Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
	Possui certificado?

 P7.T9 - Receber certificados	Entrada: Solicitado a confecção e impressão de certificados. Processamento: Certificados impressos e prontos para assinatura Saída: Certificados entregues a área solicitante Responsável: Equipe do NCM
	Espera
	Treinamento interno? Decide-se o caminho baseado no tipo de treinamento
 P7.T10 - Auxiliar na execução do treinamento	Entrada: Treinamento ser interno Processamento: Fornecer todos os subsídios necessários para a execução do treinamento e o seu registro. Saída: Estrutura para o treinamento pronta Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
	Treinamento presencial?
	Evento em auditório?
 S1.T1 - Fazer a abertura do treinamento	Entrada: Data e hora do treinamento chegarem Processamento: A cerimônia de abertura do treinamento pode ser realizada tanto pela gestão de pessoas quanto por uma pessoa convidada, que pode ser orientada pela gestão de pessoas para tal. Saída: Abertura do treinamento realizada. Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
 S1.T2 - Dar suporte ao instrutor durante o treinamento	Entrada: Data e hora do treinamento chegarem Processamento: Servir água, pegar material didático, auxiliar na execução de dinâmica, ajustar algum equipamento que dê problema. Saída: Treinamento acontecer sem intercorrências Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
 S1.T3 - Acompanhar o tempo para que tudo siga a programação	Entrada: Data e hora do treinamento chegarem Processamento: Mostrar placa de tempo ao instrutor: 10min, 5min e encerrar Saída: O treinamento ocorrer no horário previsto Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E.
 S1.T4 - Aplicar a lista de presença e as avaliações	Entrada: Data e hora do treinamento chegarem Processamento: Aplicar as avaliações de reação e/ou outra requerida para o momento e passar a lista de presença para os participantes assinarem. Saída: Formulários preenchidos para registro que o treinamento aconteceu. Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E.
 S1.T5 - Fazer o encerramento do treinamento	Entrada: Término da apresentação do instrutor e registro do treinamento. Processamento: A cerimônia de encerramento do treinamento pode ser realizada tanto pela gestão de pessoas quanto por uma pessoa convidada, que pode ser orientada pela gestão de pessoas para tal. Saída: Encerramento do treinamento realizado. Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
 S1.T6 - Encaminhar listas de presença para os instrutores	Entrada: Instrutores e alunos contatados. Processamento: Envio do formulário "lista de presença" para os instrutores por e-mail. Saída: e-mails enviados Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
 S1.T7 - Cobrar o retorno da lista de presença	Entrada: Treinamento realizado Processamento: Cobrar dos instrutores, por e-mail, telefone, Spark e presencialmente, o envio das listas de presença assinadas Saída: Contato com o instrutor realizado Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E

 S1.T8 - Aplicar avaliação de reação	Entrada: Término do treinamento Processamento: Aplicar as avaliações de reação para os participantes avaliarem o treinamento. Pode ser aplicada fisicamente, pode ser enviada por e-mail. Saída: Formulários preenchidos para registro que o treinamento aconteceu. Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E.
 S1.T9 - Cobrar resposta das avaliações	Entrada: Avaliações aplicadas Processamento: Cobrar dos alunos, por e-mail, telefone, Spark e presencialmente, o envio das avaliações preenchidas. Saída: Contato com o aluno realizado Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
 P7.T11 - Registrar o treinamento no sistema Fortes Rh	Entrada: Recebimento das listas de presença assinadas e das avaliações preenchidas. Processamento: Inserir o treinamento no sistema, lançar a presença nos alunos e registrar as avaliações e suas respostas. Saída: Registro realizado no sistema Fortes Rh (sistema utilizado pela gestão de pessoas) Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
 P7.T12 - Elaborar relatório das avaliações de reação	Entrada: Avaliações de reação preenchidas e enviadas à gestão de pessoas. Processamento: Emitir o relatório de reação compilando as respostas das avaliações de reação. O relatório já traz os gráficos de cada resposta. Saída: Relatório de reação gerado Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
 P7.T13 - Enviar relatório aos envolvidos	Entrada: Emissão do relatório de reação Processamento: Dar feedback ao instrutor e as áreas suporte referente ao desempenho deles no treinamento. Enviar por e-mail o relatório de reação para os envolvidos. Saída: Relatório enviado Responsável: Gerente de Gestão de Pessoas e Analista de TD&E
	Encerramento

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

As tarefas do processo foram identificadas com o código Px.Tx, onde “T” enumera as tarefas e “P” segue a ordem:

P1 – raia 1 – Coordenações e Gerências e Diretorias

P2 – raia 2 – DAD, DFI, DJU, DNE, DEX

P3 – raia 3 – NCM

P4 – raia 4 – GAD

P5 – raia 5 – GTI

P6 – raia 6 – GFI

P7 – raia 7 – GGP

Desta forma a tarefa P2.T12, por exemplo, é a décima segunda tarefa das diretorias – DAD, DFI, DJU, DNE, DEX.

9 ANÁLISE DO PROCESSO

O primeiro ponto identificado foi que a ausência de um procedimento estabelecido confunde os papéis de cada participante na execução do procedimento, pois dificulta a divisão de tarefas dentro do fluxo, como por exemplo as mesmas atividades serem desempenhadas pelas áreas P2 e P7.

Verificou-se que há inúmeros encerramentos dentro do processo. Não existe retorno ao fluxo após execução das atividades de P3, P4, P5 e P6, ocasionando falta de *feedback* ao solicitante sobre a conclusão da atividade.

Foi identificado *gap* de *feedback* no processo. Só há *feedback* de conclusão de tarefa em P7.T13, quando o solicitante é informado da conclusão do treinamento, porém, não há retorno por parte destes com ações de melhoria ou parecer positivo.

Observou-se *gap* de registro das atividades do processo. Os treinamentos só são registrados no sistema de TD&E da empresa se a atividade P2.T2 for executada, porém, ainda assim esta documentação não é efetiva, pois: a) a lista de presença, único registro de que o treinamento ocorreu e que os alunos participaram, deve ser cobrada em S1.T7, havendo a possibilidade de não envio; b) não há registro dos custos totais do treinamento, pois P2.T13, P4.T2 e P4.T4 não se comunicam com P7 e quando o fluxo segue pela GGP em P2.T2, a tarefa P2.T13 pode ou não ocorrer, caso ocorra gera duplicidade de envio de informação em P7.T7; c) as avaliações são cobradas em S1.T9, havendo possibilidade de não envio.

Analisando o processo pelo método de valor agregado, as tarefas foram classificadas conforme o quadro 8.

