



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES

GABRIELLE INGRID OLIVEIRA E SOUZA

PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE TREINAMENTO EM  
UMA CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES, NO ESTADO DA PARAÍBA.

JOÃO PESSOA  
2022

Como citar este relatório:

SOUZA, G.I.O.; DINIZ, A.V.S.; SANTOS, W.S.F. **Proposta de melhoria do processo de treinamento em uma concessionária de caminhões, no Estado da Paraíba.** Relatório Técnico (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.22015925> .

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

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S729p Souza, Gabrielle Ingrid Oliveira e.

Proposta de melhoria do processo de treinamento em uma concessionária de caminhões, no estado da Paraíba / Gabrielle Ingrid Oliveira e Souza. - João Pessoa, 2022. 108 f. : il.

Orientação: Adriana Valéria Santos Diniz.

Coorientação: Wagner Soares Fernandes dos Santos.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE-CCSA.

1. Treinamento profissional. 2. Educação profissional. 3. Mapeamento de processo. 4. Desenvolvimento de processo. I. Diniz, Adriana Valéria Santos. II. Santos, Wagner Soares Fernandes dos. III. Título.

UFPB/BC

CDU 331.544(043)

GABRIELLE INGRID OLIVEIRA E SOUZA

**Proposta de melhoria do processo de treinamento em uma concessionária de caminhões, no Estado da Paraíba**

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de Mestre no Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA).

**Área de Concentração:** Gestão e Aprendizagens.

**Linha de Pesquisa:** Aprendizagem em Organizações.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Adriana Valéria Santos Diniz

**Co-Orientador:** Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos

GABRIELLE INGRID OLIVEIRA E SOUZA

## Proposta de melhoria do processo de treinamento em uma concessionária de caminhões, no Estado da Paraíba

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de Mestre no Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA).

Aprovado em: 29/03/2022

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

FOLHA DE ASSINATURAS

*Emitido em 29/03/2022*

ATA Nº 01/2022 - MPGOA (11.01.18.32)  
(Nº do Documento: 1)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

*(Assinado digitalmente em 30/03/2022 15:24 )*  
CARLOS EDUARDO CAVALCANTE  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
1535430

*(Assinado digitalmente em 29/03/2022 14:33 )*  
WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
2665486

*(Assinado digitalmente em 29/03/2022 14:24 )*  
ADRIANA VALERIA SANTOS DINIZ  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
1792396

*(Assinado digitalmente em 30/03/2022 13:45 )*  
GABRIELA TAVARES DOS SANTOS  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
1157816

*(Assinado digitalmente em 29/03/2022 16:16 )*  
TALES TARSIS DANTAS VIEIRA  
SECRETARIO  
2385959

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: 1, ano: 2022, documento (espécie): ATA, data de emissão: 29/03/2022 e o código de verificação: 51a9efdb0f

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me guiado nos momentos mais difíceis e se mostrar presente nos momentos de alegria. Esse caminho foi longo e cheio de adversidades, mas ele colocou anjos que me ajudaram a chegar até aqui e realizar esse grande sonho.

Aos meus pais, Aldir e Antônia por viverem esse sonho comigo, por se fazerem presentes em tudo e me ajudarem de todas as formas possíveis ao longo da minha vida profissional, pessoal e acadêmica. Meus primeiros e maiores mestres, que com sabedoria e amor me mostram todos os dias que sou capaz de ir muito além do que eu possa imaginar.

Ao meu irmão, Renan por ser meu exemplo de dedicação e parceria. Ao meu marido, Daniel por me ajudar, me acolher e sempre acreditar no meu potencial acadêmico. Ao meu filho Miguel que nesse período foi meu maior desafio e minha maior força para continuar, um presente inesperado no meio do mestrado, o amor pelo qual vale a pena tocar essa vida.

Aos outros membros da minha família que me ajudaram de diversas formas, Beth, tia Cida, Conceição, Gilberto, Tia Vânia, Rafinha, Netto, Suelaine e muitos outros. Para as minhas amigas, Thamires Kelly, Giliane e Edmery por sempre me incentivarem em meus estudos.

A minha turma do MPMGOA por trazerem um clima de convivência maravilhoso, com muita troca de conhecimento e companheirismo, deixando uma saudade sem tamanho, em especial, Jane, Wallace, Clebton, Larissa, Marci, e minha grande amiga e irmã Jussara, uma das pessoas mais incríveis que já conheci nesse mundo, obrigada pela atenção e carinho.

Agradeço a empresa Gama por me permitir realizar esse estudo e desempenhar esse trabalho com total liberdade de retratar a realidade e aplicar os conhecimentos adquiridos durante esse estudo, ao Sr. André pela confiança e respeito, a contadora Dayse pela parceria, aos gerentes por participarem dessa pesquisa, as colegas Soraia e Tamires por toda ajuda. Sem a dedicação dessa equipe esse trabalho jamais sairia do papel.

Ao professor Dr. Wagner Soares por sua orientação, paciência e dedicação, retirando todas as minhas dúvidas e contribuindo sobremaneira na execução desse estudo. À professora Dr<sup>a</sup>. Adriana por todas as orientações, ideias e colaboração. Ao professor Wagner Junqueira pela ajuda no mapeamento e início da elaboração do presente relatório.

Aos professores Dr. Carlos Eduardo Cavalcante e Dr<sup>a</sup>. Gabriela Tavares dos Santos, por terem aceitado o convite para participar da banca, e por todos os comentários e sugestões para melhoria desse trabalho.

Para todos não mencionados que de alguma maneira contribuíram com este estudo.

## RESUMO

Visando acompanhar tanto as exigências de mercado quanto a gestão de pessoas e conhecimentos, este trabalho traz uma leitura sobre os processos de treinamentos oferecidos por uma empresa privada no Estado da Paraíba, focando principalmente nos treinamentos internos planejados e organizados pela própria instituição. Com o objetivo de avaliar o processo de treinamento como ferramenta de gestão de aprendizado foi realizado um levantamento documental, mapeados os processos de treinamentos internos e entrevistas com os gestores. Para coleta dos dados documentais foram considerados os cursos realizados por todos os funcionários (matriz e filial), sendo selecionados aqueles que participaram entre 2019 e 2020. Para o mapeamento do processo foi realizada reunião com a equipe envolvida no processo, sendo o desenho feito no programa *Bizagi Modeler* e análise através da ISO/TR26122. Para as entrevistas, foram selecionados seis gestores dos quatro principais setores, que tiveram suas falas divididas nos pontos fortes e fracos do processo de treinamento. Ao final desse trabalho as análises foram transformadas em uma matriz SWOT que busca servir de guia para a organização implantar melhorias em seu processo, aliado a essa ferramenta são apontadas ações baseadas na NBR/ISO10012 das diretrizes de treinamentos. A principal conclusão que podemos extrair desse estudo é que apesar da existência de estrutura física, equipe dedicada a organização dos treinamentos e investimentos constantes em qualificação, só essas medidas sem conhecimento dos objetivos dos treinamentos, sem determinação de índices, sem registros de todas as ações de educação corporativa disponíveis e sem planejamento adequado, levam a falta de informações sobre o impacto dos treinamentos para os resultados da empresa estudada.

**Palavras-chave:** Educação; Treinamento; Desenvolvimento; Mapeamento de Processo.

## **ABSTRACT**

Aiming to follow both the market requirements and the management of people and knowledge, this work brings a reading about the training processes offered by a private company in the State of Paraíba, focusing mainly on internal training planned and organized by the institution itself. With the objective of evaluating the training process as a learning management tool, a documental survey was carried out, mapping the internal training processes and interviews with managers. For the collection of documentary data, the courses taken by all employees (headquarters and branch) were considered, and those who participated between 2019 and 2020 were selected. Bizagi Modeler program and analysis through ISO/TR26122. For the interviews, six managers from the four main sectors were selected, whose speeches were divided into the strengths and weaknesses of the training process. At the end of this work, the analyzes were transformed into a SWOT matrix that seeks to serve as a guide for the organization to implement improvements in its process. The main conclusion that we can draw from this study is that despite the existence of a physical structure, a team dedicated to the organization of training and constant investments in qualification, only these measures without knowledge of the training objectives, without determination of indices, without records of all actions of corporate education available and without adequate planning, lead to a lack of information about the impact of training on the results of the studied company.

**Keywords:** Education, Training, Development; Process Mapping.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma.....	18
Figura 2 – Quarenta modalidades diferentes de desenvolvimento de pessoas .....	21
Figura 3 – Perspectivas e fatores de gestão do desempenho profissional .....	23
Figura 4 – Diagrama do ciclo de treinamento .....	25
Figura 5 – Macroprocesso de treinamento - diagrama <i>bizagi modeler</i> .....	40
Figura 6 – Treinamentos on-line para colaboradores- diagrama <i>bizagi modeler</i> .....	41
Figura 7 – Treinamentos presenciais para colaboradores- diagrama <i>bizagi modeler</i> .....	41
Figura 8 – Treinamentos presenciais para clientes - diagrama <i>bizagi modeler</i> .....	42
Figura 9 – Definição das necessidades de treinamentos através de uma análise crítica.....	52
Figura 10 – Competências individuais requeridas.....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos setores.....	17
Quadro 2 – Descrição das modalidades de TD&E.....	21
Quadro 3 – Etapas de implantação de sistemas de TD&E .....	25
Quadro 4 – Objetivos do questionário por questões.....	30
Quadro 5 – Treinamentos externos classificados por objetivos .....	34
Quadro 6 – Treinamento internos 2019.....	36
Quadro 7 – Notações do BPM.....	39
Quadro 8 – Perguntas e respostas ISO/TR 26122 .....	43
Quando 9 – Avaliação dos resultados do treinamento conforme ISO10015:2001.....	55
Quadro 10 – Matriz SWOT .....	59
Quadro 11 - Elementos do escopo de um projeto.....	61

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANT	Análise da Necessidade de Treinamento
ATC	Administradora de treinamento
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e dissertações
BPM	Gerenciamento de Processos de Negócio
BPMN	Notação para Modelagem de Processos de Negócio
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EC	Educação Corporativa
FGV	Fundação Getúlio Vargas
ISO	Organização Internacional de Normalização
MEC	Ministério da Educação
NBR	Norma Brasileira
RAD	Gestor da Qualidade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEC	Sistema de Educação Corporativa
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
T&D	Treinamento & Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa
VW	Volkswagen

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	16
2.1 HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO.....	16
2.2 SETORES E SEU FUNCIONAMENTO.....	17
3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.....	18
3.1 MODALIDADES DE TD&E.....	20
3.2 TRILHAS DE APRENDIZAGEM.....	22
3.3 O PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	24
3.3.1 Oito fatores críticos de sucesso na implantação de um SEC.....	26
4 PERCURSO METODOLÓGICO.....	28
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	28
4.2 CONTEXTO DA PESQUISA.....	29
4.3 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	29
4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	29
4.5 COLETA DE DADOS.....	30
4.6 TRATAMENTO DOS DADOS.....	32
5 DADOS PRELIMINARES.....	33
5.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO E LEVANTAMENTO DOCUMENTAL.....	33
5.1.1 Treinamentos Externos.....	33
5.1.2 Treinamentos Internos.....	36
5.2 Palestras e <i>On the job</i> .....	37
5.3 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TREINAMENTO INTERNO.....	38
5.3.1 Desenhos do processo.....	40
5.3.2 Análise do mapeamento.....	42
5.4 ISO/TR 26122.....	42
5.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	45
5.5.1 Análise dos pontos fortes do processo de treinamento.....	46
5.5.2 Análise dos pontos deficientes no processo de treinamento.....	50

## SUMÁRIO

5.5.3 Análise da reação dos colaboradores às ações indicadas aos treinamentos .....	56
6 PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO .....	58
6.1 MATRIZ SWOT.....	58
6.2 DIRETRIZES .....	60
6.2.1 Escopo, meta e objetivo .....	60
6.2.2 Definir as necessidades de treinamentos .....	62
6.2.3 Definição das necessidades da organização.....	62
6.3 Definição e análise dos requisitos e competências .....	63
6.4 Análise crítica das competências .....	63
6.5 Comparação das competências existentes x competências requeridas .....	64
6.6 Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competências .....	64
6.6.1 Projeto e planejamento do treinamento .....	64
6.7 Seleção do fornecedor do treinamento .....	66
6.7.1 Execução do treinamento.....	67
6.7.2 Avaliação dos resultados do treinamento .....	67
6.7.3 Sugestões adicionais .....	68
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	69
7.1 APLICAÇÕES PRÁTICAS E REFLEXÕES .....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76
APÊNDICES .....	81
ANEXOS .....	104

## 1 INTRODUÇÃO

A instalação das montadoras no Brasil nos anos 1950 e 1960 e sua crescente necessidade de mão de obra qualificada exigiu a criação de alternativas voltadas para o treinamento e desenvolvimento de pessoas. Consequentemente, parcerias realizadas pelas empresas, por meio de fundações, cooperativas, entre outras estratégias, consolidam-se como respostas às atuais demandas de competitividade ganham força e revelam criativas iniciativas que mesclam interconexões entre escolas, empresas públicas e privadas e organizações não governamentais, para vincular cada vez mais a educação a processos de desenvolvimento humano e social (KANNANE; ORTIGOSO 2018).

Tradicionalmente “Indivíduos e organizações contentavam-se com treinamentos bem organizados, ministrados por profissionais qualificados e realizados em locais aprazíveis, atualmente a mera concentração de esforços em atividades executivas não parece mais suficiente” (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011, p.15). Assim sendo, o aprendizado precisa ser relevante, acessível e conveniente ao modo como os adultos aprendem na prática, para atender essas necessidades surge a Educação Corporativa (EC) que apresenta soluções educacionais para desenvolver funcionários, clientes, parceiros e fornecedores, buscando assegurar que todos os integrantes da cadeia de valor possuam as qualificações necessárias ao sucesso (MEISTER, 1999).

Assim, as relações de Educação Corporativa estão deixando de ser operacionais para pertencer ao mundo das estratégias, merecendo maior cuidado dos gestores. A Educação Corporativa chegou para substituir a visão tradicional de treinamentos isolados, que apenas são utilizados para apagar incêndios de última hora (MADRUGA, 2018).

Para conseguir o apoio e o investimento de executivos, o processo de aprendizado precisa demonstrar de que forma contribui para a vantagem competitiva da empresa. Assim sendo, uma organização que aprende (*learning organization*) deve abraçar a cultura de aprendizado permanente, e as melhorias na qualidade de produtos ou serviços não serão interrompidas quando o treinamento formal acaba (NOE, 2015).

Visando acompanhar tanto as exigências internas e de mercado quanto às orientações da literatura de gestão de pessoas, este trabalho traz uma análise sobre os processos de treinamentos oferecidos por uma empresa privada no Estado da Paraíba, focando principalmente nos treinamentos internos planejados e organizados pela própria instituição.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Apesar da primeira Universidade Corporativa (UC) ser considerada a Crotoville lançada pela General Electric em 1955, é a partir dos anos 80 que o interesse pela criação de UC tem seu auge. Ainda nos anos 90, estima-se que apenas nos EUA existiam cerca de 2.000 UCs (MEISTER, 1999). No Brasil, as UCs chegam no final dos anos 90, coincidindo com a publicação dos livros de Meister e Eboli; conforme reportagem publicada pela revista Veja, em 2009 já eram 250 empresas que investiam nesse modelo de formação e aprimoramento de funcionários no país (VEJA, 2009).

Aliados ao surgimento das UCs, o número de matrículas em cursos superiores de tecnologia (CST) tem aumentado ao longo dos anos. De acordo com o Censo da Educação Superior eles partem de 680.679, em 2009, chegando a 1.098.066, em 2018. Somado a esses números, em 1999 existiam 589 matrículas em cursos de mestrado profissional, já em 2019, 20 anos depois, o número era de 43.718 (INEP, 2019). Tais dados demonstram uma tendência crescente pela procura de cursos profissionais com foco maior nas habilidades técnicas exigidas pelo mercado, reforçando assim que as instituições de ensino precisam buscar atender as tendências do mercado de trabalho e busquem parcerias com empresas dos mais diversos segmentos, para que se mantenham atualizadas.

Quando as universidades de ensino acadêmico não conseguem se adaptar as modernizações do mercado, as organizações como reflexo despertam em não depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho, já que o prazo de validade do conhecimento é cada vez menor (MEISTER, 1999). Assim muitas empresas incentivam seus colaboradores a participarem das mais diversas formas de treinamentos, como saída para manter sua equipe constantemente atualizada.

Visando a atualização dos seus colaboradores, são vistas ações de treinamentos na empresa Gama Diesel Ltda. desde sua primeira certificação ISO9001 no início dos anos 2000 e posteriormente um novo ciclo se inicia em 2015 com os “Eventos Equipe Gama” que fundiam palestras e confraternizações no mesmo dia. Outros investimentos na área de treinamento surgem em 2019 com a criação e organização das salas de treinamento para melhor atender as necessidades dos colaboradores.

Em 2020 foi iniciado o mapeamento dos processos de treinamento da Gama Diesel Ltda. Naquele momento, foi necessário revisar normas e literaturas referentes aos processos de TD&E e EC, e conseguimos assim, enxergar o que seria a problemática do nosso estudo, focando em pontos que necessitam de melhoria dentro das ações de treinamentos desenvolvidas

pela empresa, foram identificadas deficiências, especialmente no planejamento, controle e avaliação dos resultados dos treinamentos.

Foi nesse período, que também se enxergou a necessidade de se investigar mais de perto os motivos que levavam a falta de procura dos colaboradores por esse tipo de ação, já que as reuniões com os organizadores dos treinamentos, estavam em sua maior parte acompanhados de relatos sobre a resistência dos funcionários em participar dos cursos propostos pela empresa.

Portanto, esse estudo surge da necessidade de analisar todas as formas de treinamentos proporcionadas para os colaboradores da empresa Gama Diesel Ltda., o processo e sua adesão por parte dos colaboradores. Diante dessas reflexões, a presente pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: **quais pontos podem ser melhorados no processo de treinamento em uma concessionária de caminhões, no estado da Paraíba?**

No contexto da concessionária Gama Diesel Ltda., levando em consideração para a pesquisa as duas unidades (Campina Grande-Matriz e João Pessoa-Filial), produziu-se um relatório técnico que apresenta diretrizes para implantação de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) adequada à realidade da empresa estudada.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o processo de treinamento em uma Concessionária de Caminhões, no Estado da Paraíba, como ferramenta de gestão de aprendizagem.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Realizar levantamento documental dos treinamentos que são incentivados pela empresa;
- II. Mapear os processos de treinamentos elaborados e oferecidos pela concessionária para seus colaboradores e clientes parceiros;
- III. Verificar a percepção dos gestores quanto ao processo de treinamento vigente;
- IV. Enumerar os pontos fortes e de melhoria do processo de treinamento;
- V. Traçar diretrizes para implantação de um Sistema de Educação Corporativa adequada à realidade da organização estudada.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo o capital intelectual é fator de diferenciação das empresas, com isso surge a educação corporativa em um cenário de extrema competitividade, para formar pessoas por uma gestão por competências, devendo desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas (EBOLI, 2014). Ainda se tratando da importância dos treinamentos, Noe (2015, p.13) defende que são necessários treinamentos para as empresas que:

Pretendem participar dos mercados globais e eletrônicos, oferecendo produtos e serviços de qualidade superior. Ele prepara os funcionários para usar novas tecnologias, trabalhar em sistemas inovadores (como equipes virtuais), e comunicar-se e cooperar com colegas ou clientes que possam ser provenientes de meios culturais diferentes.

Portanto, essa pesquisa se faz relevante por consolidar as informações voltadas as ações de treinamento nos últimos anos, mapeia o processo vigente trazendo um retrato da situação atual e aponta dados para tomada de decisão da direção.

Essa pesquisa surgiu alinhada à prática profissional da autora, que integra o quadro de colaboradores da empresa Gama Diesel Ltda., auxiliando na gestão dos processos de qualidade, que audita diariamente as pesquisas de satisfação junto aos clientes, verifica as ações que são tomadas para melhoria dos serviços prestados na concessionária, controla o trabalho feito pelas administradoras de treinamento junto ao portal de treinamento da VW (Volkswagen) e organiza os cursos exigidos pelo sistema de qualidade da montadora. Obtendo assim acesso e vivência com os processos de T&D que foram alvo de estudo desta pesquisa.

Se espera que esta pesquisa permita avaliar os pontos fortes e deficientes do processo de treinamento, conseqüentemente sugerindo diretrizes para melhoramento desse processo. Este trabalho pretende agregar valor às modalidades estudadas e estruturá-las em um sistema alinhado às estratégias organizacionais. O presente estudo também poderá servir de referência para as demais empresas do grupo, bem como outras organizações similares.

No campo da Pesquisa em EC e TD&E, o presente estudo busca contribuir gerando conhecimento na área de mapeamento de processo de treinamento em empresas comerciais de médio porte e de concessionárias que atuam no ramo de caminhões e ônibus, bem como apresentar avanços pautados na literatura científica. É válido ressaltar, que foi detectado no momento da revisão da literatura a falta de material em T&D de empresas de pequeno e médio porte, essas empresas são em sua maior parte deixadas de lado por demonstrarem pouca complexidade em seus sistemas de educação corporativo, sendo o enfoque maior nas empresas de grande porte, instituições financeiras e multinacionais, por demonstrarem exemplos a serem

seguidos. Contudo, é nas empresas menores onde reside os maiores desafios, já que segundo dados apontados pelo Sebrae (2022) os pequenos negócios empregam “52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira”. Além disso um dos fatores que contribuíram nos últimos para a ampliação dessa representatividade se deve ao aumento da escolaridade da população. Portanto, se faz necessário a buscar por maior entendimento da realidade dessas empresas, quais modalidades de treinamentos são mais procuradas e se existe o incentivo em TD&E por parte desses empreendedores e seus colaboradores.

Ainda dentro do estudo do processo é pretendido trazer uma visão gerencial sobre as reações dos colaboradores em relação aos treinamentos promovidos pela organização, apesar de não ser o foco principal desse trabalho, contribui de forma decisiva para o entendimento dos desafios na adesão dos funcionários no momento que são destinados a buscar maior conhecimento.

Portanto, esse trabalho visa apresentar conhecimentos relevantes para melhoria do sistema de educação corporativo da empresa Gama Diesel, bem como, contribuir para utilização dos recursos de forma direcionada, mostrando mecanismos de planejamento, estudo das necessidades e análise dos resultados advindos dos treinamentos.

## **2 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

### **2.1 HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO**

O Grupo Gama atua no Nordeste do Brasil desde 1965, e seus sócios fundadores trabalhavam com representações comerciais. Em 2002 passou a se especializar no setor automotivo, com caminhões, ônibus e automóveis, representando diversas marcas multinacionais. Hoje atua em quatro estados, com diversas marcas diferentes e mais de quatrocentos colaboradores.

O Grupo Gama Paraíba existe desde 2002, através da Gama Diesel Ltda. Primeiramente adquirindo a concessionária Volkswagen Caminhões e Ônibus em Campina Grande, e em 2006 fundando sua filial em João Pessoa. Hoje são mais de 60 colaboradores divididos entre as duas unidades e seus cinco setores principais: Administrativo; Assistência Técnica Gestão da Qualidade; Peças; e Vendas de Veículos.

Sendo hoje concessionária autorizada Volkswagen comercializando os caminhões das e ônibus da marca. A Gama Paraíba possui certificação ISO9001 que define padrões de gestão de qualidade e processos e apresenta o seguinte escopo: é responsável pelos processos de

divulgação, ofertas e comercialização de veículos novos (caminhões e ônibus da marca Volkswagen) serviços e peças de reposição, bem como o seu acompanhamento de pós-venda, através das áreas de serviço de oficina, financiamento e atendimento 24 horas objetivando cumprir as metas estabelecidas no planejamento da empresa. Comercializa também veículos usados de diversas marcas oriundos de negócios / troca por veículos novos.

## 2.2 SETORES E SEU FUNCIONAMENTO

A empresa Gama Diesel LTDA. possui dois estabelecimentos, um em Campina Grande e outro em João Pessoa, ambos divididos em 4 departamentos principais e a equipe de Gestão da Qualidade, conforme quadro 1.

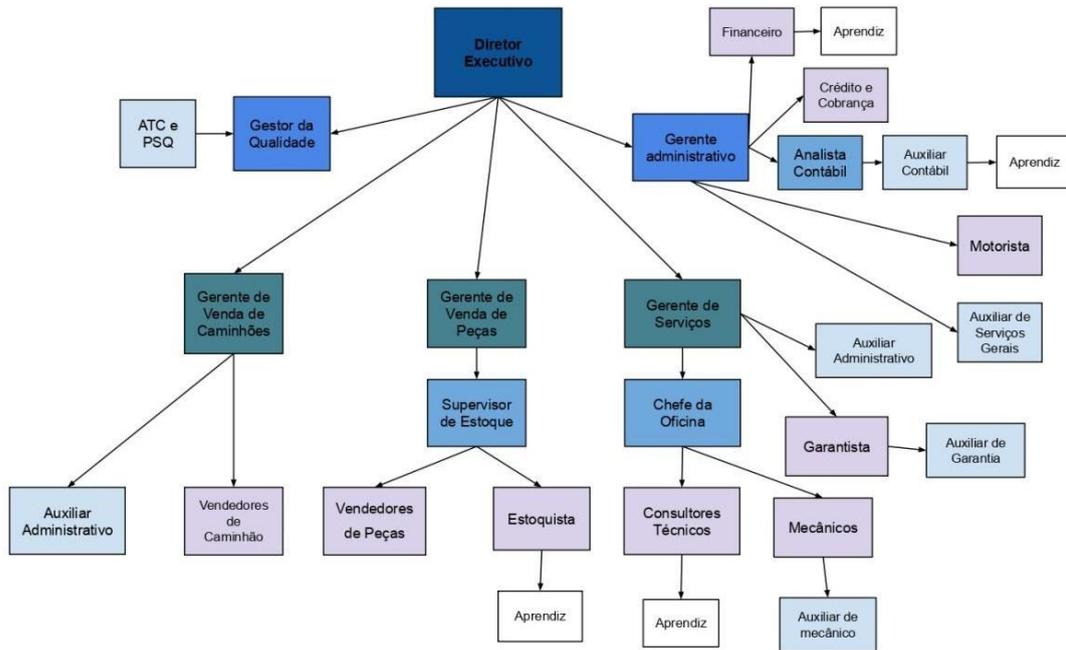
Quadro 1 - Descrição dos Setores

<b>Setor</b>	<b>Descrição</b>
<b>Veículos</b>	Responsável pela venda de caminhões e ônibus zero-quilômetro da marca VW bem como a revenda de caminhões e ônibus usados de diversas marcas. Auxiliando aos clientes na aquisição dos implementos, seguros, consórcio e contratos de manutenção.
<b>Peças</b>	Responsável pela venda de Peças e Acessórios originais VW para varejo e atacado, bem como Lubrificantes, Arlas e Pneus (apenas em Campina Grande).
<b>Assistência Técnica</b>	Responsável por oferecer serviços de manutenção preventiva e corretiva nos caminhões e ônibus da Marca VW.
<b>Administrativo</b>	Auxilia na integração de toda a empresa e seus processos operacionais, envolvendo funções de Recursos Humanos, Financeiro, TI, Contábil e de manutenção geral.
<b>Controles - Gestão da Qualidade</b>	Composta por membro dos demais setores forma uma espécie de colegiado, que possui como objetivo melhorar continuamente os serviços e processos, através de auditorias internas e Pesquisas de Satisfação de Qualidade.

Fonte: Adaptado do regimento interno da empresa.

Para melhor entendimento da estrutura da empresa e como se encaixa cada setor, foi elaborado um organograma que desenha a organização da empresa, separando as funções de acordo com o grau de subordinação, constituindo uma hierarquia de estrutura vertical, ou seja, quanto mais alto estiver demonstrado, maior é a autoridade e a abrangência da atividade (CASTIGLIONI; TANCREDI, 2014), é o que pode ser verificado a figura 1.

Figura 1 - Organograma



#### LEGENDA DOS TIPOS DE CARGOS

<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #003366; border: 1px solid black;"></span> Direção	<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #0066b3; border: 1px solid black;"></span> Controle e Fiscalização
<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #339999; border: 1px solid black;"></span> Gerência Operacional	<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #99ccff; border: 1px solid black;"></span> Supervisão
<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black;"></span> Operacional	<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #e6e6e6; border: 1px solid black;"></span> Auxiliares
<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #ffffff; border: 1px solid black;"></span> Aprendiz e estagiário	

Fonte: Adaptado do regimento interno da empresa

O organograma separa os setores em duas categorias, a primeira se refere aos setores que controlam (administrativo) e fiscalizam (gestão da qualidade) onde os membros dessas duas equipes servem de apoio para os outros setores, e principalmente para a direção da empresa que delega atividades que dão suporte as suas decisões. As outras categorias são dos setores operacionais, os que vendem produtos (caminhões e peças) que são as principais fontes de lucro da empresa, e o que presta serviço (assistência técnica) e fornece suporte aos clientes em suas manutenções, esse setor é também o que possui maior número de colaboradores em sua equipe.

### 3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Das diversas ações de ensino encontradas com frequência em livros de aprendizagem nas empresas, três se destacam: o Treinamento, o Desenvolvimento e a Educação. Os três componentes do TD&E se diferenciam devido a sua tempestividade, os treinamentos são direcionados para as atividades atualmente desempenhadas, a educação será desempenhada em

um futuro breve, já o desenvolvimento é a ação orientada para o crescimento pessoal e profissional do funcionário em longo prazo. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011)

Programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas normalmente eles eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração, com o movimento de migração do T&D (Treinamento & Desenvolvimento) tradicional para a Educação Corporativa, foram dados foco e força estratégicos para a capacitação de pessoas. Sistemas de Educação Corporativa (SEC) em uma organização tem a finalidade de fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, de forma sistemática, estratégica e contínua. (EBOLI, 2014)

Na literatura, as primeiras obras que se referem a treinamento e desenvolvimento de pessoas como “Educação Corporativa” são relativamente recentes, datam da década de 90 com Meister e Eboli, são eles também os precursores das Universidades Corporativas.

Definido por Moraes (2011, p.66) “a educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular as competências individuais dos colaboradores com as da organização”. Em se tratando de sistemas de educação corporativa, Eboli (2014, p.14) afirma que esses desempenham “um papel estratégico na construção da competitividade empresarial por meio do desenvolvimento das competências humanas de forma atrelada às competências empresariais”.

Para garantir que os investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação corporativa estejam alinhados à estratégia das organizações e tenham um impacto significativo no desempenho individual e organizacional, convêm recorrer à abordagem sistêmica. Sob esse enfoque, garante-se que o processo de treinamento seja conduzido de forma tal que cada uma de suas atividades se vincule às anteriores e ocorra de forma a proporcionar um constante sistema de realimentação. A abordagem sistêmica do treinamento ou da educação corporativa implica considerar uma sucessão de fases: diagnóstico de necessidades, planejamento, implementação e avaliação (GIL, 2019).

A diferença básica entre TD&E e EC reside em incentivar a aprendizagem para todos os colaboradores de forma sistêmica, sempre alinhando com as metas e objetivos estratégicos da empresa. Portanto, na literatura os termos treinamento e desenvolvimento são a base da educação corporativa, contudo, essa última vai além no ponto em que pensa a longo prazo e foca nos resultados gerados pelas suas ações.

### 3.1 MODALIDADES DE TD&E

Treinamento e desenvolvimento formais são programas, cursos e eventos desenvolvidos e organizados pela empresa. Normalmente, exige-se que os funcionários compareçam ou realizem esses programas, que podem incluir treinamentos presenciais (como cursos conduzidos por um instrutor) e *on-line*. Já o aprendizado informal é aquele em que o estudante toma a iniciativa motivado por uma vontade de crescer (acontece sem instrutor), sendo que a extensão, a profundidade e a duração são controladas pelo funcionário. Também abrange interações não planejadas com colegas, trocas de e-mail, *mentoring* informal ou uso de redes sociais desenvolvidas pela empresa ou disponíveis ao público (NOE, 2015).

Em se tratando dos diversos tipos de treinamentos, Ribeiro (2018, p.110) cita algumas classificações:

Se feito na empresa, é interno; se feito no mercado, é externo; se visa a fornecer todo o conhecimento para uma função, é de formação; se pretende corrigir uma deficiência ou melhorar uma competência, é de aperfeiçoamento; se pretende preparar alguém para um cargo maior no futuro, é desenvolvimento; se é aplicado a funcionários novos, é de ambientação; se feito em sala de aula com alunos e expositores, é presencial; se ministrado *on-line*, sem a presença do mestre, é a distância; se é bem-sucedido, representando uma melhoria real de desempenho e produtividade, é investimento; se não obteve nenhuma melhoria de desempenho, é somente uma despesa; se desloca o empregado para uma função diferente e de mesmo nível por certo tempo, é movimento lateral; se é a permanência do empregado por um tempo em determinada área, é estágio; se é o deslocamento do empregado para conhecer um processo, uma nova tecnologia, novos equipamentos ou matérias-primas, é uma visita técnica.

Nem toda forma e ensino fornecido por uma empresa que seja classificada como treinamento, mesmo sendo a forma mais comum, não é a única forma de desenvolver as habilidades dos funcionários. E mesmo os treinamentos podem apresentar classificações diversas dependendo da sua finalidade.

Para melhor entendimento dos processos de desenvolvimento formais existentes nas corporações, pode-se apresentar diversas modalidades disponíveis, conforme figura 2.

Figura 2 – Quarenta modalidades diferentes de desenvolvimento de pessoas.

Quadro 10.1 Quarenta e uma modalidades diferentes de desenvolvimento de pessoas	
1. <b>Assessment.</b>	22. Graduação.
2. Autoinstrução.	23. <b>Job rotation.</b>
3. Capacitação.	24. Liderança educadora.
4. <b>Coaching.</b>	25. <b>Mentoring.</b>
5. Comunidades de aprendizagem.	26. Mesa-redonda.
6. Conferência.	27. <b>On the job.</b>
7. Confraternização.	28. Palestra.
8. Congresso.	29. Pós-graduação <i>lato sensu</i> .
9. Convenção.	30. Pós-graduação <i>stricto sensu</i> .
10. <b>Counseling.</b>	31. Programa de <i>trainee</i> .
11. Curso aberto ou curso livre.	32. Reunião científica.
12. Curso ao ar livre.	33. Seminário.
13. Curso de extensão universitária.	34. Simpósio.
14. Curso técnico.	35. Treinamento com instrutor próprio.
15. Debate público.	36. Treinamento em sistemas e procedimentos.
16. Desenvolvimento.	37. Treinamento externo.
17. Educação a distância – EaD.	38. Treinamento <i>in company</i> .
18. Evento.	39. Treinamento interno.
19. <b>Feedback.</b>	40. <b>Webinar.</b>
20. <b>Feedforwards.</b>	41. <b>Workshop.</b>
21. Fórum.	

Fonte: Madruga (2018, p.219).

Após avaliar as modalidades classificadas por Madruga, foram separadas no quadro 2, nove formas de desenvolvimento de pessoal que são presentes atualmente na instituição, objeto dessa pesquisa. Em seguida é apresentado um resumo da descrição desses, para melhor compreensão desse estudo, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Descrição das modalidades de TD&amp;E.

Modalidades	Descrição da modalidade
<b>Capacitação</b>	É a ação de ajudar a ter conhecimento e preparar, não apenas teóricos, mas uma habilidade que pode ser colocada em prática. Em Educação Corporativa o termo é utilizado para o ato de treinar e desenvolver pessoas.
<b>Confraternização</b>	São vocacionadas a congregar fraternalmente e a promover o convívio e a socialização das pessoas. Se nesses encontros houver o envolvimento de T&D, podemos dizer que houve também um foco educacional e não apenas recreativo. A confraternização empresarial pode atuar no desenvolvimento de pessoas na medida em que promove o espírito de colaboração e reduz as diferenças.
<b>Curso aberto ou livre</b>	O objetivo do curso é o mesmo do treinamento, isto é, construir competências com o aluno, preparando-o para mudanças em sua trajetória. A carga horária do curso livre dependerá do grau de detalhe e proficiência que se quer obter. Pode ser de oito a 72 horas por competência a ser treinada.

<b>Palestra</b>	Com duração aproximada de uma hora a no máximo uma hora e meia, a palestra tem como objetivo gerar insights nas pessoas, auxiliando-as a refletir a respeito dos temas e se motivarem para mudanças.
<b><i>On the job</i></b>	Modalidades de capacitação mais antigas do mundo e ocorre quando um colaborador é treinado, no próprio local em que se desenvolve a tarefa a ser aprendida, por uma pessoa que trabalha há mais tempo na empresa.
<b>Treinamento com instrutor próprio</b>	Os instrutores são funcionários da organização, trazem a vantagem de conhecer em profundidade o processo da empresa e, portanto, têm facilidade para contornar situações como dificuldades de infraestrutura.
<b>Treinamento externo</b>	Cerca da metade dos treinamentos realizados pelas organizações acontecem em instalações externas, isto é, fora do ambiente de trabalho da empresa.
<b>Treinamento <i>in company</i></b>	Modalidade educacional realizada por empresas especializadas em Educação Corporativa e que são contratadas pelas organizações que visam desenvolver competências técnicas, comportamentais ou híbridas em curto prazo, de forma participativa, focada em resultados e com metodologia específica.
<b>Treinamento interno</b>	Ocorre nas instalações internas da empresa, em geral perto dos locais de trabalho das pessoas que estão em sala de aula. As maiores vantagens são baixo custo de deslocamento, facilidade operacional e de comunicação com os colaboradores que precisem ser contatados em caso de problemas.

Fonte: Adaptado de Madruga (2018).

Alguns treinamentos podem ter mais de uma classificação, podendo ser um treinamento interno com instrutor próprio, um treinamento externo *in company* ou ainda uma confraternização com palestra, isso dependerá da disponibilidade de cursos em instituições parceiras, do público alvo e de sua finalidade. No capítulo 5 desse trabalho, será detalhado como cada modalidade descrita acima é apresentada na empresa Gama Diesel Ltda.

### 3.2 TRILHAS DE APRENDIZAGEM

Trilhas de aprendizagem são caminhos para promover o desenvolvimento pessoal e profissional, representam uma manifestação de desejo de crescimento e de realização profissional. Sua construção depende de: anseios de desenvolvimento profissional, necessidades presentes e futuras da organização, busca por satisfação pessoal e por diversificação de experiências, introdução de novas estratégias e tecnologias, suprir deficiências de desempenho e necessidades de aprimoramento, entre outras. Além de cursos presenciais, podem compor uma trilha, diversas modalidades de desenvolvimento de pessoas, remetendo à ideia de liberdade, de autonomia para construir o próprio caminho, procurando conciliar a necessidade da organização com as aspirações de seus membros (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007).

O indivíduo, para lidar adequadamente com os desafios de seu contexto organizacional, social ou econômico, precisa deter uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes, chamados de desempenho. Esse desempenho para se tornar competente deve possuir valor, seja

este econômico ou social, estando em conformidade com objetivos, metas e valores organizacionais de eficiência e eficácia, logo o desempenho do indivíduo pode ser mensurado tanto pelas competências que este manifesta no trabalho quanto pelos resultados que advêm dessas competências, isso implica em observar o comportamento do indivíduo e o trabalho realizado comparando o comportamento adotado e o esperado, sendo necessário determinar indicadores de desempenho que apontem competências individuais relevantes para a organização (BRANDÃO, 2017).

Além das modalidades vistas anteriormente, se faz necessário classificar os treinamentos quanto as perspectivas de Gestão do Desempenho Profissional, e assim entender quais as competências mais trabalhadas na organização, para isso são apresentadas cinco perspectivas de desempenho, conforme figura 3.

Figura 3 – Perspectivas e fatores de gestão do desempenho profissional.



Fonte: Freitas; Brandão (2007, p.109).

Freitas e Brandão (2007) centralizam os fatores de desempenho em cinco perspectivas, conforme figura 3. Observa-se que essas cinco perspectivas derivam do modelo de gestão *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1997).

A satisfação do cliente e os processos internos são pautados em conhecimentos técnicos e essenciais para o desempenho de toda e qualquer função em uma organização, resultado econômico e estratégia e operações são destinados a preparar a visão de negócio na equipe, já o comportamento organizacional está diretamente ligado a trabalhar as qualidades pessoais de cada colaborador. Visto que as perspectivas apontadas compilam os principais conhecimentos necessários para exercício da maioria dos cargos, os cursos realizados pelos colaboradores serão classificados nessas cinco perspectivas e seus respectivos fatores, conforme pode ser visto na seção 5 deste trabalho.

### 3.3 O PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

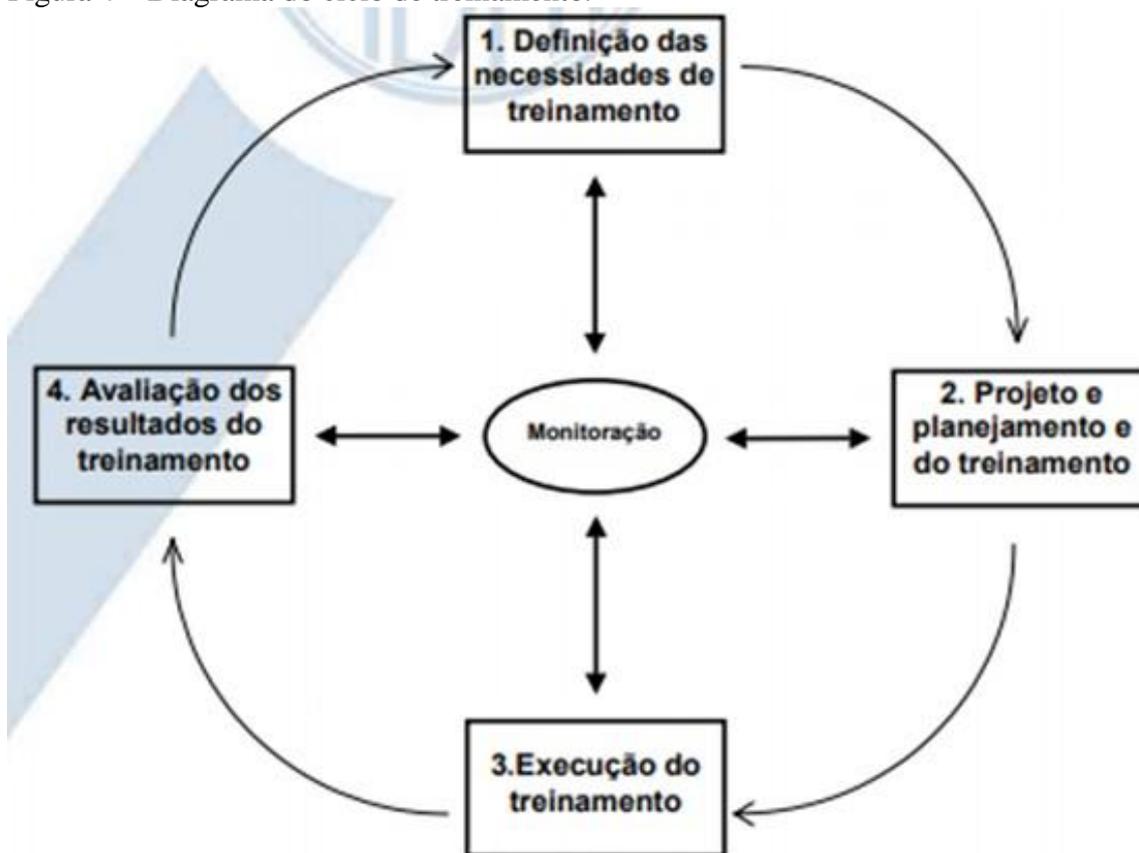
Uma maneira consagrada pelo tempo de melhorar qualquer forma de trabalho é trata-lo como um processo, propondo uma estrutura formal, identificando suas etapas iniciais, finais e intermediárias, esclarecer quem é o respectivo cliente, medi-lo, avaliar seu desempenho e, por fim, aprimora-lo (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Portanto, se os treinamentos são considerados processos, esses podem ser mapeados, analisados e melhorados. Trabalhando de forma sistêmica tem-se possibilidade de visualizar e propor um modelo que seja eficaz para a organização que se pretende estudar.

Os sistemas de educação corporativa podem se apresentar de formas mais simples como treinamentos esporádicos, podem evoluir para processos que envolvem toda cadeia focando no desenvolvimento e na educação permanente de seus colaboradores, e podem chegar a um patamar de maior complexidade como é o caso das universidades corporativas. Independente de qual sistema se encaixe melhor numa determinada organização, devem ser seguidas etapas para implementação ou melhorias dos processos.

Os processos de treinamentos possuem suas diretrizes definidas desde 2001 pela NBR ISO 10015 Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento. É com base nessa norma que iniciaremos com o levantamento, mapeamento e análise dos processos de treinamentos presentes na empresa estudada. Na figura 4 pode se verificar as quatro etapas que compõe esse processo.

Figura 4 – Diagrama do ciclo de treinamento.



Fonte: Extraído da NBR ISO 10015.