Quadro 8 – Classificação das etapas do processo de TD&E

Etapas	Classificação	Justificativa
P1.T1 – Identificar necessidade de Treinamento	VA	Sem a identificação da necessidade o processo não existe.
P1.T2 – Entrar em contato com a diretoria para ver viabilidade de treinamento	VA	Se não houver viabilidade o processo se encerra.
P2.T1 – Validar alunos	BVA	Os alunos são escolhidos baseado na estratégia da empresa.
P2.T2 – Enviar comunicado para a GGP	RV	Documenta o processo

P2.T3 – Planejar o treinamento	VA	Influenciará a carga horária, os custos, a data.
P2.T4 – Montar o conteúdo do treinamento	BVA	Os conteúdos devem se adequar a necessidade da empresa.
P2.T5 – Definir datas	NVA	Não agrega valor.
P2.T6 – Inscrever alunos	VA	Sem alunos não há treinamento.
P2.T7 – Informar os alunos	VA	Os alunos precisam das informações para comparecer ao treinamento.
P2.T8 – Abrir chamado para os departamentos de suporte	RV	Apenas quando por SMI, documenta a solicitação para as outras áreas.
P2.T9 – Receber certificados	NVA	Não agrega valor.
P2.T10 – Fazer abertura do evento	VA	Aumenta a importância do evento.
P2.T11 – Fazer o encerramento do treinamento	VA	Faz as considerações finais dando o arremate do evento.
P2.T12 – Entregar certificados	VA	Solenidade que dá notoriedade ao evento para o participante.
P2.T13 – Abrir chamado para as áreas de suporte	NVA	Por não seguir o fluxo, essa atividade causa retrabalho.
P3-4-5-6.T1 – Analisar chamado	NVA	Não agrega valor.
P3.T2 – Providenciar certificados	BVA	Os certificados são providenciados, no padrão da empresa, manualmente pelo NCM. Atividade poderia ser automatizada e a entrega ser eletrônica.
P3.T3 – Entregar certificados ao solicitante	NVA	Não agrega valor.
P3.T4 – Tirar fotos do treinamento	RV	Documenta o treinamento.
P4.T2 – Providenciar passagem e hospedagem ou reembolso	VA	Os participantes devem vir para o treinamento e ter como ficar na cidade.
P4.T3 – Reservar o auditório ou sala	BVA	Organiza o uso das salas impedindo choques de evento.
P4.T4 – Providenciar coffee break	VA	Treinamentos longos acabam improdutivos sem um break.
P5.T2 – Providenciar estrutura eletrônica	VA	Treinamentos são impossibilitados sem a estrutura para ocorrer.
P5.T3 – Testar estrutura antes do treinamento	BVA	Minimiza imprevistos.
P6.T2 – Incluir pagamentos na programação financeira	BVA	Seguir uma programação de pagamento dá eficiência ao setor.

P6.T3 - Pagar	VA	Todas as despesas devem ser quitadas.
P7.T1 – Entrar em contato com a diretoria para pegar mais detalhes	VA	O entendimento de como deve ocorrer a ação muitas vezes só acontece conversando com o solicitante.
P7.T2 – Planejar o treinamento	NVA	O planejamento consiste em executar as demais atividades.
P7.T3 – Entrar em contato com os instrutores	VA	Participantes essenciais para a ocorrência do treinamento.
P7.T4 – Auxiliar na montagem do conteúdo do treinamento	VA	Elucidar o instrutor no objetivo do treinamento, dando sugestões de conteúdo e metodologia para que o propósito do treinamento seja alcançado.
P7.T5 – Definir datas	NVA	Não agrega valor.
P7.T6 – Inscrever os alunos	VA	Alunos não inscritos não conseguem participar de treinamentos externos.
P7.T7 – Abrir chamado para os departamentos de suporte	RV	Documenta a solicitação para as outras áreas.
P7.T8 – Entrar em contato com o aluno	VA	Dar todas as informações que o aluno precisa para participar do treinamento.
P7.T9 – Receber certificados	NVA	Não agrega valor.
P7.T10 – Auxiliar na execução do treinamento	VA	Promover todas as ações para que o treinamento ocorra.
S1.T1 – Fazer a abertura do treinamento	VA	Aumenta a importância do evento.
S1.T2 – Dar suporte ao instrutor durante o treinamento	BVA	Permitir ao instrutor não se preocupar com os detalhes, dando-lhe foco na ministração do conteúdo.
S1.T3 – Acompanhar o tempo para que tudo siga a programação	BVA	É de interesse da empresa que o treinamento proposto seja executado, para isso toda a programação tem que acontecer.
S1.T4 – Aplicar a lista de presença e as avaliações	RV	Documentar o evento e registrar o feedback dos participantes.
S1.T5 – Fazer o encerramento do treinamento	VA	Faz as considerações finais dando o arremate do evento.

S1.T6 – Encaminhar listas de presença para os instrutores	RV	Documentar a realização do evento.
S1.T7 – Cobrar o retorno da lista de presença	BVA	Minimiza os esquecimentos dos instrutores no envio da lista.
S1.T8 – Aplicar avaliação de reação	RV	Registra o feedback dos participantes para melhoria.
S1.T9 – Cobrar resposta das avaliações	BVA	Minimiza os esquecimentos dos alunos em responder a avaliação.
P7.T11 – Registrar o treinamento no sistema fortes Rh	VA	Sem esse registro os indicadores que o treinamento ocorreu se perdem, bem como o acesso a qualquer informação do treinamento.
P7.T12 – Elaborar relatório das avaliações de reação	BVA	Permite que todas as respostas estejam em um só lugar.
P7.T13 – Enviar relatório aos envolvidos	BVA	Permite que o feedback dos participantes cheguem aos responsáveis pelas melhorias.

No próximo item fazemos o redesenho do processo com as melhorias sugeridas a partir da análise.