O diagrama aponta a monitoração como o ponto central do processo de treinamento, destacando a necessidade de controle em todas as etapas. Outro aspecto é o da continuidade do processo, que não se interrompe com a avaliação dos resultados e deve constantemente ser revisto, aperfeiçoado e voltar para a avaliação das necessidades, refletindo num padrão de qualidade que é constantemente defendido nas NBR ISO.

Na literatura atual, diversos autores propõem os passos que devem ser dados para elaboração, execução e avaliação de programas de EC eficientes, dentre eles estão os autores listados no quadro 3, e suas respectivas etapas propostas:

Quadro 3 – Etapas de implantação e execução de um SEC.

Autor	Ano	Etapas/fases de um SEC
NOE	2015 P.23	1- Conduzir uma avaliação de necessidades 2- Garantir o preparo dos funcionários para o treinamento 3- Criar um ambiente de aprendizado 4- Garantir a transferência do treinamento 5- Desenvolver um plano de avaliação 6- Selecionar um método de treinamento 7- Monitorar e avaliar o programa

<b>ABBAD; ZERBINI; CARVALHO; MENESES</b>	2007 P.289	1- Redigir Objetivos 2- Escolher modalidade 3- Estabelecer sequência 4- Criar/escolher procedimentos 5- Definir critérios 6- Testar desenho
<b>EBOLI</b>	2014 p.30	1- Integração e diagnóstico 2- Direcionadores e diretrizes 3- Soluções 4- Processos 5- Suporte e implantação

Fonte: Elaborado pela autora.

De 2001, quando a norma ISO foi publicada, para padronizar os processos de treinamento até 2015 com a obra mais recente apresentada acima, podemos verificar que cada autor insere uma nova etapa ao qual verifica a necessidade. Contudo, são encontrados pontos comuns entre esses autores. Definir a finalidade do treinamento é a primeira delas, seja através da definição de objetivos, do levantamento das necessidades, ou ainda quais os conhecimentos desejáveis. Outro aspecto que a maior parte converge é para a avaliação dos resultados. Enquanto Eboli traz uma ênfase maior a análise do sistema, Abbad; Zerbin; Carvalho; Meneses, apontam o teste do desenho, que inclui delinear, avaliar e ajustar o plano de projeto educacional.

Podemos apontar também que a norma técnica que assinala as diretrizes do processo de treinamento e desenvolvimento influencia a maior parte dos autores acima, e pode ser tomada como um protótipo inicial para iniciar o mapeamento.

### **3.3.1 Oito fatores críticos de sucesso na implantação de um SEC**

Entre os autores que se dedicam a estudos na área de Educação Corporativa, Eboli se demonstra empenhado em esboçar pontos importantes no processo e sistematizar sua modelagem de forma completa e atualizada. Uma das teorias mais aceita desse autor é a existência de oito fatores que determinam o sucesso na implantação de um Sistema de Educação Corporativa, são eles: o envolvimento da liderança, a gestão do sistema, comunicação, integração com modelo de gestão de pessoas, estrutura organizacional e física, tecnologia, recursos pedagógicos e um sistema de avaliação de resultados.

O envolvimento dos líderes é o primeiro passo, já que o apoio desses determina os investimentos que devem ser aplicados para ações de treinamentos, devendo sua participação ser expandida desde a modelagem inicial, da atualização das diretrizes estratégicas, na priorização das ações, no planejamento, aquisição dos recursos, no desenvolvimento, até a

continuidade da EC; eles devem desempenhando os papéis de: visionário, patrocinador, avaliador/controlador, especialista, professor e aprendiz. Eboli destaca também que os gestores de EC devem ter um perfil de alta escolaridade e qualificação no cargo, integrando um fator de sucesso na gestão do sistema, onde esses gestores precisam ser atenciosos em todos os detalhes e proporcionar experiências de aprendizagem, buscando abordagem sistêmica e estratégia de avaliação (EBOLI, 2014).

Uma definição mais aprofundada do papel do dos gestores nos processos de treinamento é ele se apresentar como um “líder educador” Madruga (2018, p,54) propõe que “além de estar em sala de aula com seus colaboradores. Ele (ou ela) pode transmitir diariamente bons exemplos tanto por meio de suas atitudes quanto pela qualidade das tarefas que executa. São formas de transferir *know-how* para a equipe”. Dessa forma, independente de se tratar de conhecimento formal ou informal, o líder que busca esse papel, como forma de manter a cultura do conhecimento presente em sua equipe.

Quando olhamos para os recursos que Eboli enfatiza como sendo os mais importantes, além de locais adaptados às necessidades dos programas que serão desenvolvidos, de acordo com os recursos orçamentários disponíveis; ele destaca também, que os recursos tecnológicos deve ser compatíveis com o sistema e recursos disponíveis, podendo esse contribuir para obtenção de sinergias e a definição das opções mais adequação às necessidades da empresa; com relação aos recursos pedagógicos deve se valorizar principalmente a aprendizagem informal e do ambiente de trabalho em que ela ocorre contribuirá para influenciá-la e maximizar os recursos da educação estruturada (EBOLI, 2014).

No parágrafo anterior foram citados três tipos de recursos que Eboli destaca como sendo fatores de sucesso nessa implantação: recursos tecnológicos, estrutura organizacional (recursos físicos) e recursos pedagógicos. É essencial para as empresas enxergarem que esses recursos precisam se fazer presentes e andarem em harmonia para o bom funcionamento do SEC. Um local adequado para realização de um curso deve conter, computadores e rede funcionando, cursos *on-line* exigem também que seu instrutor possua a qualificação adequada para elaborar o material pedagógico que será apresentado, e assim por diante. Nenhum desses recursos funcionam isoladamente, e todos dependem dos seus organizadores (recursos humanos) que irão gerir esse sistema.

Quanto ao SEC as soluções devem ser sistêmicas, não devendo se isolar dos demais processos e ferramentas de Gestão de pessoas, deve ser promovido uma linguagem comum, o processo de gestão deve ser eficiente e o monitoramento deve ser feito via indicadores e buscar alinhamento nas reuniões periódicas com os responsáveis. Quanto as informações o SEC deve

se comunicar adequadamente com os públicos-alvo mostrando a proposta de valor para indivíduos e organização, o alinhamento das ações de desenvolvimento com o negócio e os impactos e resultados positivos alcançados (EBOLI, 2014)

Quanto a verificação dos resultados, o acompanhamento dos indicadores mais tradicionais (programas realizados, horas de treinamento, participantes envolvidos e outros) refere-se a aspectos operacionais e não a resultados estratégicos, deve se utilizem métricas já existentes na organização que façam sentido também para outras áreas (EBOLI, 2014).

Vale ressaltar que são inúmeros os desafios na gestão de um SEC, Ribeiro (2018, p.132) reforça que “É preciso não somente dominar o conhecimento, mas também definir a estratégia de sua implantação, inclusive se imediata ou progressiva, diante da realidade do mercado. O grande desafio é definir quais conhecimentos são relevantes para a empresa”. É preciso ter em mente que a procura por conhecimento deve ser condizente com a realidade da empresa no estágio que ela vive, sem busca de complexidade demasiada, onde a aplicabilidade se torna inviável.

Esses fatores acima são reportados aqui como complementação ao modelo de sistema definido desde 2001 pela NBR ISO 10015 das diretrizes para treinamento, serão apresentadas posteriormente como uma das referências na elaboração do roteiro de entrevista com os gestores.

## **4 PERCURSO METODOLÓGICO**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

O método de pesquisa usado foi o qualitativo, por explorar e tentar entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um processo, tem seus dados tipicamente coletados no ambiente do participante, e sua análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados (CRESWELL, 2010).

Em se tratando da natureza dos dados, é inicialmente documental por utilizar os registros físicos e digitais da empresa como fonte de informação, é também uma pesquisa participante quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. E se utiliza da pesquisa descritiva, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como entrevista semiestruturada e observação sistemática (MATIAS-PEREIRA, 2019).

## 4.2 CONTEXTO DA PESQUISA

Esse estudo tem como campo de investigação a instituição privada Gama Diesel Ltda. Empresa que faz parte da rede de concessionárias autorizada pela VW para venda de seus produtos em todo o estado da Paraíba. Tal organização também incorpora o Grupo Gama, conjunto de empresas do segmento automotivo que possui representação em vários estados do Nordeste.

Foi escolhido dentro dessa empresa o processo de Treinamento como foco de nossa pesquisa, por ser visto nos últimos anos um crescente incentivo aos colaboradores a se profissionalizar, através da criação de ambientes voltados a treinamentos organizados pela empresa para seus funcionários e clientes parceiros, do início dos registros e controles dos cursos e palestras realizados pelos colaboradores, bem como a busca frequente pela Direção por contratação de serviços especializados em TD&E. Dessa forma, identificamos potencial no estudo desse processo que se identifica como recente e com possibilidades de ser aperfeiçoado.

## 4.3 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Para coleta dos dados documentais foram considerados os cursos realizados por todos os funcionários dos dois estabelecimentos: da Matriz Gama Campina Grande e da Filial Gama João Pessoa. Sendo selecionados aqueles que participaram de entre 2019 e 2020, vale salientar atualmente se encontram no quadro ativo de funcionários cerca de 60 pessoas.

Para as entrevistas, os sujeitos selecionados foram os seis gestores dos quatro principais setores, desses apenas um não foi entrevistado (por divergência de agenda). A seleção do cargo se deve ao fato deles possuírem uma percepção gerencial, formação administrativa ou áreas afins, conhecimento do processo mais de perto, e interação com quadro específico de colaboradores. Podendo assim proporcionar uma visão mais aguçada dos fatos e síntese da percepção de um perfil específico de colaboradores.

Vale salientar que apesar de possuírem as mesmas funções e escolaridade semelhantes (todos graduados a nível superior), o tempo no cargo na instituição e de treinamentos realizados pela empresa são diferentes, apresentando alguns, mais experiência que outros dentro da Gama, refletindo assim em respostas com diversidade de opiniões, enriquecendo o presente trabalho.

## 4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Será realizado o registro de três tipos diferente de dados, seguindo a ordem abaixo:

- a) Levantamento dos controles dos cursos executados pelos colaboradores em 2019 e 2020, por meio da coleta de dados digitais disponíveis no portal da VW e nos registros físicos e digitais da empresa, no intuito de verificar quais os métodos de TD&E existentes e como são realizados os registros e controle dos treinamentos;
- b) Mapeamento do processo de treinamento interno; feito com a participação dos principais envolvidos nos processos de treinamentos, organizados por membros da empresa, com a finalidade de entender os processos de treinamento, suas etapas, suas forças e fraquezas;
- c) Realização de entrevista semiestruturada com os gestores da empresa, para identificar seu engajamento nas ações de treinamento, reforçar quais aspectos necessita de melhoria, e por fim, entender quais atitudes são despertadas quando os colaboradores são indicados aos treinamentos. Para isso foram tomados como bases os autores, presentes no quadro 4.

Quadro 4 – Objetivos do questionário por questões.

OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO	QUESTÕES	AUTOR
I. Enumerar os pontos fortes e fracos no processo de treinamentos vigentes;	1 até 11	NBR ISO10015(2001), BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (2007) e MEISTER (1999), NOE (2015), ALBUQUERQUE (2017), MONTEZANO (2017), MENESES (2011), CAMPOS (2004), BARBOSA (2016), LOUREIRO (2017), EBOLI (2004), CORREIA (2018)
II. Investigar os motivos que levam os colaboradores a participar das ações de treinamento oferecidas e incentivadas pela empresa;	12 e 13	BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (2007) e MEISTER (1999), VIEIRA E NÓBREGA (2021), KANANNE E ORTIGOSO (2018)

**Fonte:** dados coletados pela autora.

#### 4.5 COLETA DE DADOS

O levantamento de dados dos treinamentos executados seguirá as seguintes etapas:

**A) primeira etapa** - se trata do levantamento dos registros materiais e físicos que comprovam a realização dos treinamentos pelos colaboradores, seguindo a seguinte sequência:

- Foi realizada transposição de dados presentes no portal VW (onde se encontram todos os cursos obrigatórios da fábrica) por funcionário, em seus respectivos setores, onde foram considerados apenas os cursos com status aprovado. Vale salientar que só foram inclusos

colaboradores que suas funções são obrigatórias cadastrar, funções administrativas não fazem parte desse levantamento.

-Foram reunidos os dados presente nas planilhas das ATCs, localizados em rede compartilhada da empresa, onde se encontram registros de cursos em entidades parceiras (SEBRAE, BrQualy, Fenabreve, MRH).

- Levantamento dos comunicados e e-mails que configuraram registros de processos internos de treinamento, podendo ser encontrados: treinamentos, palestras, confraternizações e *On the job*. E assim podemos datar treinamentos e palestras realizadas em 2019, já que em 2020 foram suspensas essa modalidade de curso, devido a proibição de aglomeração durante a pandemia.

- Os treinamentos dos clientes as ATCs não apresentaram nenhum registro do controle em 2019, em 2020 não foram realizados devido a proibição de aglomeração durante a pandemia. Ficando assim inviabilizada coleta/análise desses dados.

**B) segunda etapa** - Se trata do mapeamento, inicialmente a ideia seria mapear todos os processos relacionados a treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, porém no planejamento do estudo verificamos que os cursos externos a empresa, não se classificam como processos internos, e que os processos de desenvolvimento não estão claramente definidos, cabendo o mapeamento apenas dos treinamentos internos que estão sob controle da instituição estudada. Assim que foi recebida autorização pela direção para realizar o mapeamento (mediante declaração escrita) iniciamos trocas de e-mails com os envolvidos no processo, para desenho das etapas, vale ressaltar que essa foi a alternativa encontrada no período de isolamento social mais rigoroso, com o início da flexibilização, foi realizada reunião para corrigir falhas do primeiro desenho, com encontro registrado mediante ata.

**C) terceira etapa** – Se trata da realização de reunião com cada um dos gestores dos quatros principais departamentos, com o objetivo de coletar informações além das planilhas disponibilizadas pela empresa e da visão dos organizadores principais dos treinamentos.

Dessa forma, foi elaborado roteiro semiestruturado baseado principalmente na NBR ISO10015:2001, norma técnica que propõe diretrizes que abrangem “o desenvolvimento, implantação, manutenção e melhoria das estratégias e dos métodos de treinamento que afetam a qualidade dos produtos fornecidos por uma organização”. A escolha de tal norma se deu também pela sua linguagem mais acessível aos gestores entrevistados, já que as ISO10000 são componente integrante da ISO9001, da qual a empresa é certificada, sendo assim parte da rotina já conhecida dos participantes.

Após a assinatura do Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), os gestores foram situados do que se referia a pesquisa e que suas respostas eram totalmente anônimas, posteriormente foi iniciado a gravação das entrevistas, onde o roteiro foi seguido em sua maior parte tentando deixar fluir as respostas de forma mais natural possível, somando assim aproximadamente 96 minutos ou 1 hora e 36 minutos de entrevistas.

#### 4.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Após levantamento e consolidação dos treinamentos realizados entre 2019 e 2020, dividimos os cursos conforme departamento e posteriormente classificamos de acordo com as Perspectivas de Gestão do Desempenho Profissional, no intuito de conseguir visualizar as competências que foram mais trabalhadas nos colaboradores durante o período estudado.

Com a finalização do mapeamento desenhado no sistema *Bizagi Modeler* e discriminadas as entradas e saídas de cada etapa, poderemos iniciar a análise, a ser feita por meio de dois métodos: respostas da ISO/TR 26122 e pela Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Com relação as entrevistas realizadas com os gestores, o primeiro passo da análise dos áudios coletados foi carregar os arquivos e converter em texto no site *Transkriptor* que permitiu ouvir várias vezes o mesmo trecho de forma prática, rápida e o mais preciso possível. Posteriormente foi utilizado o programa MAXQDA Analytics (ferramenta multifuncional de análise de dados de métodos mistos e qualitativos) que permitiu segmentar as repostas dos entrevistados em cada etapa do processo e distinguir os pontos fortes e fracos, possibilitando em seguida transformar em tabelas para serem visualizados de forma clara e objetiva.

Por fim, a Análise de Conteúdo deverá interpretar os materiais textuais já elaborados - documentos, planilhas, e-mails, atas, dentre outros registros - e os textos que serão construídos no processo da pesquisa - mapeamento e respostas das entrevistas (BAPTISTA, 2018). Utilizando da literatura revisada para embasar o relatório final e comparar com resultados de pesquisas anteriores.

## 5 DADOS PRELIMINARES

Nesse capítulo serão descritas as informações coletadas durante a observação do processo, levantamento dos documentos, mapeamento e entrevistas, sendo esse dividido em três partes:

- a) Descrição do processo e levantamento documental;
- b) Mapeamento do processo de treinamento interno;
- c) Análise e discussão dos resultados das entrevistas.

Essa coleta de dados objetiva embasar a análise do processo de treinamento, e visualizar quais etapas necessitam de implantação, ajustes e melhorias.

### 5.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO E LEVANTAMENTO DOCUMENTAL

Podemos classificar os Treinamentos na empresa de acordo com o tipo de instituição que fornece os cursos, podendo ser eles: Treinamentos Internos (Elaborados e oferecidos pela empresa Gama) e os Treinamentos Externos (Elaborados e fornecidos por outras entidades). Ambos os treinamentos são separados quanto suas modalidades em On-line e presenciais.

#### 5.1.1 Treinamentos Externos

São aqueles oferecidos por entidades de ensino diversas que sejam devidamente habilitadas (SEBRAE, Fenabreve, BrQualy, VW e outros), em sua grande maioria se tratam de cursos abertos ou livres. Os Treinamentos Externos se subdividem: em Cursos obrigatórios exigidos pela fábrica (VW) e Cursos opcionais de entidades parceiras.

##### 5.1.1.1 Cursos obrigatórios exigidos pela fábrica (VW)

i. Treinamentos Externos On-line VW: São exigidos pela montadora para manutenção, aperfeiçoamento e padronização dos serviços oferecidos pela rede de concessionárias. Fornecidos através de plataforma de Treinamento, possuem trilhas específicas de acordo com a função por colaborador, e não possuem custos para a concessionária;

ii. Treinamentos Externos Presenciais VW: São exigidos pela montadora para manutenção, aperfeiçoamento e padronização dos serviços oferecidos pela rede de

concessionárias. Fornecidos nos centros de treinamentos VW em todo país, tendo seus custos com deslocamento, hospedagem e alimentação financiados pela concessionária;

#### 5.1.1.2 Cursos opcionais de entidades parceiras.

i. Treinamentos Externos On-line de Demais Entidades: São opcionais, dependem de critérios de cada gestor/departamento e de interesse dos colaboradores selecionados. Particularmente no momento de isolamento social foi disponibilizado por diversas entidades e incentivado pela empresa a participação das equipes;

ii. Treinamentos Externos Presenciais de Demais Entidades: São opcionais, dependem de critérios de cada gestor/departamento e de interesse dos colaboradores selecionados. Sendo seus custos financiados parte pela empresa (50%) e parte pelo colaborador (50%). Vale salientar que em momento de pandemia foi paralisado esse tipo de treinamento.

#### 5.1.1.3 Análise documental das ações de treinamentos externos

A seguir, veremos os cursos externos executados na VW e instituições parceiras, separando os treinamentos conforme suas perspectivas e fatores de gestão do desempenho profissional, conforme quadro 9.

Quadro 5 – Treinamentos externos classificados por objetivos.

Seq	Objetivo do treinamento	Treinamento da VW		Treinamento entidades parceiras		Geral
		Cursos 2019	Cursos 2020	Cursos 2019	Cursos 2020	
1	Resultado Econômico	0	0	3	1	4
2	Satisfação do Cliente	59	38	2	5	104
3	Comportamento Organizacional	1	5	2	0	8
4	Estratégia e Operações	1	3	1	1	6
5	Processos Internos	7	7	1	0	15
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>53</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>137</b>

Fonte: dados coletados pelo autor.

Os tópicos que se seguem evidenciarão os dados do quadro 5 e as demais informações adicionais coletadas durante a análise dos documentos, sites e planilhas.

#### a) Treinamentos VW

As informações acima foram extraídas da plataforma de **treinamento da VW** que dispõe de todos os cursos já realizados pelos colaboradores da empresa desde 2008. Para análise deste trabalho foram selecionados dois anos (2019 e 2020), de cursos na modalidade on-line e presenciais, escolhidos por disponibilizarem conteúdo mais atualizado e por ser mais adequado para comparativo com os demais cursos realizados pelos colaboradores. Onde chegamos aos seguintes resultados

- Em 2019 foram analisados 68 tipos diferentes de cursos realizados pelos colaboradores, onde 13 eram presenciais e 55 on-line.

-Em 2020 foram analisados 53 tipos diferentes de cursos realizados pelos colaboradores, onde todos eram on-line.

- Além dos cursos voltados para o conhecimento dos produtos e serviços disponíveis para comercialização na concessionária (peças, caminhões e serviços mecânicos) que são o grande enfoque da montadora, devemos destacar os cursos elaborados para treinar os colaboradores para as mudanças trazidas pela pandemia para o convívio social em todas as instituições;

- Os departamentos com maiores números de cursos executados foram os da Assistência Técnica e de Vendas, isso ocorre devido ao grande número de funcionários desses setores. Duas funções contribuem diretamente para o grande número de cursos desenvolvidos pela marca VW: **vendedores de caminhões** – que precisam ser preparados constantemente para venda de cada caminhão e ônibus disponível para comercialização; e **mecânicos** – que precisam ser atualizados para executarem a manutenção dos novos caminhões que chegam ao mercado.

#### b) Treinamentos em entidades parceiras

Os dados encontrados nas tabelas foram extraídos nas planilhas de controle da Administradora de Treinamento e são relativos aos anos de 2019 e 2020, pois até então os cursos realizados em entidades externas não eram controlados.

-Os cursos de 2019 foram em sua maioria presenciais, realizados no Sebrae, SincodivPB, Fenabreve e iPED, foram realizados nove tipos de cursos diferentes. Os nove cursos foram realizados por 26 funcionários, somando um total de 35 cursos realizados durante o ano de 2019. Apenas um curso foi realizado on-line, todos os outros 34 foram da modalidade presencial ministrados nas instituições parceiras.

- Os cursos de 2020 foram todos on-line, realizados no site do Sebrae e da BrQualy, sendo sete tipos de cursos diferentes. Os sete cursos foram realizados por 49 funcionários,

somando um total de 205 cursos realizados durante o ano de 2020. Todos os cursos foram na modalidade on-line, na plataforma das instituições que disponibilizaram tais cursos.

- Houve um aumento expressivo dos cursos realizados em 2020 em comparação a 2019, isso ocorreu devido a disponibilização de forma gratuita de cursos nos sites do SEBRAE durante a pandemia.

### 5.1.2 Treinamentos Internos

Podem ser preparados e ministrados por colaboradores multiplicadores de informação (Treinamento com instrutor próprio) ou por palestrantes especialistas em determinado assunto, contratados para informar e tirar dúvidas dos colaboradores (Treinamento *in company* e palestras). Os Treinamentos Internos se subdividem:

#### 5.1.2.1 Treinamentos Internos para colaboradores

i. Treinamentos Internos *On-line* para colaboradores: Obrigatórios a todos colaboradores e são ministrados nas modalidades palestras, eventos e reuniões. Apresentando mais difusão durante e pós pandemia.

ii. Treinamentos Internos Presenciais para colaboradores: são realizados quando exigidos por órgãos (bombeiros) pela Montadora (VW) ou quando solicitado pela Direção e Gerência; são organizados pela Gerente administrativa, com auxílio da sua equipe, sendo contratados palestrantes com as devidas atribuições.

A seguir, veremos os cursos internos organizados e executados pela equipe de treinamento da Gama, separados por tema, data e modalidade, conforme quadro 6.

Quadro 6 – Treinamento internos 2019.

SEQ	Palestra	Período	Modalidade
1	Administração do Tempo	Out/19	Presencial
2	Motivação: Compromisso com o sucesso	jun./19	Presencial
3	Nosso caminho construímos juntos	Dez/19	Presencial
4	Políticas da Qualidade	Set/19	On-line
5	Saúde e segurança do trabalho	Out/19	Presencial
6	Meio ambiente	Dez/19	Presencial

Fonte: dados coletados pelo autor.

Os cursos acima foram ministrados para toda a equipe da gama nas salas de treinamento das duas sedes. Foi verificado que não existe controle consolidado dos cursos organizados nos

últimos anos pela empresa para seus colaboradores. As únicas evidências encontradas foram enviadas por e-mails, convidando os colaboradores a participar dessas palestras, e atas assinadas pelos colaboradores ao final de cada evento.

Conforme temas expostos, tais cursos organizados pela empresa têm como foco o Comportamento Organizacional ou atender as exigências da fábrica de certificação da ISO9001.

#### *5.1.2.2 Treinamentos Internos para Clientes*

Atualmente é disponibilizado apenas o curso presencial de “direção econômica e defensiva” ministrados e organizados pelos Gestores da Oficina periodicamente, sendo divulgado mensalmente a agenda de cursos onde os clientes que demonstrarem interesse enviam os nomes dos participantes e a Administradora de Treinamento (ATC) organiza a sala e *coffe break*.

Contudo, não possuímos registros concretos para análise precisa, com ausência de planilhas de controles que determinem datas e lista de participantes, existindo apenas algumas turmas pontuais em fotos de divulgação nas redes sociais.

## 5.2 PALESTRAS E *ON THE JOB*

Além dos treinamentos tradicionais relatados anteriormente e que fazem parte do processo de capacitação da empresa, duas modalidades de desenvolvimento de pessoas são identificadas na organização estudada:

**As palestras** – que são costumeiramente feitas no fim do ano, durante as confraternizações e são focadas em promover espírito de colaboração e reduzir as diferenças, facilitando assim a comunicação entre os colaboradores e geralmente contam com dinâmicas de entrosamento entre as equipes.

***On the job*** – que é verificado quando um novo colaborador é contratado, sendo visto atualmente como um processo natural de transição entre as funções, e não como um mecanismo de treinamento e desenvolvimento da equipe, por isso, não é registrado e nem monitorado de forma efetiva.

### 5.3 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TREINAMENTO INTERNO

As abordagens em treinamento e desenvolvimento, podem ser adotadas pelo cenário organizacional, desde que sejam analisadas, contextualizadas, associadas às necessidades e estágios pessoais e organizacionais apresentados e, estejam vinculadas com a medição de resultados a serem alcançados no curto, médio e longo prazo (KANAANE E ORTIGOSO, 2018).

Nesse ponto se faz necessário o entendimento sobre processos, para posteriormente conduzir seu mapeamento e análise, conforme definição do guia BPM CBOK (2013, p.47) “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas, para alcançar um ou mais resultados”.

Mapear e modelar processos são atividades importantes no contexto do gerenciamento de negócio, uma vez que aumentam a compreensão sobre as atividades que são realizadas na organização, permitindo descobrir gargalos, pontos de melhoria na comunicação e na documentação dos processos. Na modelagem, modelos são produzidos para representar, de forma abstrata, o modo como os processos são executados na organização, profissionais utilizam ferramentas que se baseiam em notações específicas. Essas notações possuem conjuntos de símbolos que podem representar as principais características dos processos de negócio (como entradas, processamentos, saídas, recursos e responsabilidades, entre outros). Existem diversas notações de modelagem de processos de negócio disponíveis no mercado. Entre as notações de modelagem de processos mais utilizadas, a BPMN (Notação de Modelagem de Processos de Negócio) possui grande destaque por ser de fácil entendimento, podendo ser utilizada por profissionais de diversos níveis hierárquicos dentro da organização, possui um conjunto rico de símbolos e elementos padronizados (ROCHA,2017).

O programa utilizado para o mapeamento e modelagem do processo foi o *Bizagi Modeler*, por se encontrar na internet de forma gratuita, possuir layout fácil e intuitivo, e ter o diferencial de disponibilizar cursos básicos ensinando como manusear seus recursos. O quadro a seguir se refere as notações utilizada para desenhar o processo de treinamentos internos com base no BPM, conforme quadro 7.

Quadro 7 – Notações do BPM.

n°	Simbolo	Tipo de evento	Descrição do evento
1		Evento de Início	Tipo nenhum: Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
2		Eventos de Fim	Tipo nenhum: Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
3		Subprocessos	Tipo Incorporado: Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.
4		Atividades	Tipo nenhum: É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
5		Atividades	Tipo Manual: Atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
6		Atividades	Tipo Envio de Mensagem: É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo.
7		Atividades	Tipo Recepção de Mensagem: É uma atividade de recebimento de mensagens de um participante externo. Tem características semelhantes ao evento intermediário de chegada de mensagem.
8		Atividades	Tipo Script: Usado quando no desempenho de uma atividade existe um <i>checklist</i> a ser adotado
9		Gateway	Gateway Exclusivo baseado em dados: Para esse gateway, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do gateway, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão.
10		Gateway	Gateway Inclusivo: É utilizado quando, para a decisão a ser tomadas houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos.
11		Objetos de Conexão	Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas
12		Objetos de Conexão	Fluxo de Montagem: É usada para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo

Fonte: Adaptado do Manual e Gestão de processo do MPF (2020).

Os tópicos a seguir apresentarão os desenhos do macroprocesso de treinamentos internos, que envolvem clientes e colaboradores, conforme já apresentados no capítulo 5.1.2 que aponta as modalidades executadas no momento do mapeamento. Vale salientar que o mapeamento aqui se apresenta como um retrato do momento estudado, contudo, até o final desse trabalho, as tarefas inerentes a execução do processo não sofrera alterações.

A observação do processo em questão se iniciou ainda no ano de 2019, por meio da participação na organização e execução dos treinamentos internos. Posteriormente o processo foi verificado através de pesquisa em formato de entrevista com os principais envolvidos e responsáveis, que se trata aqui da Gerente Administrativa e da ATC, ambas deram seu feedback quanto ao processo mapeado, sugerindo via e-mail alguma correção quando necessária, além

de mudanças que estão sendo feitas para adaptação do panorama atual. Posteriormente foi feita uma reunião, registrada em ata, para debater pontos específicos que deixaram dúvidas durante um primeiro levantamento, assim se chegou ao resultado final do mapeamento.

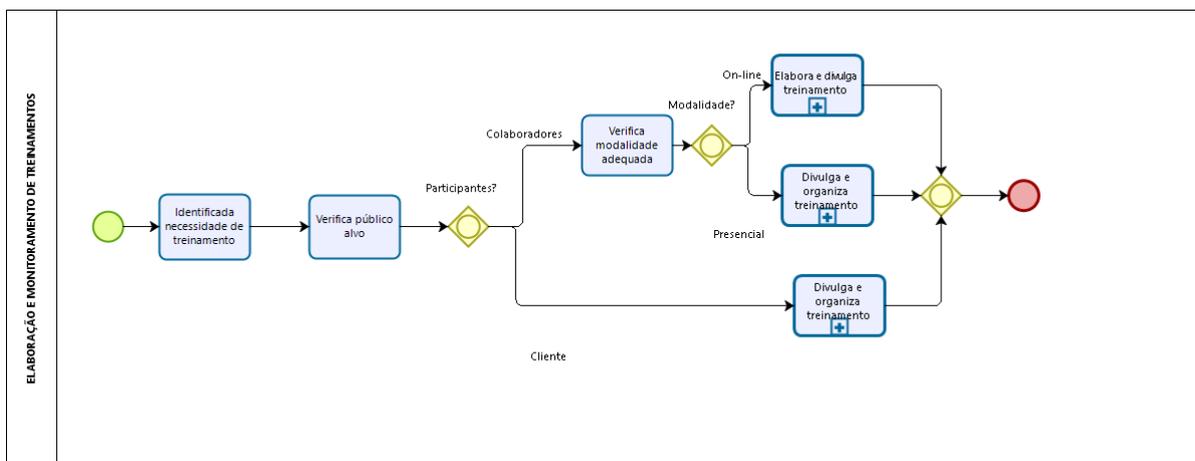
É importante destacar que os processos na empresa são conduzidos de acordo com padrões de qualidade, exigidos pela montadora, devendo estar de acordo com as normas da ISO9001, sendo assim apoiados por métodos formais e medição de qualidade nos serviços e produtos oferecidos pela concessionária, já existindo um grande número de cursos sendo feitos para preparar os colaboradores para exercer suas funções.

### 5.3.1 Desenhos do processo

Nessa parte do trabalho veremos de forma sistematizada as etapas que compõem o macroprocesso de treinamento e os processos que se inserem dentro dele.

Lembrando que o desenho do macroprocesso abrange todos os cursos internos. Os cursos externos, por não serem organizados e executados pela equipe Gama, possuem apenas um controle da execução quando realizados pelos colaboradores, e não foram classificados como um processo da empresa, conforme figura 5.

Figura 5 – Macroprocesso de treinamento - diagrama *bizagi modeler*.

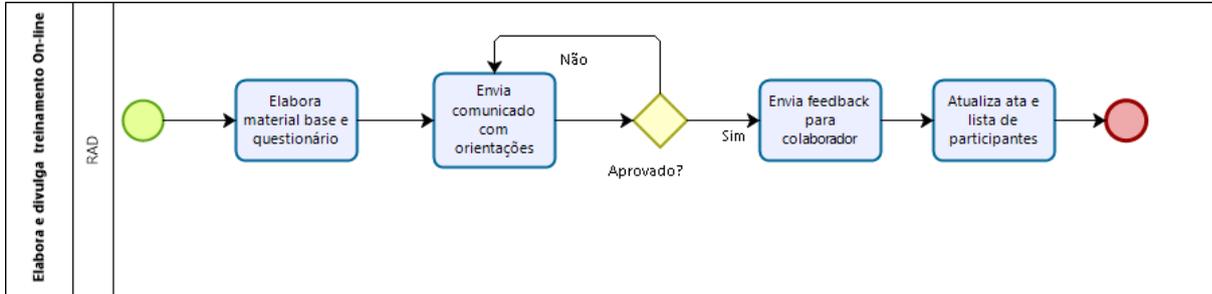


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Um ponto relevante que podemos verificar aqui é o fato de todos os cursos se iniciarem com a identificação da necessidade de treinamento de forma aleatória, não sendo registrado nenhum plano, projeto ou análise crítica como forma de avaliação da adequação daquele curso aos colaboradores. Ao identificar a necessidade é necessário definir qual seu público alvo (clientes ou colaboradores), sendo colaboradores são duas modalidades que podem ser

escolhidas (on-line e presencial) sendo cliente, apenas uma modalidade se encontra hoje disponível (presencial). E nesse ponto o macroprocesso de treinamento se divide em três, como podemos ver nos desenhos que serão apresentados posteriormente.

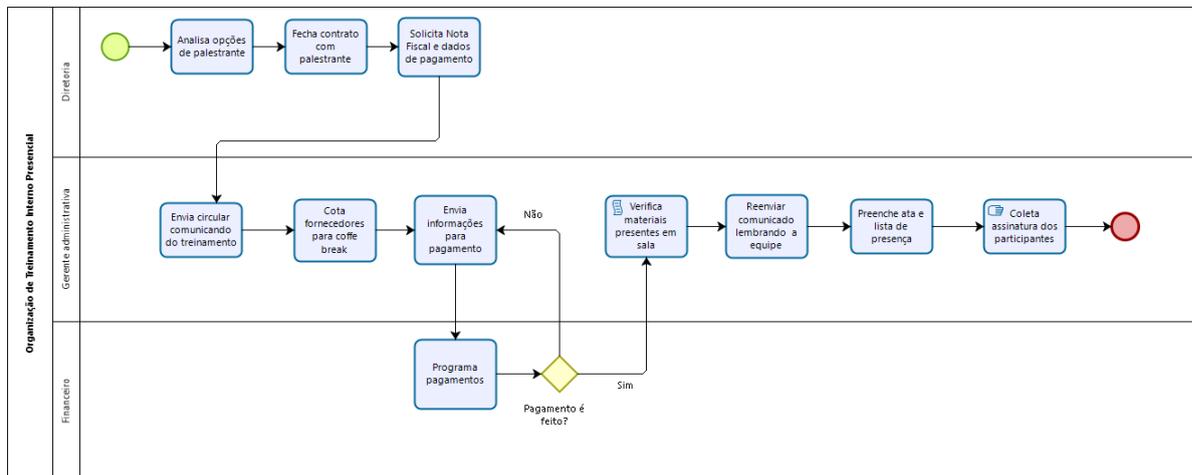
Figura 6 – Treinamentos on-line para colaboradores- diagrama *bizagi modeler*.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Podemos verificar na figura 6, que os cursos *on-line* são a modalidade mais simples, e no período do mapeamento era quase que exclusividade dos cursos exigidos pelo setor de qualidade. Porém, com o advento da pandemia, os eventos e reuniões da empresa passaram a ser executados quase que exclusivamente de forma remota, trazendo assim perspectiva de maior adesão por essa categoria de treinamentos na empresa.

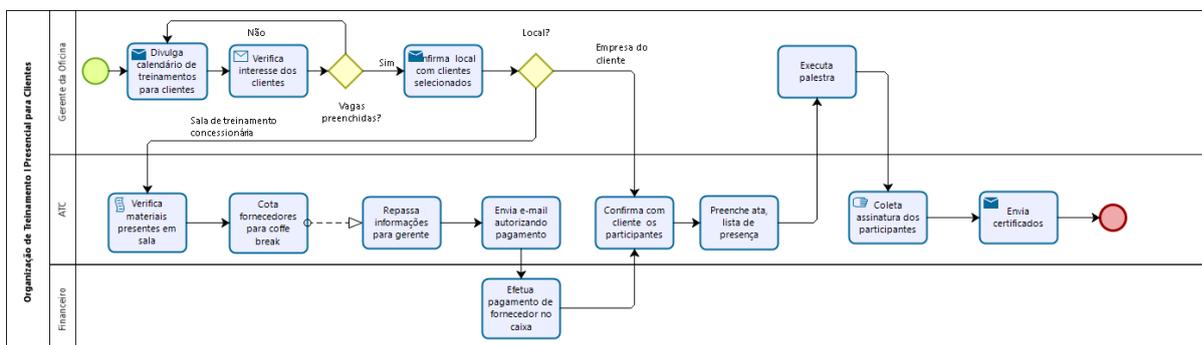
Figura 7 – Treinamentos presenciais para colaboradores- diagrama *bizagi modeler*



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Essa modalidade acima é a mais praticada e citada como forma de suprir as lacunas deixadas pelos treinamentos internos, apesar da falta de registro verificado no levantamento documental, ao mapear esse processo e nas reuniões registradas em ata pela equipe, podemos concluir que esse processo possui amarrações consistentes em sua execução, que serão reforçados nas análises posteriores.

Figura 8 – Treinamentos presenciais para clientes - diagrama *bizagi modeler*



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Devido à falta de registros documentais para mapear os cursos fornecidos aos clientes, para conseguir mapear esse processo foi necessária parceria conjunta com a ATC, que é a principal organizadora e executora dessa modalidade. Lembrando também que essa modalidade foi suspensa após o início da pandemia, dificultando seu mapeamento.

Para melhor visualização das análises do processo, a descrição das etapas será apresentada nos apêndices ao final do trabalho.

### 5.3.2 Análise do mapeamento

Melhorar processo significa entregar performance superior, por meio de indicadores que mostrem resultados realmente melhores que o cenário anterior, sendo fundamental que os projetos de melhorias sejam conduzidos de forma consistente e estruturada, utilizando metodologias e ferramentas para a identificação de oportunidades e redesenho de processo, permitindo a implantação de novos métodos de trabalho, arranjos de recursos e tecnologias que otimizem o fluxo de informações, transações e materiais (SILVA, 2015). Visando a melhoria do processo foi decidido utilizar as respostas levantadas da ISO/TR 26122 para detectar furos, falhas ou erros.

### 5.4 ISO/TR 26122

Para uma segunda etapa de análise utiliza-se o Relatório Técnico (ISO/TR 26122) que fornece orientações sobre a análise dos processos de trabalho a partir da perspectiva da criação, captura e controle e registros. Esse relatório se utiliza da análise funcional (decomposição de funções em processos), e da análise sequencial (investigação do fluxo de transações). A análise

pode ser dimensionada a partir de uma identificação abrangente e análise de todas as funções de uma organização até a análise a nível micro de um processo em particular em uma única unidade de negócios.

Baseados no Relatório Técnico ISO/TR 26122 é proposta uma lista com 35 questões para subsidiar o mapeamento do fluxo de informação em processos organizacionais (ARAÚJO; SILVA; RIOS; CAVALCANTI, 2018). A escolha desse documento se deu por apresentar perguntas claras e aplicáveis a realidade da organização estudada, foram escolhidas 22 questões das 35, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Perguntas e respostas ISO/TR 26122.

Nº	Perguntas	Respostas
1	Que legislação ou declaração de missão rege especificamente o processo de trabalho que está sendo revisado?	Não existe legislação específica para os processos de treinamento analisado.
2	Quais outros requisitos legais têm impacto ou influenciam a função ou processo?	As Legislações trabalhistas, comerciais, tributárias referente a lucro real e concessionárias.
3	Existem normas ou regulamentações obrigatórias com as quais a função ou processo é obrigado a cumprir?	Sim. A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e a convenção coletiva emitida anualmente pelo Sindicato dos Empregados no Comércio de João Pessoa (SINECOM).
4	Existem regras organizacionais, códigos de conduta ou conduta relevantes para a função ou processo (s)	Sim. O regimento Interno que dar diretrizes aos departamentos, as ofertas de treinamentos e aos demais processos internos da instituição.
5	Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo?	Os procedimentos envolvendo financeiro e reuniões gerenciais.
6	Onde está localizado o processo na instituição? Em quais jurisdições?	Os processos se concentram na matriz e em uma filial da empresa, divididos entre os setores: administrativo e gestão da qualidade.
7	Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais são os resultados esperados?	Os principais responsáveis são: a Gestora da Qualidade, a Gerente Administrativa e a Administradora de Treinamentos.
8	Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados?	Outros participantes envolvidos são a Direção, o Gerente da Assistência Técnica, o Financeiro e demais gerentes dependendo do curso solicitado.
9	Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo?	A Gerente Administrativa e o Financeiro.
10	O que inicia o processo e como é registrado?	O processo se inicia quando de uma exigência legal, exigência da marca VW ou visto a necessidade de alguma melhoria. São iniciativas esporádicas, sem nenhum estudo e planejamento prévio.
11	Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída?	A maioria das tarefas do processo são registradas via e-mail, ou documentação assinada.
12	O que finaliza a sequência do processo e como é registrado?	Lista de presença assinada como comprovação de participação da equipe.
13	Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo?	Não. Nenhum controle é feito posteriormente para avaliar o desempenho ou controlar o resultado final do processo.

14	Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por que?	Sim. A parte do processo que se refere ao financeiro pode variar dependendo da forma de negociação em contrato ou com fornecedores, porém na maioria dos casos segue os passos do mapeamento feito.
15	Quais eventos podem impedir que o processo prossiga seu padrão de rotina?	Se ocorrer imprevistos graves com palestrante ou a maior parte da equipe que irá participar do treinamento.
16	Existem procedimentos de contingência estabelecidos?	Não. No geral quando algo sai de controle e não consegue ser resolvido, é estabelecida outra data para o treinamento.
17	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações?	O processo geralmente acaba sem gerar nenhuma informação ou registro posterior, nenhum tipo de avaliação ou decisão é tomada.
18	Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados?	Não é identificado nenhuma transação que sirva de monitoramento do andamento e nem do resultado final.
19	Esse processo requer entrada de outros processos	Geralmente processos legais como retirada de licenças ou Certificação da ISO9001.
20	Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída?	Sim. Certificados exigidos para licenças legais e Ata de reunião para ISO9001.
21	Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo?	Nenhum uso é feito posteriormente, geralmente após finalizar o curso e coletar a assinatura de todos, o processo é finalizado.
22	Todas as transações necessárias no processo foram incluídas?	Sim. Nenhuma outra transação foi identificada fora as já mapeadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os aspectos mais importantes levantados com essa análise se referem a:

- Presença de um regimento interno que dita diretriz de oferta e desconto dos cursos para todo colaborador recém-chegado na empresa;
- A maioria das tarefas do processo é registrada via e-mail, ou documentação assinada;
- O processo é realizado nas duas casas, e seus principais responsáveis são: a Gestora da Qualidade, a Gerente Administrativa e a Administradora de Treinamentos;
- Que o processo se inicia a partir de uma exigência legal, da marca VW ou visto a necessidade de melhoria, de forma esporádica, sem planejamento;
- O processo geralmente finaliza com a assinatura da ata de participação do treinamento, não sendo realizado monitoramento do resultado final.

Esses tópicos principais refletem pontos positivos na execução dos treinamentos, porém apresentam falhas relevantes de falta de planejamento inicial e controle dos resultados posteriores.

## 5.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa de forma a compreender as implicações do processo de treinamento da Gama Diesel, de acordo com a percepção dos gestores que coordenam as equipes de colaboradores nas duas filiais. Assim, os resultados foram sistematizados em três seções.