10 PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO

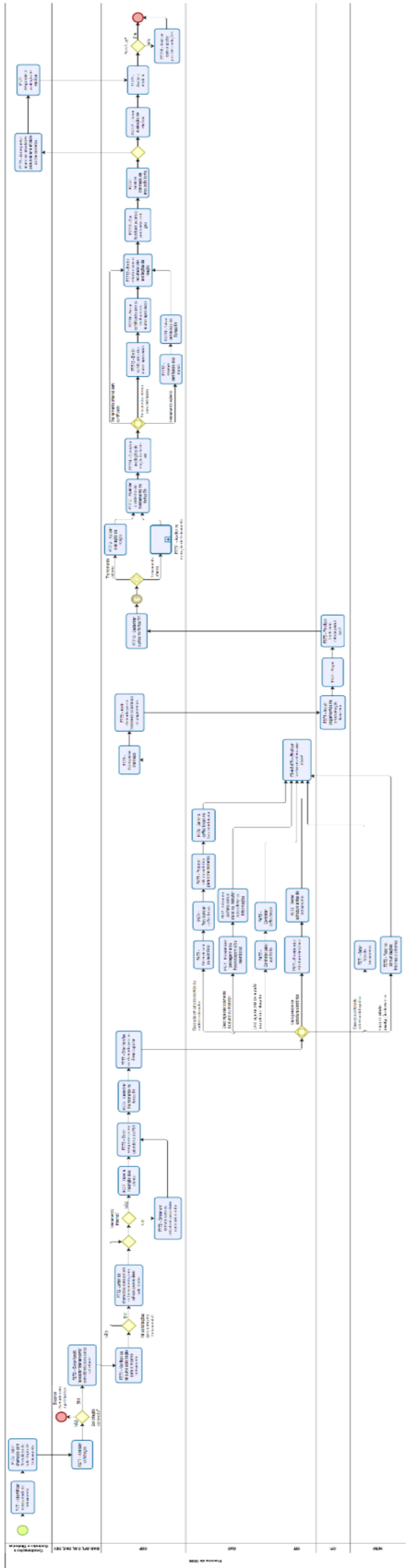
As melhorias sugeridas estão dispostas no quadro 9.

Quadro 9 – Propostas de melhorias

Oportunidade de Melhoria	Melhoria Proposta
Mais de uma pessoa realiza a mesma tarefa	• Criar um fluxo contínuo com a divisão das tarefas por área.
Falta de <i>feedback</i> das outras áreas	• Incluir tarefas de retorno da informação para o fluxo.
Registro deficiente	• Criação de formulário de solicitação de treinamento com as informações principais; • Criação de mecanismo para contabilização dos custos totais.

A partir da análise redesenhou-se o fluxo conforme a figura 8 e 9.

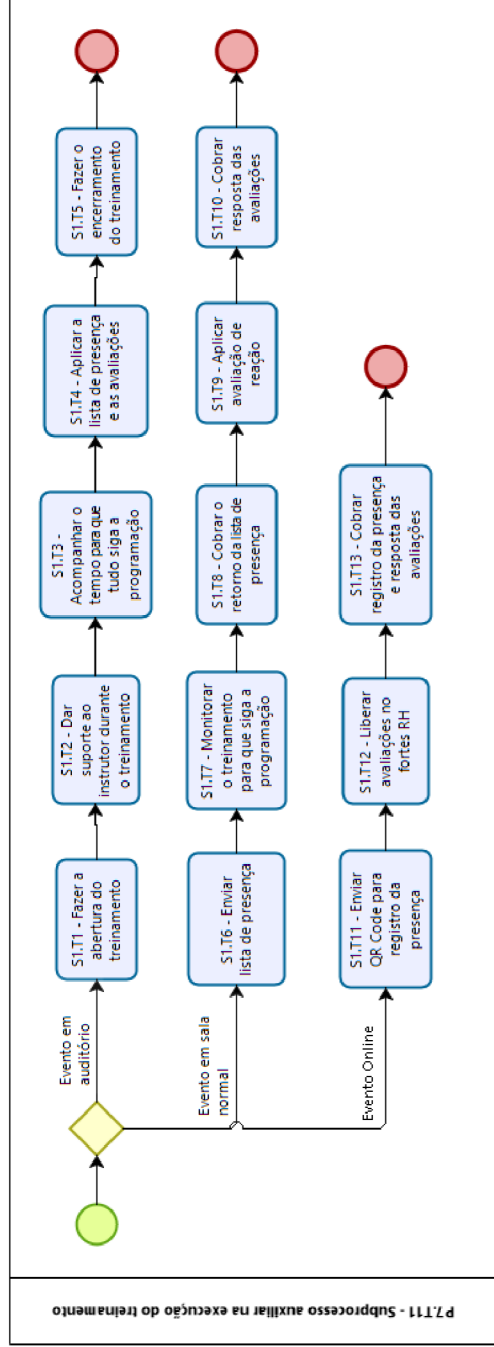
Figura 8 - Fluxo sugerido do processo de TD&E



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

As imagens ampliadas desse fluxo encontram-se no apêndice 6.

Figura 9 – Fluxo sugerido do subprocesso auxiliar na execução do treinamento



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Verificou-se que o fluxo ficou mais fluído, seguindo um único caminho e possuindo um único fim. Observou-se, também, que o entendimento foi descomplicado, sendo mais fácil a compreensão por parte das áreas participantes.

Algumas tarefas foram incluídas para conseguir o *feedback* entre as áreas e para minimizar as faltas de registro no sistema de gestão de pessoas, Fortes Rh.

Com a finalidade de monitorar o progresso do processo, sugere-se a parametrização do sistema da empresa, PMI – Plataforma Marcos Inácio, para obter um chamado personalizado para o processo de TD&E. Ao abrir um chamado o mesmo cria tarefas paralelas para as diversas áreas e o demandante pode acompanhar o andamento e conclusão das mesmas. Esse chamado possuiria um formulário, com os campos necessários para o planejamento do treinamento, para que o solicitante preencha no próprio sistema, criando o registro da solicitação. A sugestão dos campos para o formulário encontra-se no apêndice V.

Para obtermos o custo total do treinamento, sugerimos centralizar a abertura de chamados para a GFI na GGP. Esse controle é importante para maior gestão do orçamento destinado a treinamento.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta de fluxo estabelecido, permite que os treinamentos ocorram sem padrão definido e por consequência gera a falta de registro das capacitações. Estes fatos foram desafiadores para o estabelecimento e diagramação do atual processo de TD&E, essas dificuldades foram contornadas a partir das entrevistas e da validação do fluxo com a gerente de gestão de pessoas e a diretora jurídica, permitindo o desenho de como o processo estava ocorrendo.

Com o primeiro desenho foi possível identificar os pontos que necessitavam de ajustes para promover pontos melhoria que, até então, estavam perdidos na falta de padronização. Percebeu-se, com este passo primordial, a importância do mapa com o fluxo do processo para identificação de *gaps*, pois o diagrama tornou esta visualização mais clara.

Observou-se que o fluxo da proposta de melhoria produziu o efeito desejado de tornar o processo mais eficiente e tornar os registros dos treinamentos no sistema coerentes com a realidade, tanto do ponto de vista de ter-se todos os treinamentos cadastrados no sistema, como ter-se os custos efetivos com treinamento.