A primeira seção apresenta a análise dos pontos fortes do processo de treinamento, onde serão explanadas as seguintes categorias:

- a. Recursos materiais necessários para a execução dos treinamentos;
- b. Equipe de elaboração, execução e controle dos treinamentos;
- c. Aplicação do que o funcionário aprendeu nos treinamentos;
- d. Canais de comunicação mútuos;
- e. Envolvimento dos líderes.

A segunda seção apresenta a análise dos pontos deficientes no processo de treinamento, onde são explanadas as seguintes categorias:

- a. Alinhamento com os objetivos e metas da empresa;
- b. Análise crítica das necessidades dos treinamentos;
- c. Projeto ou Plano de treinamentos;
- d. Avaliação em longo prazo;
- e. Vincular o que os funcionários ganham ao que aprendem.

A terceira seção apresenta a análise da reação dos colaboradores ao serem indicados aos treinamentos, não sendo verificada a necessidade de dividir em categorias, por se tratarem de relatos diversificados e subjetivos da visão de cada gestor.

No decorrer de cada seção foram realizadas análises e interpretações compreensivas dos conteúdos das entrevistas, juntamente com os resultados anteriores do levantamento documental, do mapeamento do processo, e outras fontes teóricas. Essa compreensão também foi enriquecida pelas observações tácitas da pesquisadora ao longo das suas vivências profissionais na área da qualidade.

O quadro de gestores é composto por seis colaboradores, e apenas para um gestor não foi realizada a entrevista, devido divergência de agenda.

Traçando uma linha do tempo, o processo iniciou seu mapeamento ainda em 2020 durante a disciplina de Mapeamento e Análise de Processo, contudo as entrevistas foram realizadas em 2021, podendo trazer novos fatos e melhorias feitas durante a execução desse estudo, que serão relatados nessa parte do trabalho.

### 5.5.1 Análise dos pontos fortes do processo de treinamento

Antes de iniciar os discursos desse tópico é importante informar que os pontos fortes que serão mencionados, são etapas do processo que estão implantadas, existem, ou estão em fase de ajustes. Sendo em alguns casos partes do processo feito de forma adequada, mas que necessitam de melhorias. Portanto, para estar presente nessa parte da análise não é obrigatório ser um processo totalmente realizado de forma correta, mas que mostre que a empresa segue por um caminho correto, mesmo que possa ser aprimorado.

O ponto mais forte encontrado no processo se refere aos recursos materiais necessários para a execução dos treinamentos, é apontado por todos os gestores de forma positiva que o local é adequado e o material é “suficiente” e “atendem as expectativas” para os treinamentos que são propostos, conforme é descrito no parágrafo abaixo:

Sim, nós temos duas salas de treinamento que são completamente adequadas, com iluminação própria, climatização, todos os equipamentos, e agora estamos comprando, já compramos na verdade, está para chegar dois, estão para chegar dois notebooks novos pra utilização exclusiva, pra finalidade dos treinamentos [E.5].

Reforçando o que foi relatado na justificativa, em relação aos investimentos realizados pela empresa e que implicam em um dos motivadores dessa pesquisa.

Ao analisar os estudos anteriores sobre Educação Corporativa e TD&E, poucos são os autores que dão destaque aos recursos materiais investidos em treinamentos. Isso se deve aos exemplos que são utilizados, sejam em livros ou artigos, baseados em empresas consolidadas no mercado, sendo assim já é um requisito fundamental nessas organizações, gerando pouca preocupação.

Contudo, a realidade das pequenas e médias empresas é outra, conforme Antonini e Sacool, (2010, p. 13) “O conceito de Educação Corporativa nas PME’s ainda não é conhecido e aplicado na sua totalidade. Existem apenas algumas ações de treinamento eventuais, em casos específicos, conforme demanda da empresa”. Em uma das poucas pesquisas focadas em TD&E em PME evidencia a falta de investimento em treinamentos por parte dessas empresas, conforme (FERNANDES, 2018) de 31 empresas respondentes a maioria admite não ter um orçamento determinado para investirem em treinamentos, que estes são feitos conforme necessidade momentânea e afirmam não haver um local específico para esta prática e sim ambientes compartilhados, e que realizam o pagamento de treinamentos externos sem um sistema interno de formação.

Esses dois estudos embasam a ideia que investimentos em SEC em empresas de médio porte são escassos, assim como a falta de ambientes voltados para treinamentos que não são verificados com frequência. A empresa estudada já possui uma estrutura física e equipamentos condizentes com a realidade e necessidade dos colaboradores, sendo um ponto de destaque perante outras empresas de médio porte.

Outro aspecto da realidade das empresas de menor porte que é levantado por Antonini e Sacool (2010, p. 12) é que “Geralmente não há uma política de gestão de recursos humanos nas PME’s com indicadores, planos de ação específicos para o desenvolvimento de competências profissionais”. Com isso podemos afirmar que um ponto positivo que podemos apontar, se refere a equipe que elabora, executa e controla os treinamentos, já que não é comum empresas desse porte possuírem equipe própria focada em treinamentos.

Mesmo que os membros dessa equipe não possuam formação em RH e TD&E como dito nesse trecho “a gente foi pegando uma pessoa aqui, uma pessoa ali que tinha mais tempo” [E.2]; é de entendimento de todos os gestores entrevistados que existe um quadro “adequado” de pessoas envolvidas nos treinamentos, citando que essa equipe “faz o acompanhamento” e que “faz um envolvimento da equipe”. Contudo, dois participantes levantam que, os “controles tem que melhorar um pouco” [E.1] e que “podia ser uma gestão mais de perto, né? Buscando prazo” [E.3].

Apesar de ser considerado um tópico positivo, são necessárias melhorias, já que frente as constantes alterações econômicas, políticas e sociais que influenciam o posicionamento mercadológico das empresas modernas, tornam-se vital a atuação das áreas de recursos humanos nas organizações brasileiras e, conseqüentemente, os setores responsáveis pela formação e qualificação de seus profissionais; isso exige uma postura mais reflexiva e crítica dos indivíduos que atuam ou pretendem atuar em prol do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de determinada organização (MENESES, 2011). O RH é o setor mais citado pelos autores em TD&E como o responsável por concentrar as ações de treinamentos (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007; NOE, 2015; ALBUQUERQUE, 2017; MONTEZANO, 2017; MENESES, 2011; CAMPOS, 2004; BARBOSA, 2016; LOUREIRO, 2017), amparando essa ideia, Eboli (2014, p.32) argumenta que um dos fatores decisivos para o sucesso na implantação de um SEC é que “a capacitação das pessoas que gerenciam ou dão suporte ao SEC passa a ser fundamental. Em pesquisas recentes, verifica-se que os gestores de EC têm um perfil de alta escolaridade e qualificação no cargo, reforçando a necessidade de uma boa gestão”

Quando foi feito o mapeamento do processo, pode-se verificar que nenhum dos envolvidos possui formação em Recursos Humanos e mesmo que o desempenho na função seja satisfatório para maioria dos entrevistados, pelos relatos dos gestores é necessária melhoria nos controles e gestão do processo de treinamento, reforçando a necessidade de conhecimento na área, para consolidar o planejamento e a avaliação dos treinamentos.

Esses dois pontos são cruciais para a execução dos treinamentos, por envolver os recursos materiais e pessoais, reforçando o mapeamento do processo e na análise feita com base na ISO/TR 26122.

Quando perguntados sobre a forma que a empresa viabiliza a aplicação do que o colaborador aprendeu nos treinamentos, a maior parte acredita que por se tratarem de cursos escolhidos pela necessidade “específica” de suas respectivas equipes, sendo viável a aplicação no dia a dia, cabendo ao colaborador como pôr em prática. Como podemos ver nessa passagem do entrevistado 5 “são treinamentos bem objetivos, voltados ao atendimento, a relacionamento com o público, técnicas de vendas, que cabe a cada um por sua iniciativa própria, chegar e praticar”. É consenso entre os entrevistados que optar por cursos voltados a rotina dos colaboradores favorece sua aplicabilidade, mas vale ressaltar que o ambiente de trabalho precisa ser favorável a criatividade. Um fator diferencial nas empresas é a capacidade de resolver problemas complexos de forma inédita, sendo assim, a criatividade necessita de conhecimento especializado, habilidade de pensar de maneira flexível e imaginativa, e a motivação (GEUS, 2010).

Para os itens relacionados aos canais de comunicação, existem dois aspectos importantes para serem analisados, o primeiro se refere a como as informações chegam para os colaboradores, e nesse item todos possuem relatos consistentes da utilização de canais digitais como meios de manter todos os colaboradores informados dos eventos de treinamento, é informado também a existência de um “corpo a corpo que a ATC faz” e que essa atitude é um diferencial como verificado nos relatos que se segue “Por mais que a gente coloque na lista de transmissão, que avise nas reuniões né, o pessoal ouve mas muitos deles não querem fazer, mas aí quando ATC chega junto, olha tem o treinamento tal, vamos fazer a inscrição, precisa disso, funciona”[E.2] reforçando ainda que:

Olha eu entendo que a forma como tá sendo feita agora que ela tá mandando WhatsApp direcionado pra cada colaborador com o que ele tem de treinamento, depois manda uma mensagenzinha parabenizando, tem uma cartinha agora parabenizando quem fez o treinamento, eu entendo agora que essa modalidade ela é eficiente [E.5].

O segundo aspecto em volta dos canais de comunicação, é o *feedback* dos colaboradores quanto aos treinamentos realizados, mostra que nem todos os setores buscam entender as

respostas dos colaboradores aos treinamentos, e os gestores que conversam com sua equipe declaram que existem conversas informais, é relatado que “a turma me dá um feedback, acham que realmente foi proveitoso ou não, tem uns que falam e outros reclamam”[E.1] no entanto é mostrado também que “isso vai de pessoa pra pessoa”[E.4] porém a direção vem tentando mudar essa realidade “a gente já pediu que para esse mês eles passem toda reunião de início do mês ter um bate-papo com o pessoal que fez o treinamento.” [E.2]

A avaliação por parte dos colaboradores possibilita o diagnóstico real das dificuldades enfrentadas, como também identificar as possíveis necessidades de treinamentos, contribuindo com as melhorias de suas funcionalidades de acordo com o feedback dos colaboradores e os objetivos da organização. (SILVA, 2015). O recebimento de feedbacks segundo Becker (2019, p. 86):

Promove o engajamento à medida que informam os avanços, parabenizam a realização de tarefas e reconhecem o vencimento de desafios. Desta forma esta ação possibilita que o participante obtenha dados sobre o seu desempenho, o que geralmente não ocorre nas ações laborais do dia a dia de forma instantânea. O processo contínuo de feedbacks desperta a emoção e quanto maior o esforço, mais complexo as ações se tornam, mais aumenta o desafio, mais é necessário o indivíduo se aperfeiçoar e aprender conteúdos mais complexos para atingir o resultado.

Respalado pelos autores anteriores, podemos afirmar que o retorno contínuo dos colaboradores se faz essencial, e promove a evolução do processo de treinamento, bem como o aperfeiçoamento dos envolvidos. Podemos concluir com esses dois cenários que a comunicação no que se diz respeito a execução dos treinamentos é eficaz, contudo o feedback necessário para a avaliação dos resultados dos treinamentos necessita de melhoria.

Em pesquisa com 16 gestores de UC, a maioria deles destaca o desenvolvimento e uso de aplicativos no celular como canal de comunicação entre empresa e treinandos, para acessar os conteúdos em horários e locais mais propícios para cada um (MARTÃO, 2017). Podendo a tecnologia ser uma alternativa de tornar a comunicação mais rápida, direta e acessível entre líderes e liderados.

Quando interrogados sobre o envolvimento da direção e dos gestores nas ações de treinamento, as respostas são diversas, mas todas tendem a um envolvimento maior por parte da direção, seguem algumas declarações dos gestores que reforçam isso: “a atitude que a diretoria junto com a qualidade e outros setores mais envolvidos, foi direcionar a criar um departamento e uma pessoa tão somente pra cuidar dessas tarefas de treinamento”[E.4] outros relatos que partem dos gestores que coordenam de perto o processo são:

Eu acho que mais a direção do que os próprios gestores, né? Eu acho que quem é mais engajado aí nesse, na parte de treinamento realmente é o pessoal que é de treinamento, eu acho que a parte administrativa... ultimamente a gente tem feito reunião todo começo de mês com os gestores, para conscientizar eles que eles precisam incentivar a equipe, entendeu? Então na minha concepção, a direção é mais participativa de que os próprios gestores [E.2].

Quando é em relação ao treinamento fábrica eles têm que se envolver porque são obrigados né, porque senão a gente vai ter uma complicação com a fábrica e aí fica uma coisa muito notada de qual o setor não teve uma ação correta pra que o nível de capacitação de treinamento fosse atendido [E.5].

Inúmeros são os defensores do envolvimento dos líderes - Gestores e Direção - nos Sistemas de Educação Corporativa (EBOLI, 2004; LOUREIRO, 2017; BARBOSA, 2016; MEISTER, 1999; CORREIA, 2018) citam a importância da participação desses atores como peça fundamental para solidificação de uma cultura de aprendizagem. E citam dentre outros esforços que os líderes precisam tomar como: ser visionários, patrocinadores, promover o encorajamento da equipe, participar ativamente no controle do desenvolvimento de competências, desenvolvendo novos programas educacionais, ensinar e aprender com os programas educacionais, frequentando cursos, divulgando e promovendo interna e externamente o sistema de educação corporativa. Não podemos esquecer que após a revisão da ISO 9001 no ano de 2015 o papel de liderança passou a ganhar cada vez mais valor na implantação dos processos de qualidade.

Por meio de uma pesquisa realizada com 16 gestores de UC presentes no estado de São Paulo, pertencentes à organizações de diferentes setores de atuação, expõe que os entrevistados ao serem questionados sobre o envolvimento organizacional que ocorre em nível gerencial e de alta liderança, todos citam algum tipo de envolvimento da direção nas ações de EC, principalmente dos Diretores de RH, onde se concentram a maior parte das decisões relativas a treinamento e desenvolvimento de pessoas (MARTÃO, 2017).

Podemos concluir que a direção e os gestores são peças fundamentais para a implantação de um processo de treinamento de qualidade, e que a guinada para uma cultura que busca por aprendizagem constante, reside nos exemplos da alta direção e dos líderes em toda cadeia de decisão. Dessa forma, os gestores da empresa analisada precisam se engajar mais, buscando um olhar de perto, com sensibilidade para detectar os anseios de sua equipe, alinhar os objetivos da empresa com as metas de treinamentos, tomando para si a responsabilidade de desenvolver as habilidades dos membros das suas respectivas equipes, sem esperar uma cobrança direta da direção.

### **5.5.2 Análise dos pontos deficientes no processo de treinamento**

Nessa sessão serão abordadas ações existentes no processo de treinamento, mas que precisam ser aperfeiçoados, por não apresentarem padronização, planejamento ou monitoramento de acordo com as diretrizes de treinamentos propostos pela ISO10015:2001.

A primeira pergunta feita no roteiro semiestruturado da entrevista é sobre o alinhamento com os objetivos e metas da empresa. Todos afirmaram existir esse alinhamento, contudo ao serem questionados sobre quais seriam os objetivos da empresa e as metas de cada equipe as respostas foram diversas, demonstrando uma falta de concordância entre os gestores. Os gestores responderam com propriedade maior sobre os objetivos e metas traçados pela empresa para cada equipe, essas metas são traçadas mediante números apresentados pela contabilidade no Relatório de Vendas (RVD) são citados então que “os objetivos da minha equipe é conseguir atender o cliente da melhor forma e alcançar as metas propostas pela empresa” [E.1] outro gestor afirma que “...os objetivos partem principalmente de dois pontos, um é sempre o atendimento ao cliente, mas que a gente atinja as metas de vendas né? ..., mas o outro objetivo é em relação à rentabilidade, então é venda, vender com rentabilidade.” [E.3] e ainda “o treinamento é basicamente da fábrica e do on-line, é qualificar meu colaborador, junto aos serviços que ele vem fazendo no dia a dia, com o objetivo de potencializar o faturamento no setor” [E.4]. Com isso podemos concluir que é preciso expor com maior clareza os objetivos da empresa, as declarações foram ambíguas e mostram metas especificamente focadas em números de faturamentos, sendo ausentes quais os rumos que a empresa pretende seguir no mercado.

Em pesquisa realizada com os funcionários que participaram de treinamentos em uma Instituição Federal de Ensino Superior, concluiu que a falta de registros dos objetivos instrucionais é um fator limitante para mensurar os impactos dos treinamentos em dada organização (CABRERA, 2019).

Ao estudar a implantação do sistema de Educação Corporativa em um Banco, Albuquerque (2017, p.134) defende que “para que o SEC seja bem-sucedido, é necessário alinhamento com a estratégia empresarial, integração entre as áreas, e diagnósticos bem elaborados das competências críticas empresariais, organizacionais e humanas”.

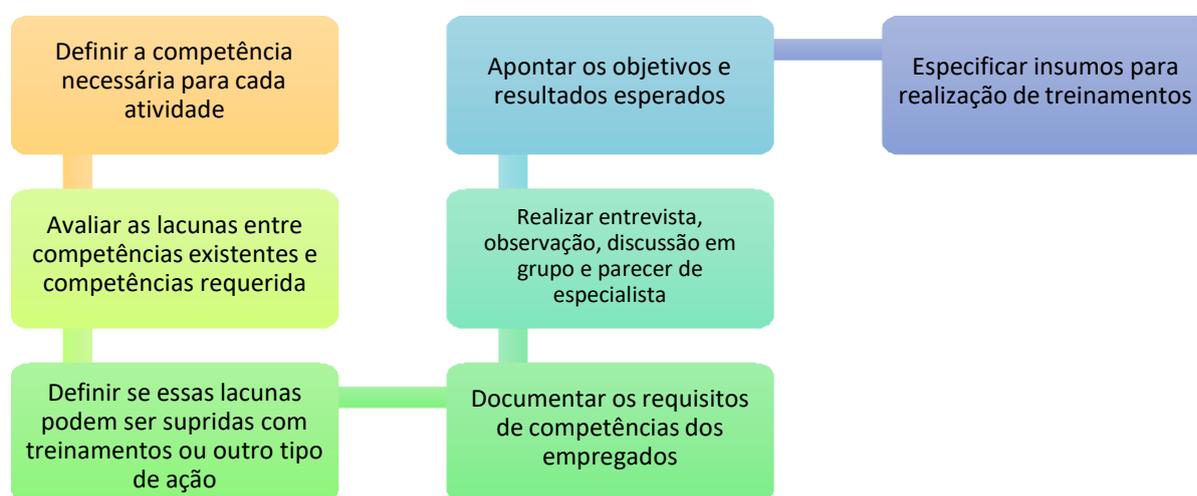
Esses casos ilustram a necessidade de alinhamento entre objetivos dos treinamentos e estratégia da empresa, ao passo que os participantes devem ter em mente onde querem chegar. A falta de clareza dos objetivos gera como consequência a falta de parâmetros para análise dos resultados também.

Num Sistema de Educação Corporativa a primeira etapa que inicia o processo de treinamento costuma ser a análise das necessidades de execução de determinadas ações de

TD&E (NOE, 2015; VASCONCELOS, 2007; LOUREIRO, 2017; VIEIRA E NÓBREGA, 2021; BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007). Nos SEC é considerado a gestão por competência como o enfoque dessa análise, além do foco na tarefa, as atividades de treinamento envolvem técnicas e princípios de gestão, se relacionam com a estratégia, desenvolvendo conexões claras com a missão organizacional apoiando o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (KRAEMER, 2018).

No tópico 4.2 da ISO10015 que trata da realização de uma análise estruturada para apontar quais os treinamentos são necessários e realizações pelos colaboradores podem traçar um caminho através dos principais subtópicos que compõe o item 4.2, conforme figura 9.

Figura 9 – Definição das necessidades de treinamentos através de uma análise crítica.



Fonte: Adaptado da norma ISO10015:2001.

Com a apresentação desse resumo pode ser visualizado com mais clareza o passo a passo de uma análise das necessidades de treinamento (ANT), aqui também se conclui que:

- Nem toda lacuna deve ser indicada treinamento;
- Que se manter documentado em todas as etapas do processo é essencial;
- E que para se fazer uma análise é necessária uma diversidade de coleta de dados e de personagens envolvidos.

Sendo assim, podemos seguir com a exposição das falas dos gestores sobre a análise das necessidades de treinamento dentro do macroprocesso. Sobre a existência de uma análise crítica das necessidades dos treinamentos e sua eficácia, os depoimentos são variados e refletem a falta de padronização. Podemos verificar a partir do relato a seguir a existência de uma análise preliminar “Sim, os gestores olham, a ATC que é a pessoa que tá à frente dos treinamentos ela

já tá bem envolvida, então ela tem uma boa noção do que tem, ela sabe o que já foi feito, tem sim, a gente não chega e manda de modo aleatório não”[E.5]. O trecho a seguir ilustra o estágio de tal análise: “...recentemente eu acho até foi passado um e-mail aí pra gente verificar essa questão de uma análise mais crítica né, em relação aos nossos colaboradores né? Então, a partir de agora a gente vai começar a prestar mais atenção nos cursos que são mais eficientes para nossa equipe” [E.1].

Por fim, podemos verificar nos trechos que se seguem que os gestores acreditam ser necessário empregar melhorias nessa etapa do processo “Isso aí é um trabalho contínuo que tem que ser feito da necessidade, né? Eu concordo também que treinamentos direcionados pras áreas de interesse é importante, eu acho que você fica mais instigado”[E.2]; ou ainda quando é levantado que:

Existe uma análise, mas eu acho, eu vejo que ainda como uma análise muito preliminar ou muito fria, eu acho que nesse ponto aí poderia ter uma análise mais bem planejada. Planejado o seguinte a equipe, se a equipe fizer esse treinamento, o que é que a gente, quais são os indicadores o que é que a gente objetiva atingir a nível de melhoria [E.3].

É reforçado a importância da realização da ANT de forma criteriosa a fim de obter eficácia nas ações de treinamento, além de que, ao que parece, essa prática tem sido marcada por improvisação (SILVA, 2012). No trecho anterior podemos ver que o autor reforça a ideia de que essa análise sistemática não é realizada nas organizações com frequência. Sendo assim, a Análise das Necessidades de Treinamento mais citada entre os pesquisadores da área de TD&E se utilizam, de três níveis: organização, tarefas (grupos, equipes, células de trabalho, redes) e indivíduos (ABBAD, 2007).

Durante entrevista foi detectado que duas práticas sugeridas pela ISO10015:2001 não são executadas na empresa, são elas:

- a) Projeto ou Plano de treinamentos, que trace os requisitos necessários para execução dos treinamentos;
- b) Avaliação a longo prazo, para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.

É verificada na fala dos participantes a intenção de trazer ações semelhantes, como quando é dito “Poderia ser feito um planejamento né? Um planejamento juntamente com os gestores” [E.2] e “junto com planejamento desenhar esse formato de acompanhamento por indicadores, eu acho que isso ia melhorar muito” [E.3]. Ou ainda que discreta, mais ações que sinalizam uma intenção de planejar e monitorar “a gente tá tentando criar uma interação com os gestores pra que os gestores tenham uma voz ativa e passem também a direcionar quais

treinamentos gostariam que se fizesse, mas isso assim essa reunião tem ocorrido uma vez por mês” [E.5].

Contudo, ao avaliar as documentações da equipe de treinamento, em conjunto com os relatos acima, fica clara a falta de registros e conhecimento teórico para elaboração de um plano consistente que forneça as bases para a especificação do programa de treinamento, e a definição de indicadores para uma avaliação dos resultados a longo prazo.

A ausência de planejamento estratégico realizado periodicamente, com o envolvimento dos gestores, e que esteja alinhado aos objetivos da empresa, é um problema recorrente em pesquisas na área de TD&E (MONTEIRO, 2009; VASCONCELOS, 2007; MONTEZARO, 2017; CAMPOS, 2004; LOUREIRO, 2017). Podendo ser associado a baixa adesão dos colaboradores em participar de cursos que não apresentem estudos da real importância para suas funções (ARAUJO, 2015). Deixando evidente a necessidade de um plano prévio, mas que ao decorrer do tempo sofra ajustes de acordo com as inovações e novas demandas do mercado, para garantir a sobrevivência da organização (ALBUQUERQUE, 2017).

Ao entrevistar dezenas de CEOs durante aproximadamente quatro anos, uma das conclusões de Bryant (2015, p.35) é que “um projeto claro que crie objetivos comuns faz com que todos caminhem na mesma direção e estimula o senso do trabalho em equipe, permitindo assim que a empresa execute o projeto com rapidez e, mais tarde, mude de direção quando surgir a necessidade”.

A criação de um planejamento que seja estratégico deve ser personalizada para cada organização, e por isso dos objetivos serem sempre citados como o ponto de partida principal, junto com as metas e diretrizes da empresa, é válido ressaltar que não existe fórmula mágica que sirva para todos igualmente, cada caso deve levar em conta onde a instituição quer chegar e qual modelo mais adequado para aquela realidade. Entretanto, um consenso que temos é do monitoramento do plano, que de tempo em tempo deve ser avaliado e ajustado conforme as novas demandas do setor e do mercado em geral.

A segunda prática sugerida pela ISO10015:2001 que não é executada pela empresa é a avaliação dos resultados dos treinamentos, que tem por finalidade de “confirmar que ambos, os objetivos da organização e do treinamento, foram alcançados, ou seja, o treinamento foi eficaz”. Conforme quadro 9, podemos verificar o que é apresentado no item 4.5 da norma em questão.

Quadro 9: Avaliação dos resultados do treinamento conforme ISO 10015:2001

<b>4.5 Avaliação dos resultados do treinamento</b>	
<b>4.5.1 Geral (Os tipos)</b>	Longo prazo e curto prazo
<b>4.5.2 Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação</b>	Especificação das necessidades de treinamento;
	Critérios de avaliação e descrição das fontes, métodos e períodos para avaliação;
	Análise dos dados coletados e interpretação dos resultados;
	Análise crítica dos custos do treinamento; e
	Conclusões e recomendações para melhoria.

Fonte: Adaptado da norma ISO10015:2001.

Baseado nas falas dos gestores entrevistados é verificada principalmente a ausência de uma avaliação de longo prazo, já que foi citado anteriormente a presença de conversas informais (entre gestores e colaboradores) para avaliar o feedback no curto prazo.

Para Brandão (2017, p. 88) “A avaliação constitui processo inerente a qualquer atividade humana. Serve de base para a apreciação de uma ação, comportamento, objetivo ou resultado” um dos modelos de avaliação mais aceito na área de educação corporativa é o proposto por Kirkpatrick desde 1969 e continua a influenciar diversos autores de TD&E, Esse traça quatro níveis de avaliação: Reação - do participante, Aprendizado, Comportamento - aplicação no trabalho, e Resultado (MEISTER, 1999; EBOLI, 2014; BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007; NOE; 2015, KANAANE E ORTIGOSO, 2018; MENZES, 2011; MORAES,2011). Dentre os quatro níveis o que gera mais debate na área, é a mensuração dos resultados, por depender de indicadores, quase que exclusivamente com foco monetário.

Mesmo nos SEC mais avançados é verificada deficiência nessa etapa do processo de treinamento, como é visto em análise realizada na UC-SEBRAE onde o autor afirma que faltam mecanismos eficazes para avaliar e mensurar o impacto da UC para os resultados organizacionais, Souza (2017) ainda reforça que a adoção de métodos de avaliação de impacto pode contribuir para o conhecimento da real contribuição para os resultados da organização.

Outra prática que não é utilizada, mas é defendida por Meister (1999, p.242) é “vincular o que os funcionários ganham ao que aprendem” e que foi citado pelos entrevistados como uma alternativa de melhorar o engajamento da equipe, como podemos ver a seguir uma sugestão seria “inserir isso aí em nossos objetivos e fazer um tipo, um objetivo a cumprir que eles sejam bonificados de alguma forma” [E.3] outro gestor reforça que:

A gente poderia fazer tipo uma amarração, algum tipo dessa coisa, para a gente agregar o treinamento junto a nossos objetivos, então com isso aí geralmente o pessoal tem algumas bonificações né? Quando consegue atingir os objetivos, então isso aí deveria ser inserido já no nosso programa de objetivo [E.1].

Um dos gestores relata reclamações dos colaboradores enxergarem os treinamentos como um prejuízo aos seus resultados produtivos e conseqüentemente financeiro “Então eu acredito que quando eles estejam fora eles não ganham, e isso eles pontuaram pra mim que eles gostariam de ter uma média de ganho disso aí” [E.4] como sugestão o mesmo gestor propõe:

Compensá-lo, porque quando eu digo incentivar é quando você fez algo a mais e você levou uma compensação, nesse sentido é você no sentido de quando você compensa é porque você deixou de ganhar e você volta a dar pra ele, entendeu? É bem diferente quando você dá uma bonificação de algo a mais que você fez, nesse sentido era uma compensação [E.4].

Estudos sobre essa prática são escassos, sendo Meister o principal defensor desse modelo, o autor sugere a criação de um plano anual de aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo, onde através da busca por novas qualificações o próprio colaborador se torna o responsável pelo seu desenvolvimento. O autor justifica que com esse plano o funcionário aumenta seu nível de qualificação, enquanto a corporação desenvolve a força de trabalho e eleva suas vantagens competitivas. Contudo, apesar de defender essa teoria, Meister não indica quais os caminhos devem ser seguidos, não formula um modelo consistente, ficando assim a cargo da instituição criar suas próprias diretrizes conforme seu segmento, seu porte, sua equipe e seus índices. Outro problema nessa teoria é deixar a responsabilidade toda para o colaborador, quando esses possuem gestores que podem tanto ajudar no crescimento do colaborador e também travar esse processo, nem todos os gestores se apresentam como líderes, e mesmo que sejam determinados índices objetivos, a avaliação parte da cadeia superior de cada colaborador. Sendo assim, essa vinculação precisa ser debatida entre os gestores e direção, no intuito de criar mecanismos eficazes e nenhum funcionário ser injustiçado por essa metodologia.

### **5.5.3 Análise da reação dos colaboradores ao serem indicados aos treinamentos**

Ao serem questionados sobre as reações dos colaboradores quando são indicados aos treinamentos propostos pela empresa, as expressões citadas foram “reclamação” “rejeição” “avessos” “arredios” apenas uma equipe foi informada que “recebe bem” os cursos apontados pela empresa.

Quando solicitados a apontar quais os motivos que levam essas atitudes dos colaboradores são apresentados o excesso dos cursos “eu acho que tudo demais prejudica né? Eu achei uma grande quantidade de informação ao mesmo tempo” [E.1] ou ainda “com certo excesso termina também às vezes atrapalhando” [E.3] esses mesmos citam que um

planejamento ajudaria a melhorar esse aspecto. Outro motivo citado é que os colaboradores que trabalham conforme comissionamento se sentem prejudicados quando se ausentam do trabalho para participar de treinamentos, como podemos ver no trecho a seguir “quando ele tá treinando essa compensação do comissionamento, que ele deixa de faturar” [E.4]

Colaborando com as afirmações dos gestores depoentes, em estudo de caso aplicado em uma rede de supermercados é apontado como um dos possíveis motivos dos altos índices de evasão dos treinamentos, a baixa crença de que o treinamento iria contribuir para a melhoria dos resultados, atribuindo ao fato de que a maior parte dos treinamentos seguirem uma abordagem preponderantemente tradicionalista, sem envolver os alunos no processo de construção do conhecimento e de aprendizado (VIEIRA E NÓBREGA, 2021).

Dentre as palavras mais citadas temos também “cultura” e “paradigma” que se relacionam com as convicções de determinados grupos “... o assunto treinamento é um assunto extremamente delicado porque é uma cultura muito grande de que isso é uma obrigação, e que não é algo que será produtivo, que será em proveito da pessoa” [E.5] podemos ver em falas de outros gestores essa mesma concepção:

É a questão de cultura a gente tem que tá incentivando, tem que tá mostrando ao pessoal que é bom, que é importante, que é conhecimento, que vai ser dele que ninguém vai tomar, que a gente sabe que a maioria quer fazer, faz porque a empresa pede que faça, porque a função pede que faz, mas não é porque quer, porque tem vontade, tem sede de aprender, entendeu? [E.2]

Contudo, os gestores apontam que a mudança tem que partir de uma mudança de mentalidade dos colaboradores, como é visto nesse trecho “... paradigma, aí em relação a equipe, e as vezes quando você vai para um treinamento, tudo que a gente vai adquirir de conhecimento novo, você tem que se abrir para ouvir aquilo ali”[E.3]. E para essa mudança ocorrer é proposta um trabalho de “conscientização”, “incentivo” e “envolvimento” de todos, que deve ser “constante” e “contínuo”

Outra forma de atrair os colaboradores, que é citada pela maior parte dos gestores é inserir cursos de caráter mais “prático” e “direcionado” como é proposto pelos gestores abaixo:

Se for uma coisa que eles acham interessante, que é alguma coisa relacionada ao a função de cada um, eu assim, eu acho que a maioria ver com bons olhos, agora tem alguns tipos de treinamento que não tem nada a ver com o dia a dia das pessoas que eles reclamam né? Acha que não é produtivo, que já fez [E.1].

Talvez oficinas de situações, e talvez você traz situações do seu dia a dia, a gente vende caminhões e negociação faz parte do nosso dia a dia. E você traz situações em que foi vivenciada o conteúdo ali da aula prática, você faz com que eles enxerguem que aqueles cursos, aqueles treinamentos que ele fez de alguma forma evoluiu ele como profissional [E.3].

Kananne e Ortigoso (2018, p. 60) “Dessa forma, rastrear, monitorar, documentar, avaliar, extrair o máximo dos recursos oferecidos pela comunicação e informação, assim como democratizar e disponibilizar o conhecimento em ampla parceria com os envolvidos, são primordiais para se estabelecer

um clima de aprendizagem contínua”. Pode-se verificar com os argumentos expostos, que a participação dos colaboradores na decisão de que cursos inserir no programa de treinamento, bem como buscar entender a vivência e realidade da equipe, são os primeiros passos para criar uma cultura de aprendizagem.

## **6 PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO**

Esse capítulo tem como função atender ao último objetivo específico desse trabalho, que consiste em traçar as diretrizes para implantação de um SEC.

Até o momento onde se encerra esse estudo, podemos constatar a existência de ações de treinamento, pelo mapeamento o processo se mostra existente, com suas tarefas definidas e estabelecidos responsáveis sobre cada etapa do macroprocesso. Contudo, os pontos de melhorias mais importantes se apresentaram ao realizar entrevista com os gestores baseados nas diretrizes de treinamento estabelecidas na NBR ISO10015 e nos oito fatores críticos de sucesso na implantação de um SEC definidos por Eboli.

Para iniciar quais pontos necessitam de melhoria utilizaremos umas das análises mais conhecidas no meio corporativo para resolução de problemas que é a Matriz SWOT, escolhida aqui por transmitir de forma clara quais os aspectos fortes e quais os que precisam de melhoria.

### **6.1 MATRIZ SWOT**

A estratégia de gestão deve ser montada a partir de dados da realidade da empresa, é preciso entender qual o mercado de atuação, quais as possibilidades de continuação e de expansão desse mercado e quais as tendências econômicas que viabilizam a evolução da empresa. Para esse exercício de elaboração de estratégias empresariais utilizou-se a análise SWOT, essa ferramenta pressupõe que, para o sucesso de uma organização é preciso que se conheça com clareza suas fortalezas (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e possíveis ameaças (*threats*), consistindo em analisar a empresa dos pontos de vista interno e externo (SCALENA, 2012). Baseados na análise dos dados presentes no capítulo 5 deste trabalho, podemos traçar os pontos fortes e fracos para elaboração da Matriz SWOT listada no quadro 10.

Quadro 10 - Matriz SWOT.

<b>Análise SWOT   PROCESSO DE TREINAMENTO</b>			
<b>O que a nossa empresa tem de bom?</b>			
<b>1. Pontos Fortes</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Severidade</b>	<b>Risco</b>
1.1 Salas adequadas e equipadas para execução dos treinamentos	X	X	X
1.2 Equipe direcionada para organização, execução e controle dos treinamentos	X	X	X
1.3 Foco em cursos voltados para conhecimento de produtos e serviços	X	X	X
1.4 Canais de comunicação eficientes, para divulgação de cursos e eventos	X	X	X
1.5 Envolvimento da Direção e dos gestores nas ações de treinamentos	X	X	X
1.6 Busca por consultoria especializada na área de RH	X	X	X
1.7 Fornecimento de capacitação para os clientes	X	X	X
<b>O que sabemos que não funciona muito bem?</b>			
<b>2. Pontos Fracos</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Severidade</b>	<b>Risco</b>
2.1 Ausência de formação, dos organizadores dos treinamentos, no setor pessoal e de TD&E	5	4	20
2.2 Controle deficiente, necessitando de registros detalhados de todos treinamentos concluídos pelos colaboradores	3	5	15
2.3 Necessidade de otimizar a busca por feedback dos colaboradores	4	3	12
2.4 Falta de clareza e conhecimento quanto as metas e objetivos da organização	4	4	16
2.5 Análise Crítica das necessidades dos treinamentos, que demandam padronização e aperfeiçoamentos	2	5	10
2.6 Ausência de plano de treinamentos a longo prazo (anual/semestral)	2	4	8
2.7 Ausência de avaliação a longo prazo, para verificar melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho	2	4	8
2.8 Falta de vinculação do que os colaboradores ganham ao que aprendem	3	2	6
<b>O que está acontecendo no mercado, que você não tem controle, mas que pode beneficiar a empresa?</b>			
<b>3. Oportunidades</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Severidade</b>	<b>Risco</b>
3.1 Disponibilidade de consultores na área de RH e treinamentos	X	X	X
3.2 Atualização constante de treinamentos na plataforma de treinamento da VW	X	X	X
3.3 Grande número de cursos disponibilizados por outras entidades	X	X	X
<b>O que está acontecendo no mercado, que você não tem controle, mas que pode ameaçar a empresa?</b>			
<b>Ameaças</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Severidade</b>	<b>Risco</b>
4.1 Falta de cursos disponíveis que atendam a todas as competências requeridas para os colaboradores	3	4	12
4.2 Ausência de cursos que tragam simulações práticas	3	3	9
4.3. Intensas mudanças no mercado de vendas e serviços, durante e após pandemia	5	2	10

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa matriz busca sintetizar tudo que já foi visto nas análises anteriores, para com isso servir de guia para a organização iniciar um plano de ação a caminho das melhorias necessárias no processo já existente.

Duas partes merecem destaque no processo, o seu começo e sua conclusão. Pois mesmo que a execução do processo aparente ser feita da forma correta, ela peca em não saber sua finalidade e onde quer chegar. Se mostra perdida em seu propósito, não estabelece as competências que devem ser trabalhadas, e os indicadores para testar a efetividade dos resultados. Sendo assim, todos os aspectos antes implantados podem necessitar de revisão ao iniciar a execução de um sistema de objetivos pré-definidos.

Para pôr em prática as correções no processo de treinamento, se sugere que os gestores se reúnam e tracem um plano de ação para suprir as falhas apontadas na matriz acima.

## 6.2 DIRETRIZES

As orientações que se seguem são baseadas na estrutura da NBR das diretrizes de treinamento, porém devem ser trazidos outros autores que possuem redações mais aprofundadas para complementar a estrutura principal. Para melhor entendimento dos gestores e da direção serão mostrados aqui um passo a passo sugestivo, com orientações desde traçar o escopo dos treinamentos, até a análise dos resultados a curto e longo prazo.

É importante antes de tudo ressaltar a importância do monitoramento constante em todas as etapas, sendo esse o responsável pela revisão das ações e melhoria contínua do processo. Desse modo, o objetivo do monitoramento é “assegurar que o processo de treinamento, como parte do sistema da qualidade da organização, está sendo devidamente gerenciado e implementado, de forma a comprovar a eficácia do processo em alcançar os requisitos do treinamento da organização” (ABNT, 2001, p.8). A norma também destaca que esse procedimento deve ser realizado por pessoa competente e não vinculada a atividade monitorada, e essa deve apresentar as atividades conformes e não conformes.

A seguir serão enumerados a sequência de passos para implantação das diretrizes de treinamento, e aspectos que necessitam melhorias no SEC.

### 6.2.1 Escopo, meta e objetivo

Esse deve ser o início de qualquer planejamento de treinamento, pautado na ideia de que as escolhas dos treinamentos devem se alinhar aos caminhos estratégicos que a empresa pretende seguir.

#### 6.2.1.1. Traçar escopo, meta e objetivo do SEC de acordo com a estratégia da empresa

Antes de iniciar um projeto para o SEC é necessário que a empresa possua seu próprio escopo, metas e objetivos definidos e atualizados. A falta de clareza do papel social da empresa e onde ela pretende chegar em seu segmento, pode confundir no momento de estruturar o planejamento do treinamento, bem como comprometer o envolvimento da equipe que não consegue enxergar a importância dos treinamentos para maior qualidade no trabalho. Para elaboração de um plano de projeto de um SEC orientado pelo escopo, Moura e Barbosa (2011) propõe o modelo Escopos que se encontra resumido a sua primeira etapa no quadro 15.

Quadro 11 – Elementos do escopo de um projeto.

Ordem	Elementos do escopo	Perguntas para responder
1	Definição do problema ou situação geradora	De que se trata o projeto? Qual a situação, problema ou necessidade que deu origem ao projeto?
2	Justificativa	Por que vale a pena investir recursos no desenvolvimento do projeto?
3	Objetivo geral e específicos	Para quais finalidades o projeto vai ser conduzido? A razão de ser e o para quê?
4	Resultados esperados com a realização	Que resultados podemos esperar com a realização do projeto? O que se pretende realizar com seu desenvolvimento? Que benefícios são esperados? Quais serão os beneficiados com sua realização?
5	Abrangência	Qual a área de atuação do projeto? Qual sua dimensão em termos de público alvo? Que volume de recursos deverá ser investido?

Fonte: Adaptado de Moura e Barbosa (2011).

Os elementos do quadro podem ser transformados em formulário e utilizados como a introdução de um plano de estruturação de um novo SEC mais atualizado.

I. Tornar público a existência do SEC e seu escopo para colaboradores, clientes e fornecedores

Essa etapa é tão importante quanto a própria determinação dos itens que compõe o escopo, a divulgação de investimentos em treinamentos pode se tornar um diferencial importante junto aos clientes, fortalecer o envolvimento de líderes na gestão da SEC e dos colaboradores na participação de treinamentos, e ainda pode ser um diferencial na busca de novos talentos para compor o quadro de funcionário da empresa.

Além de tornar público a existência de um SEC aos clientes internos e externos, é necessário a divulgação em circulares e exposição na sala de treinamentos dos objetivos dos treinamentos e demais ação de desenvolvimento e educação corporativas, para que isso se fixe na cultura da empresa de forma a ser lembrado constantemente pelos participantes.

### **6.2.2 Definir as necessidades de treinamentos**

Para melhor exposição das necessidades dos treinamentos é trazido no Anexo 1, tabela extraída da ISO 10015, que detalha cada ponto que deve ser analisado antes de definir se um treinamento deve ou não demandar investimento por parte da empresa.

### **6.2.3 Definição das necessidades da organização**

Com base no apontamento dos objetivos da empresa e dos treinamentos, se determina o que realmente é essencial sua realização. Ter em mente as metas estratégicas e os objetivos da qualidade são primordiais nesse momento. De forma a facilitar essa definição, podem ser respondidas as seguintes perguntas: Quais as políticas de qualidade? Quais as políticas de treinamento? Quais os requisitos da gestão da qualidade? Como funciona a gestão de recursos?

Para a análise dos tópicos referentes aos treinamentos necessários é sugerida a utilização das competências individuais requeridas, que são apontadas por Kilimnik; Sant'Anna (2007) como parâmetro de análise. A figura que se segue, traz as principais competências exigidas no mercado de trabalho, são 15 habilidades nas quais os gestores e colaboradores devem possuir para o sucesso da equipe.

Figura 10 – Competências individuais requeridas

<b>Competências individuais requeridas</b>
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
Capacidade de trabalhar em equipes
Criatividade
Visão de mundo ampla e global
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
Capacidade de comunicação
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
Capacidade de inovação
Capacidade de relacionamento interpessoal
Iniciativa de ação e decisão
Autocontrole emocional
Capacidade empreendedora
Capacidade de gerar resultados efetivos
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

Fonte: Kilimnik; Sant'Anna (2007)

Contudo, nem toda função exige fortemente todos os itens acima, por exemplo, um grupo de vendedores exige habilidades comunicativas maiores que um grupo de mecânicos, já a equipe de RH necessita de capacidade de relacionamento interpessoal maior que a equipe do financeiro. Cabe assim a cada gestor definir quais as competências mais urgentes para seu grupo de colaboradores

### 6.3 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DOS REQUISITOS E COMPETÊNCIAS

É nessa parte do SEC se faz necessária criar documento que vai embasar as escolhas das competências que se faz necessária para os colaboradores da empresa, esse documento deve responder as seguintes perguntas: Quais as certificações necessárias para a realização de tarefas específicas? Quais legislações, regulamentos, normas e diretrizes que afetam a organização e suas atividades? Quais os novos requisitos dos clientes? Quais as solicitações dos empregados que identifiquem oportunidades de desenvolvimento pessoal e que contribua para os objetivos da organização.