Para executar o fluxo recomendado faz-se necessário: a) a criação de um chamado personalizado no sistema da empresa que permita o acompanhamento do processo e o registro do mesmo; b) divulgar o novo procedimento entre os líderes.

Salienta-se que o processo proposto aqui é para solicitação, planejamento e execução de um treinamento. Não era o propósito abranger um fluxo ou padrão para práticas didáticas, ficando estas a escolha do palestrante, podendo a gestão de pessoas sugerir, sempre que possível, os métodos de ensino mais adequados para cada ocasião.

Este relatório apresentou à instituição pesquisada uma sugestão de melhores práticas para seu procedimento interno, ficando a cargo da organização a implantação do aqui proposto ou não.

Este relatório técnico não tem o intuito de padronizar o procedimento de treinamento, desenvolvimento e educação para demais escritórios de advocacia. Este procedimento foi pensado para o contexto no qual está inserido. Cada escritório pode, contudo, aplicar o método proposto aqui para aprimorar seus procedimentos internos e despertar para a melhoria contínua de suas práticas.

REFERÊNCIAS

AALSTA, W. P. V. D.; ROSA, M. L.; SANTORO, F. M. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. Wiesbaden: Springer, 2016.

AIRES, R. W. A.; KEMPNER-MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 7., 2017, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: EGC, UFSC, 2017.

AIRES, Regina Wundrack do Amaral; KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; FREIRE, Patricia de Sá. Indústria 4.0: desafios e tendências para a gestão do conhecimento. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E ESCOLAS DE GOVERNO (SUCEG), 2017, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis: SUCEG, 2017.

ARAÚJO, W. J. de; SILVA, J. T. E.; RIOS, I. R.; CAVALCANTI, K. de L. **Validação do mapeamento de fluxos de informação em processos organizacionais**: uma abordagem com foco arquivístico. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB, 19., 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 10520:2002**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 6023:2018**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRAZIL. **BPM CBOK**: guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum do Conhecimento: ABPMP BPM CBOK, v. 3.0, ABPMP, 2013. Disponível em: https://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 25 jun. 2019.

BIZAGI MODELER. Disponível em: <http://elearning.bizagi.com>.

BORTOLOTTI, Karen Fernanda. Metodologia da pesquisa. Rio de Janeiro: SESES, 2015, p. 75. In: DIEHL, Astor A.; TATIN, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2004, p. 62.

CALAZANS, Jorge. O colapso da advocacia no Brasil. **Estadão**, 19 fev. 2019. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/o-colapso-da-advocacia-no-brasil/>. Acesso em: 17 jun. 2019.

CFA, Imprensa. Conheça as quatro revoluções industriais que moldaram a trajetória do mundo. **Conselho Federal de Administração**, 06 dez. 2019. Disponível em: <https://cfa.org.br/as-outras-revolucoes-industriais/>. Acesso em: 11 fev. 2021.

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

CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development. Disponível em: <https://www.cipd.co.uk/about/who-we-are/history>. Acesso em: 28 out. 2019.

COELHO, Pedro Miguel Nogueira. **Rumo à indústria 4.0**. Orientador: Cristóvão Silva. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016.

COSTA, Daniel. Employee experience: propósito, escuta e engajamento. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**, São Paulo, ano 27, n. 382, p. 44-46, out. 2019.

CUCOLO, Eduardo. Mais de 50% das empresas manterão as mudanças adotadas na pandemia. **Folha de São Paulo**, 25 jul. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/07/mais-de-50-das-empresas-manterao-mudancas-adotadas-na-pandemia.shtml>. Acesso em: 12 fev. 2021.

DUMAS, M.; ROSA, M. L.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**. Heidelberg: Springer, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2016.

EQUIPE SAJ ADV. Escritório digital: como esse conceito está mudando a advocacia. **SAJ ADV**, 29 jun. 2020. Disponível em: <https://blog.sajadv.com.br/escritorio-digital-mudando-advocacia/>. Acesso em: 11 fev. 2021.

GRANATO, LUÍSA. 15 profissões em alta para 2020, segundo o LinkedIn. **Exame**, 08 jan. 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/15-profissoes-em-alta-para-2020-segundo-o-linkedin/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

IRITANI, D. R. *et al.* Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 164–180, mar. 2015.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. Repensando a gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014. In: CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista administração em diálogo**, v. 19, n. 2, Mai/Jun/Jul/Ago 2017, p. 01-18.

KISS, Botond; MILLEN, David. **Business Process Management for Dummies**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.

KNAIPK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2012.

KLUN, M.; TRKMAN, P. Business process management—at the crossroads. *Business Process Management Journal*, 2018, 24(3), 786-813. In: RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L. da; SILVA, A. C. A. de M. Dificuldades e

benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 161-186, jul./set 2019.

MACHADO, Luiz Alberto. Revoluções industriais: do vapor à internet das coisas. **Café Brasil**, 12 out. 2016. Disponível em: <http://www.portalcafebrasil.com.br/iscas-intelectuais/revolucoes-industriais/>. Acesso em: 02 mar. 2020.

MAGALHÃES, Regina; VENDRAMINI, Annelise. Os impactos da quarta revolução industrial. **GVEXECUTIVO**. v. 17, n. 1, p. 40-43, jan/fev. 2018.

MARCOS INÁCIO ADVOCACIA. Disponível em: <http://marcosinacio.com.br/sobre>. Acesso em: 17 jun. 2019.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Disponível em: <http://cbo.maisemprego.mte.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>. Acesso em: 29 set. 2020.

NÚMERO de escritórios de advocacia fechados aumenta no Brasil. **Exame**, 11 set 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/numero-de-escritorios-de-advocacia-fechados-aumenta-no-brasil/>. Acesso em: 17 jun. 2019.

OBEDGIU, Vincent. Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. **Journal of Management Development**. v. 36, n. 8, p. 986-990, july 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>. Acesso em: 25 mar. 2019.

OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio de; DUCCI, Larissa Zamarian; SILVA, Mônica Maria; HEADLEY, Samara Silva; BACCARO, Thais Accioly. **Gestão de Pessoas**. Londrina: UNOPAR, 2014. p. 216. ISBN 978-85-87686-49-7.

PALVARINI, Bruno; QUEZADO, Cláudia. **Gestão de processos voltada para resultados**. Brasília: Vertsys, 2017.

PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL. FATOS, INDICADORES, TENDÊNCIAS E ANÁLISES. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) e Integração Escola de Negócios. 13ª Edição. TED Gestão de Pessoas. São Paulo, 2018.

PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL. FATOS, INDICADORES, TENDÊNCIAS E ANÁLISES. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) e Integração Escola de Negócios. 14ª Edição. TED Gestão de Pessoas. São Paulo, 2019.

PEREIRA, Liony Sena. **A quarta revolução industrial e as possíveis consequências no mundo do trabalho**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2019.

PIAIA, Thami Covatti; COSTA, Bárbara Silva; WILLERS, Miriane Maria. Quarta revolução industrial e a proteção do indivíduo na sociedade digital: desafios para o direito. **Revista Paradigma**, v. 28, n. 1, p. 128-129, 2019.

RAFAEL, Luana Galetti; SANTOS, Gabriel Teixeira. **A advocacia e a proteção de dados na revolução industrial do século XXI**. ETIC 2018 – Encontro de iniciação científica - ISSN 21-76-8498.

RIBEIRO, Luciana da Silva; SILVA, Paulo Resende da. Impacto da indústria 4.0 nas organizações, na perspectiva do Brasil e Portugal. **Revista Uiips**, vol. 8, n. 4, 2020, p. 151-160, Santarém. ISSN: 2182-9608.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. Tradução: Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016. p. 176. Título original: The fourth industrial revolution. ISBN 978-85-7283-978-5.

SPARROW, Paul; BREWSTER, Chris; HARRIS, Hilary. **Globalimmazing human resource management**. London: Routledge, 2004.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Tradução: João Távora. Rio de Janeiro: Record, 1980. p. 491. Título original: The third wave.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futurama, 1998.

WESKE, Mathias. **Business Process Management**: concepts, languages, architectures. Germany: Springer, 2007.

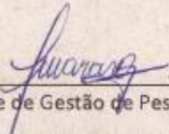
APÊNDICE A – Autorização para mapeamento de processo



DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins, que a empregada Silvia Gabriela Avelino Silva, CPF: 065.028.934-06, foi autorizada a implementar a reestruturação no processo de Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) como projeto para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, onde está matriculada com o número 20181019440, sob orientação do professor Dr. Wagner Junqueira de Araújo.

João Pessoa-PB, 01 de novembro de 2019.



Gerente de Gestão de Pessoas

MARCOS INÁCIO ADVOCACIA
Mara Priscila da Silva Queiroga

www.marcosinacio.adv.br



Rua Francisca Moura, 548 - Centro
João Pessoa - Paraíba
CEP 58.013-441
Tel. 83 3044.1000
contato@marcosinacio.adv.br

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA | MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES APRENDENTES
DOCENTE: WAGNER JUNQUEIRA
DISCENTE: SILVIA GABRIELA AVELINO SILVA

ROTEIRO DA ENTREVISTA - PROCESSO TD&E –

Nome: _____

Setor: _____ Cargo: _____

Data: _____ Horário inicial: _____ Horário final: _____

1. Existem legislações, normas ou procedimentos que regem suas atividades? Quais são?
2. Quais atividades você executa no processo de TD&E?
3. Qual é a etapa antecessora a sua no processo de TD&E?
4. Qual acontecimento dá início (start) a sua participação no processo de TD&E?
5. O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo de TD&E?
6. O que determina o final da sua participação no processo de TD&E?
7. Qual é a etapa sucessora a sua neste processo?

Outras perguntas:

8. Quais são os departamentos, gerências, diretorias, unidades e funções envolvidas no processo?
9. Quem são os participantes envolvidos no processo analisado?
10. O que inicia o processo e como é registrado?
11. Como os participantes sabem que cada etapa do processo foi concluída?
12. O que finaliza a sequência do projeto e como é registrado?
13. Quais eventos podem impedir que o processo siga o seu padrão?
14. Existem procedimentos de contingência estabelecidos que cobrem situações em que algo dá errado?
15. Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual a natureza da saída?

APENDICE C – Modelo de termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Elaborado de acordo com a Resolução 466/13 e 510/17 do CNS)

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **MAPEAMENTO DO PROCESSO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA EM JOÃO PESSOA/PB**, desenvolvida por **SILVIA GABRIELA AVELINO SILVA**, aluno regularmente matriculado no PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES – MESTRADO do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do professor Dr. WAGNER JUNQUEIRA DE ARAUJO.

O objetivo da pesquisa é estruturar o processo de treinamento, desenvolvimento e educação do escritório de advocacia a partir do mapeamento da situação existente, análise e sugestão de melhoria para o processo.

Justifica-se o presente estudo por se tratar de um estudo de caso concreto da aplicação da pesquisa na sociedade, além dos benefícios organizacionais. A literatura sobre o tema é escassa e pouco divulgada, fato que despertou real interesse em estudá-lo e divulgá-lo.

A participação do (a) sr. (a) na presente pesquisa é de fundamental importância, mas será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelos pesquisadores se não concordar com isso, bem como, participando ou não, nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder o questionário que lhe será apresentado, para que isso não venha a ocorrer, será escolhido um local privado sem a interferência de pessoas alheias ao estudo, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resoluções nºs. 466/2012 e 510/17, ambas do

Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesas, as mesmas serão ressarcidas pelo pesquisador responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável. Como trata-se de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim, assim como a última assinada por ambos.

João Pessoa-PB, ____ de _____ de 20____.

Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo Silva Gabriela Avelino Silva
Pesquisador Responsável Pesquisadora Responsável

Participante da Pesquisa

Pesquisador Responsável: Sílvia Gabriela Avelino Silva
Endereço do Pesquisador Responsável: Rua Raul Henrique de Sá – Bairro Tambiá – João Pessoa-PB - CEP: 58.020-673 -
Fones: 83 9 8861-6536 - E-mail: gabi.silvia2@gmail.com
E-mail do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba:
eticaccs@ccs.ufpb.br – fone: (83) 3216-7791 – Fax: (83) 3216-7791
Endereço: Cidade Universitária – Campus I – Conj. Castelo Branco – CCS/UFPB – João Pessoa-PB - CEP 58.051-900