### 6.4 ANÁLISE CRÍTICA DAS COMPETÊNCIAS

A análise crítica deve ser realizada periodicamente e se configura em entrevistas, questionários, observações, discussões e pareceres de especialistas sobre as competências requeridas para cada processo de treinamento e na ficha de registro de competência de cada empregado.

Se sugere que os gestores através das classificações das competências apontadas anteriormente possam enumerar em uma ficha para cada colaborador ou ainda por função. Dessa forma, podem ser visualizadas as necessidades mais urgentes da instituição.

## 6.5 COMPARAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES X COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

Após chegar a um consenso das principais competências que devem ser trabalhadas pela organização é preciso determinar aquelas que já se configuram como pontos fortes da equipe e aquelas que realmente devem se buscar sanar.

## 6.6 IDENTIFICAÇÃO DE SOLUÇÕES PARA ELIMINAR AS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

Ao determinar as competências deficientes nos indivíduos, os gestores e a direção devem se perguntar se para solução de cada problema é necessário realmente a execução de treinamento ou se seria outro tipo de ação a forma para eliminar as lacunas de competências.

Uma metodologia bastante difundida no meio administrativo é o uso do 5W2H (*What, Why, Where, When, Who, How, Howmuch*) para resolução de problemas, para assim encontrar a causa raiz e a forma correta de solucionar determinado problema, um plano de ação também pode ser um aliado nesse momento, nele podem ser acrescentados ainda: prazo, custo e responsável por cada tarefa.

### 6.6.1 Projeto e planejamento do treinamento

Para melhor exposição da estrutura do planejamento dos treinamentos é trazido no Anexo 2, tabela extraída da ISO 10015, que detalha cada ponto que deve ser levado em consideração para elaboração do planejamento dos treinamentos.

#### 6.6.1.1 Definição de restrições

Nessa sessão se faz necessário avaliar a existência de restrições que impeçam a execução do processo de treinamento, como: legislação, regimento interno, financeiro, prazos, disponibilidade no mercado, falta de recursos e disponibilidade, motivação e capacidade da pessoa a ser treinada. Tais fatos podem limitar ou tornar inviável determinadas ações de capacitação, então antes de um treinamento compor o projeto, é imprescindível determinar sua viabilidade.

#### *6.6.1.2 Métodos de treinamento e critérios para seleção*

O método de treinamento, como visto anteriormente, na organização estudada é dividido em internas e externas, podendo ainda se subdividir em on-line ou presencial. Existem os treinamentos. Cabe ressaltar aqui, que se faz necessário encontrar modalidades cada vez mais práticas e que sejam apropriadas para a realidade de cada função.

Alguns critérios podem ajudar no momento da escolha da modalidade, são eles: data, local, custo, público-alvo, objetivo do treinamento, duração do treinamento, forma de avaliação e certificação, entre outros.

#### *6.6.1.3 Especificação do programa de treinamento*

No planejamento irá documentar e resumir todas as etapas anteriores, nele se encontrarão os rumos do programa de treinamento daquele período, com isso devem ser especificados para cada treinamento: Objetivo da organização e objetivo do treinamento; especificação das necessidades de do treinamento; metas do grupo ou por pessoa; métodos e conteúdo programático; programação com data, duração e etapas; equipe e material necessário; requisitos financeiros; critérios e métodos de avaliação de resultados.

A novidade nessa etapa consiste em definir os itens que vão compor a avaliação dos resultados, que requer debate entre os gestores. É preciso ter em mente que os critérios são aquilo que se quer medir, já o método é como encontrar essa medida, assim não basta definir uma métrica para avaliar a efetividade do treinamento se não existir método viável para essa medição. Antes de tentar trazer novos índices de avaliação de resultados é essencial olhar para os índices já existentes, como o de avaliação de qualidade no atendimento e satisfação do cliente, esses podem ser utilizados em sua totalidade, ou necessitar de ajustes.

A NBR 10015 aponta seis formas de medir esses resultados, são eles:

- I) A satisfação do treinamento;

II) Aquisição de conhecimento, habilidades e comportamentos.

Ambos podem se utilizar entrevistas, questionários e conversas durante reuniões com a equipe, como métodos para definir indexadores.

III) Desempenho do treinamento no trabalho

IV) Satisfação do gerente do treinando;

Ambos podem se utilizar de avaliação periódica dos gestores sobre o desempenho de indivíduos e equipe após treinamento, como métodos para definir indexadores.

V) Impacto na organização do treinando;

Para essa medição são necessários índices que reflitam os resultados da empresa, não apenas os resultados financeiros, mas os de qualidade e satisfação do cliente também são essenciais.

VI) Monitoração do processo de treinamento.

Esse último critério deve ser realizado sempre que necessário, já que a política da empresa é pautada na gestão da qualidade dos processos, é interessante que os gestores façam essa avaliação em conjunto com a equipe da qualidade.

Além do critério já informado na própria NBR um conteúdo que pode ser sugerido como complementar, são os quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick - reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

A escolha de quais indicadores e métodos serão adotados vai caber a decisão ao RH, gestores e direção. Esses atores irão definir a frequência com a qual essas avaliações serão realizadas e quais os melhores indicadores conforme a realidade da empresa. No entanto, cabe ressaltar que se apegar apenas a indexadores de resultados financeiros pode ser equivocado, sendo importante trabalhar com o máximo de métricas que sejam viáveis.

## 6.7 SELEÇÃO DO FORNECEDOR DO TREINAMENTO

É necessário que todo fornecedor seja submetido a exame, podendo ser feito *checklist* dos critérios que a empresa julga essencial, para tomada de decisão quanto a contratação desse.

Esses fornecedores podem ser instituições, da qual um dos critérios para contratação seria possuir credenciais pelo MEC, ou ainda ser referência no mercado na temática do treinamento solicitado. Também podem ser palestrantes contratados com formação e experiência no setor. Outro aspecto importante é quanto a metodologia didática adotada por esses fornecedores e o fornecimento de certificação.

### **6.7.1 Execução do treinamento**

Para melhor exposição das tarefas que compõe a execução do treinamento é trazido no Anexo 3, tabela extraída da ISO 10015, que detalha cada ponto que deve ser levado em consideração para execução dos treinamentos.

#### *6.7.1.1 Apoio ao treinamento*

Se refere ao apoio aos treinamentos e ao instrutor, por parte da equipe que compõe o SEC. São divididas em apoio pré-treinamento, apoio ao treinamento e apoio ao final do treinamento. O apoio pré-treinamento e sua execução já foram avaliados durante o mapeamento dos processos de treinamento da organização, e verificado conformidade na maior parte das tarefas.

Contudo, nessa etapa a deficiência maior se encontra no apoio ao final do treinamento, sendo necessária atenção com os controles, quando são registradas lista de participantes, entrega de certificados e documentação de monitoramento. Esse cuidado se faz necessário para realimentar as informações para treinandos, instrutores, RH, gerentes e direção.

### **6.7.2 Avaliação dos resultados do treinamento**

Para melhor exposição das tarefas que compõe a execução do treinamento é trazido no Anexo 4, tabela extraída da ISO 10015, que detalha cada ponto que deve ser levado em consideração para avaliação dos resultados do treinamento. Sendo o objetivo dessa sessão confirma a eficácia dos treinamentos, através de duas formas de avaliação:

- I) As avaliações de curto prazo: satisfação do treinamento, aquisição de conhecimento, habilidades, e comportamentos do treinamento;
- II) As avaliações de longo prazo: impacto na organização, impacto nos resultados da equipe, mudança de comportamento e cultura;

#### *6.7.2.1 Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação*

Mediante as escolhas feitas no planejamento do processo, de quais critérios e métodos utilizar para avaliação da eficácia do SEC, nessa etapa será necessário agora transformá-los em relatório. A NBR propõe incluir nesse relatório de avaliação os seguintes itens:

- I) Especificação das necessidades de treinamento;
- II) Critérios de avaliação e descrição das fontes, métodos e períodos para avaliação;
- III) Análise dos dados coletados e interpretação dos resultados;
- IV) Análise crítica dos custos do treinamento; e
- V) Conclusões e recomendações para melhoria.

Se sugere que após essa avaliação, os itens não conformes sejam transformados em plano de ação, elaborado pelos gestores e revisados pela direção e equipe da qualidade.

### **6.7.3 Sugestões adicionais**

Esse tópico traz sugestões que excedem as diretrizes determinadas na ISO10015:2001, são baseadas em anotações do mapeamento e das entrevistas, que respaldadas por autores da área como Meister, Eboli e Madruga, tem a possibilidade de agregar melhorias na conduta da empresa, seguem itens propostos:

- I) Preparar equipe organizadora do SEC através de cursos na área de gestão de pessoas e TD&E;
- II) Melhorar controle dos cursos executados, criando planilhas de monitoramentos dos cursos internos e fornecidos aos clientes, e ficha de registro da competência de cada empregado;
- III) Criação de um plano anual de aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo como veículo para que os funcionários se responsabilizem pela aquisição de novas qualidades, vinculando o que ganham ao que aprendem;
- IV) Buscar por modalidades que tragam simulações prática, e que disponha de instrutores que agreguem a realidade do trabalho da equipe.

As sugestões anteriores são as mais importantes vinculadas as análises feitas nesse trabalho, reuniões e conversas devem ser abertas para que gestores se envolvam nas decisões do que incluir ou não, juntamente com a direção. Esses atores devem moldar o perfil do SEC adequado as estratégias da empresa.

Muitas dessas etapas, conforme análise das entrevistas, já são executadas, contudo não são estruturadas ou registradas. Essa deficiência de planejamento causa confusão no propósito dos treinamentos e impede a visualização dos resultados a curto e longo prazo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo avaliou o processo de treinamento em uma Concessionária de Caminhões, no Estado da Paraíba, se utilizando de metodologia científica de forma sistemática e conseguiu coletar informações advindas de diversas fontes (documentação, desenho do processo junto com os envolvidos e opinião dos gestores sobre os treinamentos e os participantes). Os dados coletados se mostraram eficazes para alcançar o objetivo principal que era analisar o processo de treinamento.

Ao realizar o levantamento documental dos treinamentos que são incentivados pela empresa, podemos verificar as modalidades que eram executadas, o público alvo dos treinamentos, os fornecedores parceiros, a distribuição dos cursos quanto as perspectivas e fatores de desempenho, e como são realizados os controles dos treinamentos. Tais registros demonstraram falta de monitoramento dos cursos executados e que se fazem necessárias melhorias, além de ter se apresentado essencial para o mapeamento do processo, que foi a fase posterior desse estudo.

O mapeamento dos processos de treinamentos internos por sua vez, teve sua análise pautada na ISO/TR 26122, que forneceu orientações sobre o processo, e que trouxe como principais resultados a determinação de um macroprocesso que se divide em três, com isso pode se enxergar os envolvidos, traçar como funciona a execução desse processo, verificar como se escolhe os cursos que serão realizados e o que é feito em sua finalização. Essa etapa demonstrou que embora a execução do processo fosse realizada da maneira correta, com responsáveis bem definidos, respeitando as amarrações propostas pela empresa, dialogando com palestrantes e com efetivos métodos de divulgação dos eventos de treinamentos, ainda assim, se mostrou falha quando não trouxe estudo prévio das necessidades de treinamentos, e ao chegar ao final do processo não avalia os resultados por meio de índices que medem a aplicabilidade e eficácia de cada treinamento. O desenho do processo também contribui para a opção de realizar entrevistas com os gestores, já que durante essa etapa foram realizadas reuniões e diagnosticado que a empresa possui um sistema de qualidade consolidado e de conhecimento de todos os colaboradores e por esse motivo foi escolhido a ISO10015 como base de um questionário que complementa a análise do processo, através da visão gerencial daqueles que devem ser os principais líderes dos seus respectivos departamentos.

A aplicação do questionário com os gestores se apresentou como o método mais enriquecedor, trazendo em vários momentos, pontos de vista inesperados, e relevantes para análise do processo. Para apresentar as respostas dos entrevistados e separar assim em pontos

fortes e fracos, de acordo com os itens que compõem a ISO 10015 e os oito fatores de sucesso na implantação do SEC, dentre vários pontos fortes foram apresentados: investimento em estrutura e equipamentos para treinamento, equipe dedicada a organização e controle dos treinamentos, divulgação de forma eficiente, busca por conteúdos práticos que remetam a realidade do treinando. Os pontos fracos mais relevantes ditos pelos gestores foram: a falta de conhecimento sobre a existência de um projeto ou plano de treinamentos e da avaliação dos resultados dos treinamentos, além disso foi verificado a necessidade de se construir uma análise crítica que possa direcionar as necessidades de treinamento mais urgentes.

Os pontos fortes e deficientes apresentados nos três métodos de analisar o processo de treinamentos foram traduzidos na matriz SWOT, que aponta aspectos positivos e negativos tanto executados internamente pela equipe Gama, quanto os fatores externos que interferem direta ou indiretamente nesse processo.

Por fim, com todos os dados resultados das análises em mãos, podem ser traçadas diretrizes para a implantação de um SEC condizente com a realidade da organização estudada, propondo melhorias viáveis e muitas vezes apenas pequenos ajustes. Esses dados em combinação demonstram um SEC em estágio primário, em contrapartida possuindo potencial para evoluir e se transformar em um sistema mais complexo como uma Universidade Corporativa.

Após as reflexões apresentadas acima, se conclui que o presente trabalho conseguiu responder à pergunta proposta na sua introdução: **quais pontos que podem ser melhorados no processo de treinamento em uma concessionária de caminhões, no estado da Paraíba?**

Alguns aspectos se apresentaram limitantes para esse estudo, o primeiro se deve a essa pesquisa se deparar em seu desenvolvimento com a pandemia do coronavírus, que atrasou por diversas vezes as reuniões entre os envolvidos para a realização do mapeamento, algumas entrevistas também precisaram serem executadas de forma remota, limitando a análise de reações e interpretações que só seriam possíveis na aplicação presencial com os entrevistados, vale ressaltar também a sensação de insegurança trazida nesse momento de crise, já que muitos atores envolvidos na pesquisa contraíram o vírus da Covid-19, e nem sempre a recuperação desses foi simples e rápida.

As entrevistas por se restringirem apenas a visão dos gestores, se limitam a uma análise concentrada a um perfil uniforme, sem variedade de perspectivas, podendo mascarar aspectos relevantes. Sendo sugerido nesse ponto, pesquisas posteriores que envolvam as expectativas dos demais colaboradores que participam dos treinamentos, no intuito de se comunicar com todos os envolvidos e apresentar *feedback* completo do processo.

Contudo, o fator que se torna mais restritivo para uma análise mais fiel possível do processo, é a falta de registro de informações de alguns treinamentos realizados. Além do controle físico ou digital de alguns cursos não serem encontrados, essa pesquisa esbarra na falta de um plano periódico consistente, e *feedback* com colaboradores em formato informal. Todos esses fatores refletem na cultura da empresa e visão dos colaboradores quanto a necessidade dos seus treinamentos.

Durante o levantamento bibliográfico foi verificado escassez de conteúdos que remetem a processos de treinamentos em pequenas e médias empresas, e por isso, se propõe replicar estudos semelhantes com essa categoria. Pesquisas em TD&E também são mais frequentes que as que possuem como tema a EC, e por isso os dois termos são apresentados com frequência para base teórica dessa pesquisa, já que os termos são complementares e não distintos. A seguir, é sugerido algumas questões de pesquisa que poderão nortear novos processos investigativos e de reflexão sobre os fenômenos em estudo:

- Quais fatores levam a busca dos colaboradores por treinamentos?
- Quais as competências individuais trabalhadas e que necessitam mais investimentos?
- Quais os índices são considerados eficientes para análise de resultado dos treinamentos?

Espera-se que este estudo venha contribuir com reflexões sobre a importância de treinar as equipes em concessionárias e em PME. Pode-se apontar como sua maior contribuição porém, a de demonstrar que um processo de treinamento integrante de um SEC não deve se limitar a sua execução, muitos outros aspectos e tarefas fazem parte dele, seu início deve apresentar pautados em metas e objetivos claros para entendimento da real necessidade dos treinamentos antes que eles aconteçam, e na sua conclusão de mensurar resultados palpáveis, sem esquecer do monitoramento constante do processo de treinamento.

## 7.1 APLICAÇÕES PRÁTICAS E REFLEXÕES

Durante a execução desse trabalho alguns pontos de melhorias foram sugeridos para a direção e a organização, medidas que não necessitavam de elaboração de documentação, reuniões, ou da conclusão desse trabalho para serem colocadas em prática. No processo de mapeamento e durante as entrevistas com os gestores foi levantada a possibilidade de buscar a qualificação na área de gestão de pessoas por parte da equipe envolvida nos treinamentos, e a partir daquele momento já se iniciaram as pesquisas por cursos e posteriormente parte da equipe já iniciou a participação em um curso específico na área de RH e gestão de pessoas, sendo

cogitado inclusive a possibilidade de expandir esse setor que hoje é concentrado em sua maior parte na matriz do grupo Gama em Aracaju (Sergipe). Essa iniciativa vem mostrando resultados, ao passo que foram observadas mudanças nas rotinas trabalhistas, e maior cuidado com arquivamento de documentos e melhoria dos controles no setor administrativo que é o representante pelos relacionamentos com os colaboradores, se espera que mais mudanças nesse sentido sejam observadas e apoiadas pela direção.

Outro ponto levantado é a possibilidade de vincular o que os colaboradores ganham ao que aprendem, a partir de conversar com a diretoria e aliada com a consultoria de RH que estava prestando serviço para a empresa, se acrescenta a qualificação dos colaboradores como um dos fatores chave para ascensão dos colaboradores, inserindo a participação de treinamentos como item no plano de cargo e carreira em desenvolvimento. Contudo, ainda é necessário discutir soluções para as comissões e produtividades que são perdidas por colaboradores que se deslocam para treinamentos.

Ainda sobre aspectos de melhorias em desenvolvimentos o quesito metas e objetivos da empresa foi um item levantado nas entrevistas com os gestores, e nesse momento foi sentido uma preocupação partida da direção e dos líderes em relação à clareza e conhecimento da equipe sobre onde a empresa está e onde pretende chegar. Assim, gestores se reuniram para debater mudanças no regimento interno e eventos estão sendo programados para reforçar as metas e objetivos para toda empresa.

Ao concluir os resultados dessa pesquisa e gerar uma matriz SWOT com o resumo dos pontos que necessitam melhoria, para visualização gerencial da empresa foi gerado um plano de ação sugerido no APÊNDICE 10, facilitando também a verificação de cada ação, dos responsáveis por cada ponto que deve ser aperfeiçoado, bem como quais ações já estão sendo executadas, que possuem melhorias pontuais e de fáceis resoluções, e quais levam mais tempo e planejamentos maiores com diversos envolvidos. Vale ressaltar que essas sugestões podem sofrer alterações, após reuniões para debater as ações sugeridas com a direção e gestores.

Dos itens de resoluções práticas e objetivas, temos a necessidade de registros detalhados de todos os treinamentos concluídos pelos colaboradores, sendo sugerido ao final desse trabalho quatro planilhas para controle dos treinamentos no APÊNDICE 11. A primeira mudança que se objetiva é adicionar o controle dos cursos internos, que foi detectado durante o mapeamento a sua ausência, sendo criada uma planilha para controle dos cursos internos para os colaboradores e outra planilha para os cursos internos para os clientes. Essa ausência de informação reflete bem mais que uma deficiência no processo, é também consequência da falta de conhecimento da equipe sobre todas as modalidades possíveis de TD&E e quais delas são desenvolvidas na

empresa, servindo como contribuição efetiva desse estudo apresentar a empresa não apenas formas de monitorar seus treinamentos, mas enxergar os treinamentos como força comercial junto aos clientes.

Com relação as informações presentes nas planilhas de controle existiram duas preocupações centrais: 1. Que as planilhas fossem de preenchimento rápido, fácil, padronizado e aproveitasse os documentos já existentes, para não prejudicar o trabalho da equipe de treinamentos; 2. Que as informações fossem relevantes para a análise crítica das necessidades de treinamentos, e pudessem auxiliar numa avaliação de resultados subsequentes.

A primeira planilha, e que serviu de base para as demais, se utiliza das informações retiradas do site da VW (quase que exatamente) sendo adicionados a modalidade (se on-line, presencial) pois o site da VW não informa; as competências individuais para auxiliar na análise das necessidades de treinamento; e os eventuais custos para mensurar o total investido pela empresa em TD&E. Destacamos aqui a importância de ter conhecimento quanto as competências individuais mais trabalhadas, essa informação pode ser decisiva para entender onde estão os excessos de cursos e as deficiências, para com isso investir mais nas competências escassas e reduzir a rejeição dos colaboradores por cursos redundantes. Contudo, essa planilha não avalia o feedback dos colaboradores, já que não fica sobre o controle da Gama a realização dele, apenas a montadora possui essa informação ao final de cada curso e por se tratarem de cursos obrigatórios não existe a opção de não serem realizados novamente.

A segunda planilha, se trata do controle de cursos externos que os colaboradores são enviados para entidades parceiras, nessa planilha é adicionado a carga horário, o fornecedor ou palestrante, e o feedback do curso. Essas informações são essenciais para determinar se vale a pena manter um relacionamento e frequência de cursos com essas instituições, já que a carga horária dar uma noção de duração dos cursos (curtos ou longos) e o feedback mostra a qualidade dos palestrantes e da organização parceira.

A terceira e quarta planilhas de controles, se referem aos treinamentos internos, mas seguem o mesmo modelo proposto para os cursos de outras entidades, com pequenas variações irrelevantes para essa análise. Contudo, essas planilhas devem gerar mais impactos que as anteriores, pois como mencionado no mapeamento essa falta de controle fragiliza a mensuração real das ações de treinamentos realizadas.

Quanto ao feedback dos colaboradores, foram apontados anteriormente conversas informais entre gestores e participantes de treinamentos, em alguns setores, e que trazem debates sobre a qualidade dos treinamento, Porém, esse método apesar de trazer uma troca interessante de informação entre a equipe, se apresentou falho, já que nem todos os setores

possuem a mesma tratativa, não são todos os cursos que ocorrem esse debate e a equipe de treinamento nem sempre recebe as repostas necessárias para tomadas de decisões futuras. Para corrigir esse erro, é proposto a aplicação de questionário curto e objetivo, que deve ser enviado de forma on-line e que possam trazer informações sobre o conteúdo do curso, o desempenho dos palestrantes, a aplicabilidade na realidade do colaborador e deixando uma pergunta final para ajudar a decidir quais os próximos cursos de interesse dos colaboradores. Considerando esse questionário como um primeiro passo para uma interlocução direta entre participantes, organizadores dos treinamentos, gestores e direção. É válido ressaltar, que não se deve excluir os debates já existentes e que o questionário é uma complementação que deve ser cobrado pelos líderes e organizadores, pois as informações contidas devem servir de suporte para as análises críticas das necessidades de treinamentos.