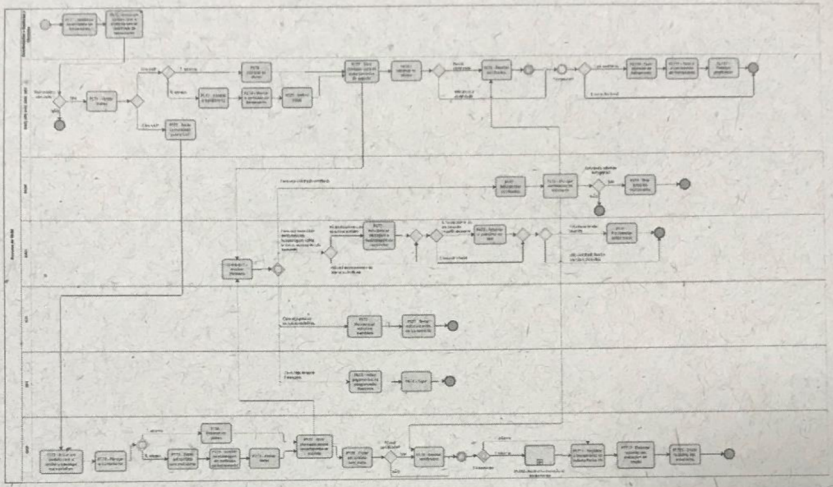
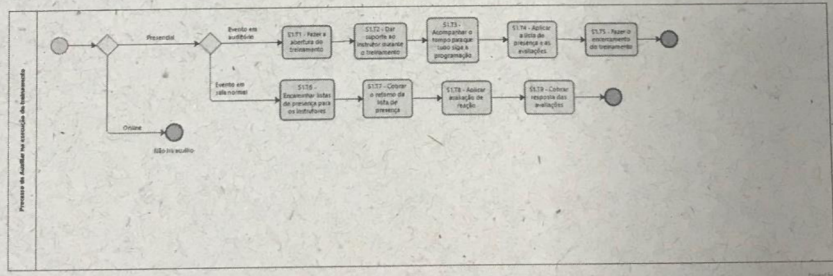
APENDICE D – Declaração de validação do mapeamento do processo atual



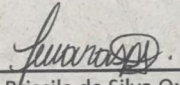
MARCOS INÁCIO
ADVOCACIA

DECLARAÇÃO DE VALIDAÇÃO

Declaro para os devidos fins, que os diagramas apresentados correspondem com a atual realidade de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) da empresa.

João Pessoa-PB, 17 de junho de 2019.



Mara Priscila da Silva Queiroga
Gerente de Gestão de Pessoas



Tanielle Keziah de S. F. T. Henriques
Diretora Jurídica

www.marcosinacio.adv.br

Rua Francisca Moura, 548 - Centro
João Pessoa - Paraíba
CEP 58.013-441
Tel. 83 3044.1000
contato@marcosinacio.adv.br

APÊNDICE E – Modelos dos formulários para solicitação de treinamento

Sugestão de formulário para o chamado de TD&E na PMI - treinamento interno

INFORMAÇÕES INICIAIS

Qual o tema do treinamento (principal assunto abordado):

Descreva o objetivo do treinamento:

Selecione os participantes:

DADOS PARA O TREINAMENTO

Forma de realização do treinamento:

☐ Presencial ☐ Online (ao vivo) ☐ Online (gravado)

Onde ocorrerá o treinamento?

☐ Auditório MI ☐ Sala de reunião ☐ Plataforma ZOOM

Unidade: _____

Data (s): ____/____/____

Horário (s): _____

Conteúdo programático/ Carga horária:

Selecione os instrutores:

Avaliações

☐ Reação ☐ Aprendizagem ☐ Eficácia

* Caso marque a opção "Aprendizagem", favor anexar perguntas e gabarito.

Este treinamento é um padrão a seguir? ☐ Sim ☐ Não

Para quais cargos?

Sugestão de formulário para o chamado de TD&E na PMI - treinamento externo

INFORMAÇÕES INICIAIS

Qual o tema do treinamento (principal assunto abordado):

Descreva o objetivo do treinamento:

Selecione os participantes:

DADOS PARA O TREINAMENTO

Forma de realização do treinamento:

☐ Presencial ☐ Online

Onde ocorrerá o treinamento?

☐ Dependências da Empresa ☐ Ambiente externo

Custo por pessoa: _____

Outras despesas: _____

Data (s): ____/____/____

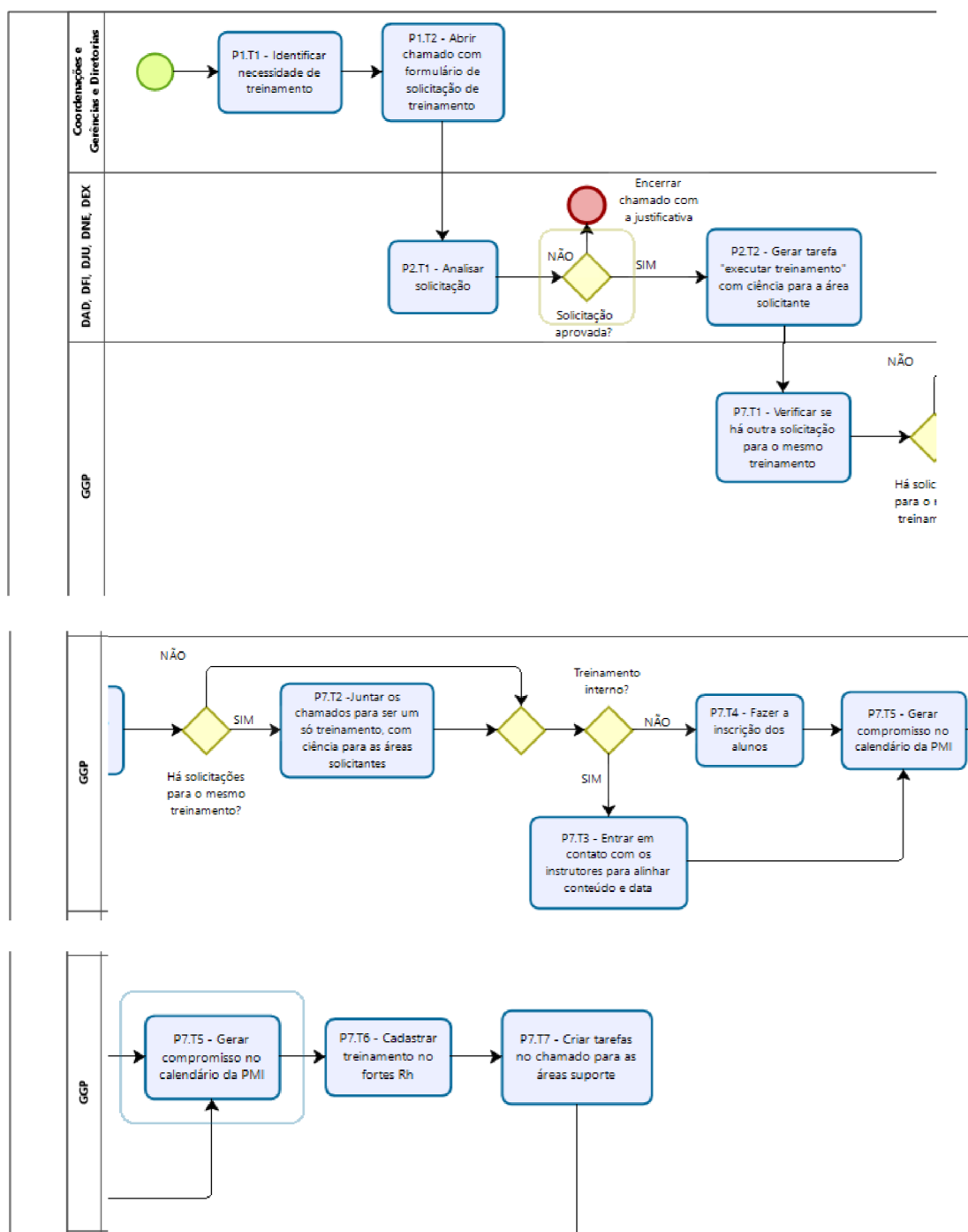
Horário (s): _____

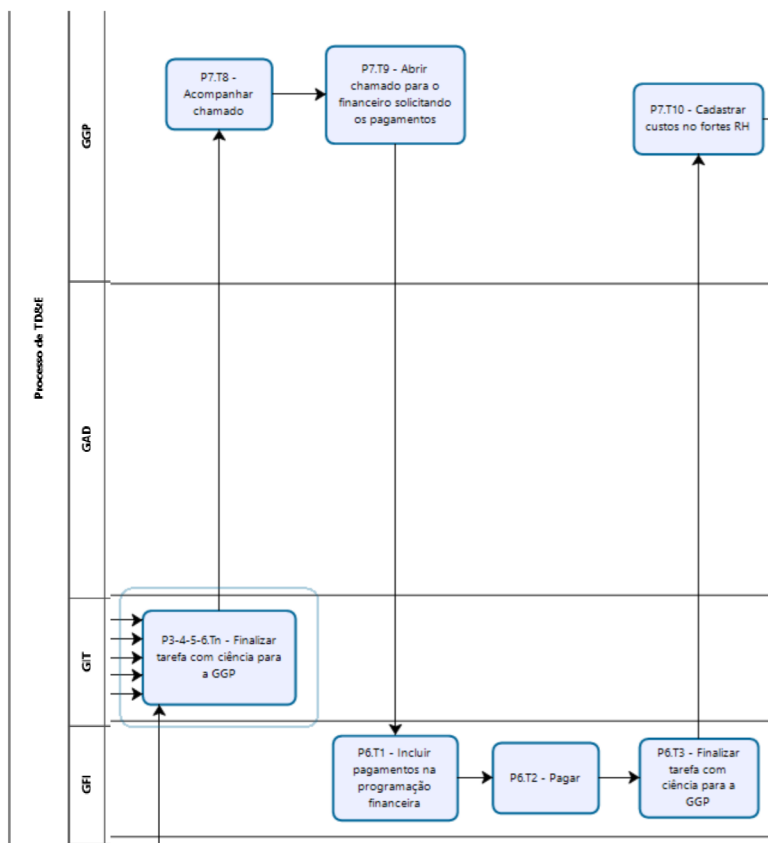
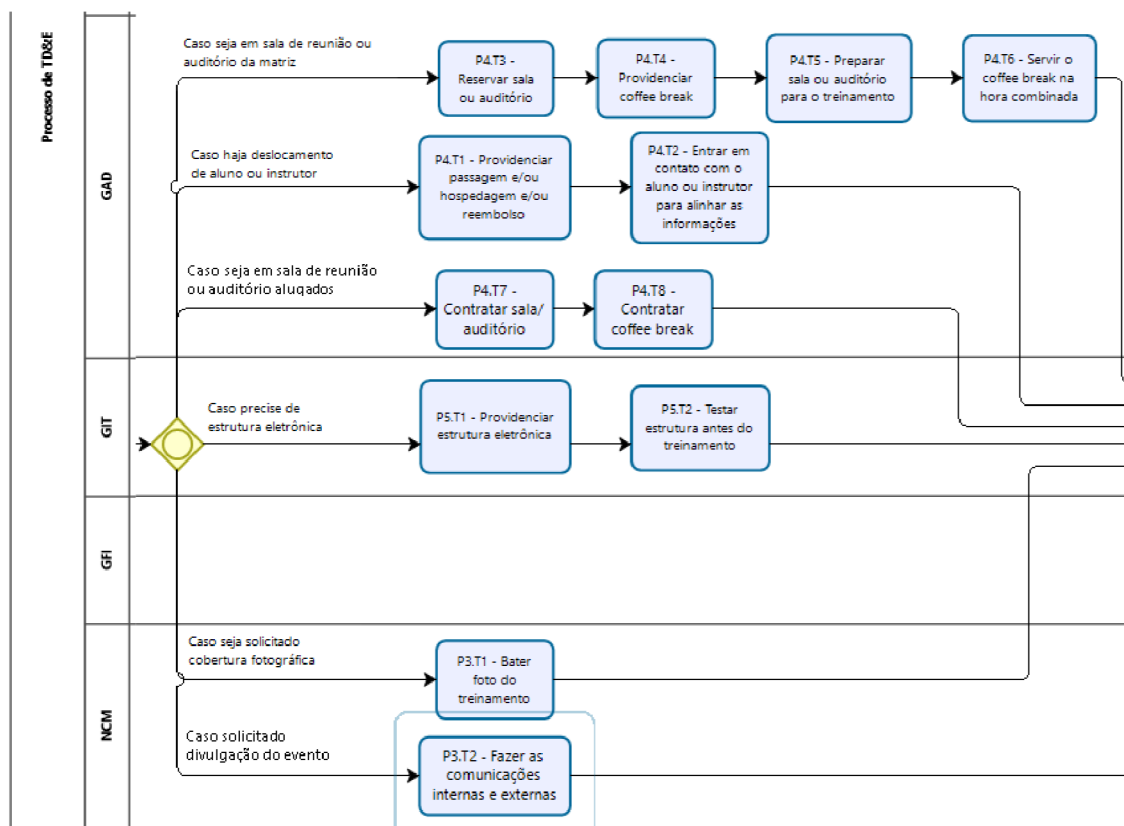
Conteúdo programático/ Carga horária:

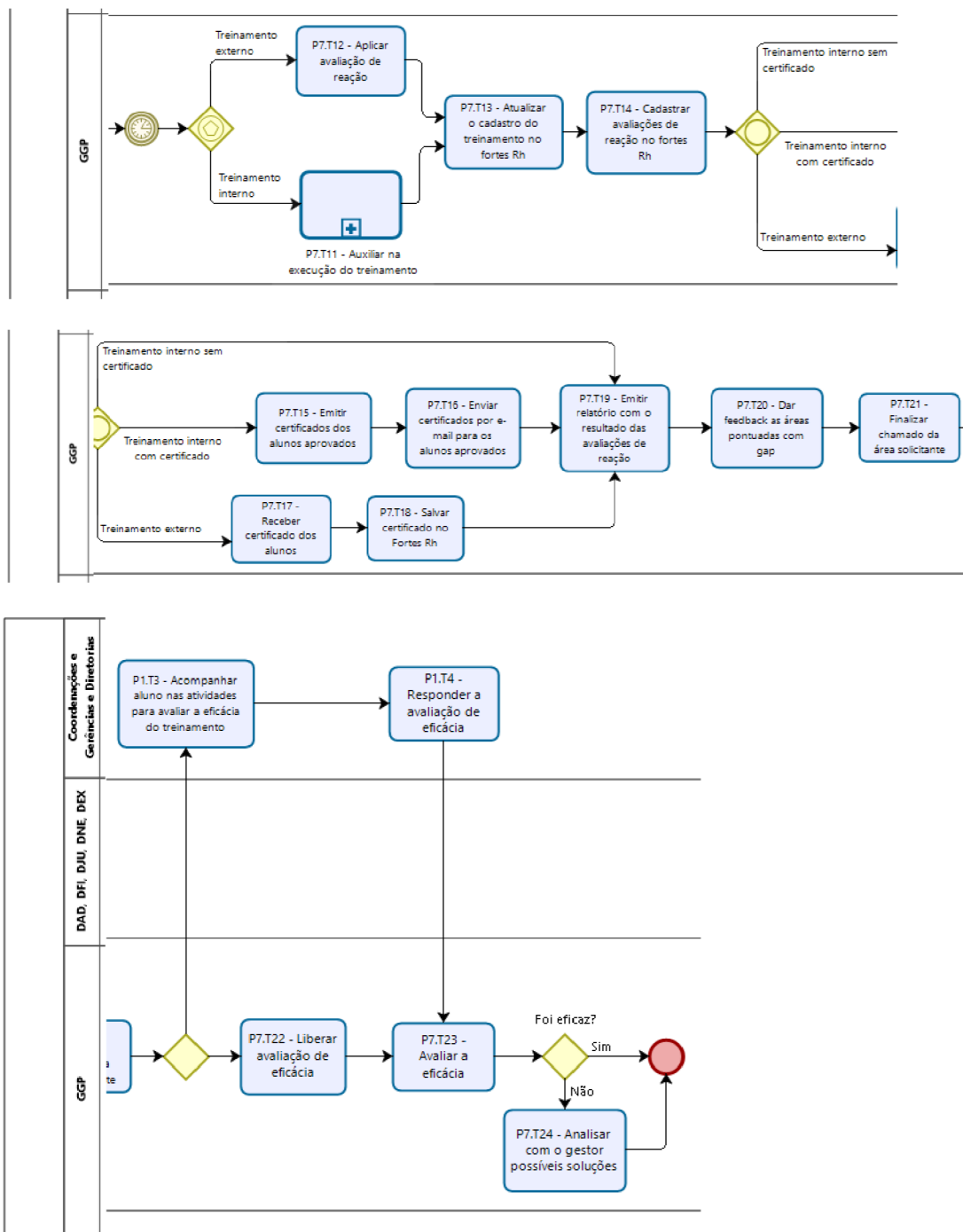
Instrutores

Instituição responsável

APÊNDICE F – Sequência de imagens ampliadas da proposta de melhoria de fluxo







APÊNDICE G – Ata de defesa assinada



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO (A) SILVIA GABRIELA AVELINO NUNES, ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Aos 29 dias do mês de março do ano de 2021, às 19h e 30 minutos, no ambiente virtual hospedado no Hangout Meet, acessível pelo endereço eletrônico <https://meet.google.com/ghq-yxun-ebp>, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) Mestrando (a) SILVIA GABRIELA AVELINO NUNES, matrícula 20181019440, intitulada: **"MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA EM JOÃO PESSOA/PB"**, Estavam presentes os Professores Doutores: EMILIA MARIA DA TRINDADE PRESTES – UFPB – Presidente/Coorientador(a), MIGUEL MAURICIO ISONI – UFPB – Examinador(a) interno(a), JULIANNE TEIXEIRA E SILVA – UFPB – Examinador(a) externo(a) e IZABEL FRANCA DE LIMA – Examinador(a) externo(a). A Professor (a) EMILIA MARIA DA TRINDADE PRESTES, na qualidade de Coorientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações: A banca considera o trabalho apto para ser aprovado, devendo a mestranda revisar a redação e as observações formuladas.

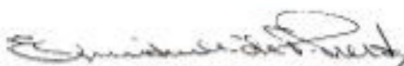


UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES



Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) EMILIA MARIA DA TRINDADE PRESTES apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a), bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Târsis Dantas Vieira, na qualidade de Secretário do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

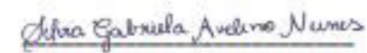
João Pessoa, 29 de março de 2021


 EMILIA MARIA DA TRINDADE PRESTES
 Coordenador(a)

 TALES TÂRSIS DANTAS VIEIRA
 Secretário do Curso

 IZABEL FRANCA DE LIMA
 Membro Externo

 MIGUEL MAURICIO ISONI
 Membro Interno


 SILVIA GABRIELA AVELINO NUNES
 Mestrando(a)

 JULIANNE TEIXEIRA E SILVA
 Membro Externo

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS

FOLHA DE ASSINATURAS

Emitido em 30/03/2021

ATA Nº 01/2021 - MPGOA (11.01.18.32)
(Nº do Documento: 1)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 12/04/2021 16:01)
MIGUEL MAURICIO ISONI
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
7337126

(Assinado digitalmente em 03/04/2021 18:29)
IZABEL FRANCA DE LIMA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
3116047

(Assinado digitalmente em 09/04/2021 02:34)
JULIANNE TEIXEIRA E SILVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
1749263

(Assinado digitalmente em 05/04/2021 08:47)
TALES TARSIS DANTAS VIEIRA
SECRETARIO
2183939

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipaie.ufpb.br/documentos/> informando seu número: 1,
ano: 2021, documento (espécie): ATA, data de emissão: 31/03/2021 e o código de verificação: 49e4adb04f