O último quesito que pode ser implantado em pouco tempo e que pode ser decisivo na redução de custos com ações de TD&E, direcionando recursos para treinamentos realmente necessários, é a utilização de uma análise crítica das necessidades de treinamento. Essa análise deve seguir quatro etapas expostas nos APÊNDICE 12 e considerar duas fichas complementares conforme APÊNDICES 13 E 14. No APÊNDICE 12 devem ser expostos as metas e objetivos da empresa, os requisitos de treinamento (APÊNDICE 13) e as competências individuais (APÊNDICE 14), por fim a última etapa é confrontar as informações coletadas, excluindo os requisitos já existentes e as dificuldades de alcançar metas e que não necessitam especificamente de treinamento para serem resolvidas. A intercessão desses documentos, devem trazer uma leitura mais eficiente de quais cursos são mais urgentes, e quais cursos podem ser dispensados ou trazidos em um segundo momento. A análise crítica proposta segue o modelo sugerido pela ISO 10015, que deve ser o guia para apontar o passo-a-passo do conteúdo preenchido nas fichas.

Ao que se refere a um plano ou projeto de Educação Corporativa a proposta é mais complexa que as anteriores, é necessário definir um modelo de projeto dentre os existentes na literatura. O projeto necessita de reuniões e participação dos líderes e equipe organizadora e deve ser considerar diversos fatores como tempo, custos, escopo do projeto e outros. A análise dos resultados também requer reuniões para decidir os índices mais apropriados, se serão considerados medições já existentes e quais os novos que serão inseridos.

Tais reflexões demonstram a complexidade na implantação de melhorias, apontar um diagnóstico é trabalhoso, mas a execução demanda tempo e esforço por parte dos envolvidos no processo. O debate deve gerar divergências de opiniões o que pode retardar ou travar a implantação de um projeto. É essencial o monitoramento, e ao final de cada ciclo avaliar se o

processo possui falhas que devem ser corrigidas. Todos os envolvidos, em especial os líderes, devem ter em mente que o processo de melhoria, defendido em todas as normas técnicas que embasam o presente trabalho, precisam ser constantes, cada final de ciclo deve servir de reflexão para otimização do próximo.

A variável cultura organizacional é um ponto que não pode ser ignorado, empresas excessivamente burocráticas podem reprimir ideias inovadoras, uma organização que possui uma cadeia de subordinação verticalizada pode ter dificuldade de entender os reais anseios dos seus clientes internos, a falta de planejamento pode dar a impressão ao público que falta rumo nas iniciativas da empresa. Todos esses são exemplos de casos que podem culminar no desinteresse dos colaboradores por qualificação e impedir os avanços de ação de TD&E efetivas e que tragam resultados palpáveis.

Além de todos os desafios internos a organização esbarra em fatores externos que podem dificultar a execução de um projeto de Educação Corporativa inovadora, durante o trabalho foi citado três exemplos, mas o mercado é complexo e eleições, guerras, epidemias, mudanças de estratégia das montadoras, legislação e muitos outros podem impactar em mais ou menos necessidade de qualificação dos colaboradores. Com relação a falta de cursos no mercado que atendam as competências deficientes e se insiram de forma prática na rotina dos funcionários, cabe a organização investir em uma pesquisa de campo e fechar parceria com outras entidades que não sejam as já conhecidas, bem como observar se algum membro da equipe já possui qualificação para multiplicar seu conhecimento para os demais membros da equipe.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.S; ZERBIBI, T.; CARVALHO, R. S.; MENESES, P. P. M. Planejamento instrucional em TD&E . In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ANTONINI, L. S.; SACCOL, A. Z. Educação Corporativa em pequenas e médias empresas do setor de software: um estudo exploratório. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 10, n. 2, p. 1-23, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5506/educacao-corporativa-em-pequenas-e-medias-empresas-do-setor-de-software--um-estudo-exploratorio>. Acesso em: 10 jan. 2022.

APMP. Guia de Processos de Negócio—Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOOK, V 3.0, 1ª ed., 2013. E-book.

APPOLINÁRIO, F. Metodologia científica. São Paulo: Cengage, 2016.

ALBUQUERQUE, J. R. F. 2017. 157 f. Educação corporativa como estratégia para o desenvolvimento organizacional. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Fortaleza, 2017. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR\\_27229467798a24970cedac9cb036ea25](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR_27229467798a24970cedac9cb036ea25). Acesso em: 07 jan. 2022.

ARAÚJO, K. Q. M. A. Núcleo de Educação Permanente como ferramenta de gestão organizacional no Hospital Ana Bezerra: um plano de projeto técnico aplicado. 2015. 131 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2015.

ARAÚJO, W. J.; SILVA, J. T. E.; RIOS, I. R.; CAVALCANTI, K. L. Validação do mapeamento de fluxos de informação em processos organizacionais: uma abordagem com foco arquivístico. **Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação**, n. XIX ENANCIB, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/102977>. Acesso em: 23 abr. 2022.

ARAÚJO, L. C. R. Avaliação de necessidades de treinamento baseada em competências em uma empresa pública federal. 2013. 184 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações (PSTO). Universidade de Brasília. Brasília, 2013. Acesso em: 10 fev. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10015: 2001 gestão da qualidade: diretrizes para treinamento. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9001: 2015 Sistemas de gestão da qualidade-Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

BARBOSA J. A. S. Universidades corporativas e vantagens competitivas: um estudo multicaso em franquias brasileiras. 2016. 249 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo 2016. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06072016-155614/pt-br.php>. Acesso em: 07 jan. 2022.

BECKER, J. Mobile learning como suporte de uma modalidade híbrida na educação corporativa. 2019. 165 f. Dissertação - Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias, 2019. Disponível em: <https://repositorio.o.uninter.com/handle/1/449>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas. Brasília, 2019. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2019/censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2018-notas\\_estatisticas.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf). Acesso em: 24 nov. 2021.

BRYANT, A.; Ágeis e inovadores: CEOs ensinam como criar empresas de sucesso. 1. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.

BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CABRERA, R. Análise dos fatores influentes do impacto do treinamento no trabalho: investigação em uma instituição federal de ensino superior. 2019. 127 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/111166/dissertacao%20final%20rodrigo%20cabrera%20v.16%20deposito.pdf?sequence=1&isallowed=y>. Acesso em: 11 jan. 2022.

CAMPOS, K. C. de L. et al. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. *Psicol. Reflex. Crit.*, v. 17, n. 3, p. 435-446, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/QNW5Pv4PgbLbcz6QrPyy6yw/?lang=pt>. Acesso em: 07 jan. 2022.

CASTIGLIONI, J. A.; TANCREDI, C. T. Organização empresarial: conceitos, modelos, planejamento, técnicas de gestão e normas de qualidade. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

CORREIA, A. M. M. Universidade corporativa: implicações na trajetória profissional e perspectivas para a educação ao longo da vida. 2018. 117 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Educação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2521> Acesso em: 25 nov. 2021.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto .3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

EBOLI, M. Educação corporativa: muitos olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil. Mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FERNANDES, R. Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. 2018. 119 f. Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) - Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP, Paulista, SP, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5801/ncn.v22i1.5745>. Acesso em: 23 nov. 2021.

FRANÇA, L. de. Universidades corporativas crescem 2.400% em dez anos. 2009. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/universidades-corporativas-crescem-2-400-em-dez-anos/>. Acesso em: 20 set. 2021.

FREITAS, I A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GEUS, K de. Mentas criativas, projetos inovadores: a arte de empreender P&D e inovação. 1. Ed. São Paulo: Musa, 2010.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO/TR 26122: Work process analysis for records -Information and documentation. Switzerland, 2008.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. Manual de treinamento: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KRAEMER, R. Modelo de maturidade do sistema de educação corporativa. 2018. 162 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190685>. Acesso em: 05 jan. 2022.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

LOUREIRO, J. M. Reposicionamento do Modelo de Educação Corporativa no Contexto da Mudança Organizacional: Estudo de Caso de uma Empresa Brasileira de Energia. 2017. 128 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19293/Disserta%20a7%20a3o\\_Juliano\\_29.11.17\\_Vers%20Final\\_Consolidada.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19293/Disserta%20a7%20a3o_Juliano_29.11.17_Vers%20Final_Consolidada.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 10 fev. 2022.

MADRUGA, R. Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de metodologia da pesquisa científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTÃO, M. A. de S. 2017. Universidades corporativas e a educação da sustentabilidade nas organizações. 193 f. Tese – Centro Universitário FEI, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.31414/ADM.2017.T.129864>. Acesso em: 05 jan. 2022.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL - MPF. Manual de gestão por processos. Brasília: MPF, 2013. Disponível em: [https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/4611/mod\\_resource/](https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/4611/mod_resource/)

3ontente/1/Gestao%20por%20processos.pdf. Acesso em: 06 jul. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEISTER, J. C. Educação corporativa. 1. ed. São Paulo: Pearson/Makron Books, 1999.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Manual prático de treinamento organizacional. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

MONTEIRO, J. A. A. Educação corporativa: uma proposta para a secretaria da fazenda do estado do Pará. 2009. 255 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – FGV – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4269?show=full>. Acesso em: 08 jan. 2022.

MONTEZANO, L.; GASPAR, F. D. R.; MOREIRA, R. M. EL-C. Percepção dos profissionais quanto às práticas de TD&E adotadas em organizações públicas brasileiras. XX SEMEAD Seminários em Administração, novembro de 2017. ISSN 2177-3866. Disponível em: <http://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1536.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2022.

MORAES, M. V. G. de. Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa: para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos. 1. ed. São Paulo: Érica, 2011.

MORAES, G. H. et al. Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica: um campo em construção [recurso eletrônico]. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020. 482 p. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/diversas/temas\\_da\\_educacao\\_profissional\\_tecnologica/avaliacao\\_da\\_educacao\\_profissional\\_e\\_tecnologica\\_um\\_campo\\_em\\_construcao.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/diversas/temas_da_educacao_profissional_tecnologica/avaliacao_da_educacao_profissional_e_tecnologica_um_campo_em_construcao.pdf). Acesso em: 20 set. 2021.

MOURA, D. G.; BARBOSA, E. F. Trabalhando com Projetos: Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais. São Paulo: Vozes, 2011.

NOE, R. A. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

PICCHIAI, D.; FERNANDES, R. Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. Novos Cadernos NAEA, v. 22, n. 1, p. 111-136, jan.-abr. 2019 Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/5745/5566>. Acesso em: 01 fev. 2022.

RIBEIRO, A. de L. Gestão de Treinamento de pessoas. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

ROCHA, H. M.; AFFONSO L. M. F.; BARRETO, J. S. Mapeamento e controle de processos. Porto Alegre: Sagah, 2017.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. Gestão dos Stakeholders - Como Gerenciar o Relacionamento e a Comunicação Entre a Empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2010.

SCALENA, M. I. C. Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática. São Paulo: Intersaberes, 2012.

SEBRAE, Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 01 abr. 2022.

SILVA, L. C. da. Gestão e melhoria de processos: conceitos, técnicas e ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

SILVA, R. O. da. 2012. Avaliação das necessidades de treinamento: um estudo da gestão na unidade da Fiocruz na Bahia. 154 f. Dissertação. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: [https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/7695/1/rosecarla\\_oliveira\\_da\\_silva.pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/7695/1/rosecarla_oliveira_da_silva.pdf). Acesso em: 01 fev. 2022.

SOUZA, L. H. S. Universidade Corporativa: Uma análise das práticas de formação continuada dos colaboradores do serviço de apoio às micro e pequenas empresas da Paraíba – SEBRAE/PB. 2017. 131 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

VARGAS, R. V. Análise de valor agregado. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

VASCONCELOS, L. C. 2007. 125 f. Análise de sistemas TD&E com base em indicadores objetivos e subjetivos: características de cursos e crenças de treinados. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/2623>. Acesso em: 15 jan. 2022.

VEJA. Universidades corporativas nasceram nos EUA. 2009. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/universidades-corporativas-nasceram-nos-eua/>. Acesso em: 20 set. 2021.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, A. M. D. P.; NOGUEIRA, F. P. Abordagens de ensino empregadas na educação corporativa em uma rede de supermercados. Revista Thema, v. 19, n. 2, p. 341-355, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15536/thema.V19.2021.341-355>. Acesso em: 08 jan. 2022.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 – DECLARAÇÃO AUTORIZANDO MAPEAMENTO DO PROCESSO

**GAMA**

**MAN**



### DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins, que a empregada Gabrielle Ingrid Oliveira e Souza, de CPF: 074.526.504-92, foi autorizada para fazer o mapeamento e análise nos processos de treinamentos, para atender requisitos parciais da disciplina de Equidade e Melhoria Contínua de Processos do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes (MPGOA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

João Pessoa, 09 de Março de 2020.

  
**ANDRÉ GAMA DA SILVA**  
 DIRETOR

Sistema de Gestão da Qualidade



**MATRIZ**

Av. Assis Chateaubriand, 1971 - Dist.Industrial  
 Campina Grande - PB CEP 58.411-450  
 Fone 83 3315 4500 / 3315 4515  
 vendas@gamacaminhoes.com.br

**FILIAL**

Rua Martinho Lutero, 555 - Jardim Veneza - BR101 Km01  
 João Pessoa - PB CEP 58.084-000  
 Fone 83 3215 5666 / 3215 5660  
 vendasjp@gamacaminhoes.com.br

## APÊNDICE 2 - E-MAILS DE DEBATE SOBRE MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

## RESPOSTA DA GERENTE ADMINISTRATIVA

18/05/2020

Email - Gabrielle Ingrid - Outlook

RES: Processos de treinamentos Internos Gama

Dayse Conegundes &lt;contabilidade@gamacaminhoes.com.br&gt;

Seg, 18/05/2020 12:34

Para: 'Gabrielle Ingrid' &lt;gabrielle.inos@hotmail.com&gt;

Gabrielle, Boa Tarde.

O mapeamento dos treinamentos de forma geral estão corretos, sem nada a acrescentar, no entanto em meio a pandemia, precisamos fazer algumas adaptações conforme abaixo:

1-A cada 10 dia , a Diretoria ou o Gestor do Departamento escolhe um Treinamento on-line no Sebrae ou em outra instituição e a ATC lança uma lista de intenções com as informações, como local de realização do treinamento e previsão de conclusão, onde os colaboradores devem preencher.

2- Após o treinamento feito, o certificado deve ser enviado para a ATC que confere com a lista de intenção se o curso foi feito dentro do prazo previsto, caso o colaborador que preencheu a lista de intenção, ainda não tenha realizado o curso dentro da data prevista, a ATC cobra a realização do mesmo.

3- Após a conclusão de todos, os Gestores devem fazer um Bate Papo com sua equipe sobre o treinamento realizado e após essa etapa, os Gestores devem se reunir e conversar sobre os treinamentos em comum.

Observação- Como a maior parte dos colaboradores estão trabalhando em horário reduzido, solicitamos que os treinamentos sejam feitos sempre na Empresa, e a carga horária dos cursos, são reduzidas do Banco de horas negativo de cada colaborador.

Atenciosamente,

**Dayse Conegundes**  
Contadora

**Gama Caminhões e Ônibus – DN 4724/4739**  
Uma concessionária MAN Latin America  
Rua Martinho Lutero, 555, BR 101, KM 01 – Jardim Veneza  
58084-000 João Pessoa-PB  
Fone: +55 (83) 3215-9658  
Cel.: +55 (83) 9658-9008  
[contabilidade@gamacaminhoes.com.br](mailto:contabilidade@gamacaminhoes.com.br)  
[www.man-la.com](http://www.man-la.com)



De: Gabrielle Ingrid [mailto:gabrielle.inos@hotmail.com]

Enviada em: segunda-feira, 4 de maio de 2020 21:39

Para: Rinaldo Augusto; dayseconegundes@hotmail.com

Assunto: Processos de treinamentos Internos Gama

Dayse,  
boa noite!

## APÊNDICE 3 – RESPOSTA DA ATC (ADMINISTRADORA DE TREINAMENTOS)

18/05/2020

Email – Gabrielle Ingrid – Outlook

**RES: Processos de treinamentos Internos Gama**

Soraia Silva &lt;at.jp2@gamacaminhoes.com.br&gt;

Seg, 18/05/2020 14:02

Para: 'Gabrielle Ingrid' &lt;gabrielle.inos@hotmail.com&gt;

Boa tarde,

Todo o processo esta dentro dos conformes.

Com a covid-19 esta suspenso os cursos presencias dos clientes, mas continuamos com os cursos externos online para os colaboradores.

Atenciosamente,

Soraia Silva

Assist. Administrativo

Gama Caminhões e Ônibus – DN 4739

Uma Concessionária MAN Latin América

Rua Martinho Lutero, 333 – BR 101 Km 01 – Jardim Veneza

58084-000 - João Pessoa – PB

Tel: (83) 3213-3661

Cel: (83)98877-0260

Fax: (83) 3213-3660

E-mail: [at.jp2@gamacaminhoes.com.br](mailto:at.jp2@gamacaminhoes.com.br)

De: Gabrielle Ingrid [mailto:gabrielle.inos@hotmail.com]

Enviada em: segunda-feira, 18 de maio de 2020 12:03

Para: at.jp2@gamacaminhoes.com.br

Assunto: Processos de treinamentos Internos Gama

Soraia

bom dia!

Conforme conversado, segue o mapeamento dos processos de treinamentos internos da Gama, gostaria que verificasse o que é preciso modificar ou acrescentar. Como ATC (Administradora de Treinamento) e envolvida diretamente na execução desses processos, sua ajuda é de extrema importância para essa análise.

Atenciosamente,

Gabrielle Oliveira

APÊNDICE 4 – ATA DE REUNIÃO COM PRINCIPAIS ENVOLVIDOS NO PROCESSO



## ATA DE REUNIÃO INTERNA

NR (sequencial) da ATA: T1

ESTA ATA CONTINUA EM OUTRA PÁGINA?  SIM  NÃO

ADMINISTRATIVO/ASSIST. TÉCNICA/PESÇAS/VENDAS

LOCAL: GAMA DIESEL LTDA      SETOR(ES) ENVOLVIDO(S): \_\_\_\_\_

COORDENADOR(ES) DA REUNIÃO: GABRIELLE INGRID      DATA: 25/06/2020

PARTICIPANTES: VIDE LISTA DE PRESENÇA NO VERSO

ASSUNTOS PRINCIPAIS A SEREM ABORDADOS:

<input type="checkbox"/> Política da Qualidade	<input type="checkbox"/> Salubridade	<input type="checkbox"/> Housekeeping
<input type="checkbox"/> Proteção ao Meio Ambiente e solo	<input checked="" type="checkbox"/> Treinamentos	<input type="checkbox"/> EPI e Segurança no trabalho
<input type="checkbox"/> Objetivos da Qualidade	<input checked="" type="checkbox"/> Sistema da Qualidade	<input type="checkbox"/> Auditoria interna SGQ
<input type="checkbox"/> Análise Crítica	<input type="checkbox"/> Plano de Ação	<input checked="" type="checkbox"/> Outros

Item	ASSUNTO (S)
1	Antes da reunião em questão, foi enviado previamente e-mail para os principais envolvidos no processo de treinamento verificarem as tarefas mapeadas. Sendo informado que o mapeamento foi feito baseado na observação da execução dos processos.
2	Ao início da reunião foi mostrado o macroprocesso de treinamento envolvendo os treinamentos para colaboradores, on-line e presencial, e Clientes presenciais. Foi confirmado que não existem cursos on-line pra clientes.
3	Posteriormente foram analisados cada tarefa de cada processo.
4	Foi confirmado que apenas a Gestora da Qualidade optou por por curso on-line para as políticas da qualidade, e que os demais cursos da empresa se concentram na modalidade presencial.
5	Sobre os treinamentos presenciais para funcionários, foi verificado quem seriam os reais responsáveis por cada tarefa e as particularidades na sua execução. Sendo refeito algumas etapas que se demonstravam repetitivas no mapeamento original.
6	Sobre os treinamentos presenciais para clientes, foi verificado quem seriam os reais responsáveis por cada tarefa e as particularidades na sua execução. Sendo refeito algumas etapas e adicionadas outras. Três pontos foram levantados que não havia sido verificado no primeiro mapeamento, o primeiro se refere ao local da execução do treinamento que também pode ser feito na empresa da cliente quando possuem a estrutura adequada; o segundo ponto se refere ao fato de se confirmado com o cliente um dia antes solicitando a lista com dados dos participantes; o último ponto é sobre a entrega de certificados que são enviados apenas para os presentes no dia posterior.
7	Foi finalizada a reunião pedindo sugestões aos presentes para melhoramento do mapeamento do processo em questão.

**LISTA DE PRESENÇA**

FUNÇÃO	Assinatura
1 Gestora da Qualidade	<i>Gabrielle I. O. Souza</i>
2 Gerente Administrativa	<i>Douglas Romagosa da Silva</i>
3 Assistente de treinamento	<i>Sofia S. Soares Miranda</i>

## APÊNDICE 5 – TERMO DE ANUÊNCIA



Pariz: Av. Raulo Carneiro, 1971 - Dist. Industrial  
Cidade de João Pessoa - PB - CEP 58411-450  
Fone: (81) 3215.6500 | 3215.5515  
e-mail: g@caminhogama.com.br

Filial: Rua Maranhão Lemos, 555, 84-100, KM 01  
Jardim Veloso - João Pessoa - PB - CEP 58084-000  
Fone: (81) 3215.5666 | 3215.5662  
e-mail: j@caminhogama.com.br  
@caminhogama | www.caminhogama.com.br



Caminhões  
Ônibus

### TERMO DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins que estamos de acordo com a execução da pesquisa intitulada: "PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA, EM UMA CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES, NO ESTADO DA PARAÍBA", a ser desenvolvida pela aluna **GABRIELLE INGRID OLIVEIRA E SOUZA** do **PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES APRENDENTES** do **CENTRO DE EDUCAÇÃO**, da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> **Dra. Adriana Valéria Santos Diniz**, nesta instituição.

Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso em verificar seu desenvolvimento para que se possa cumprir os requisitos da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, como também, no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para garantia de tal segurança e bem-estar.

Igualmente informamos que para ter acesso à coleta de dados nesta instituição, fica condicionada à apresentação à direção da mesma, da Certidão de Aprovação do presente projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba. Tudo como preconiza a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

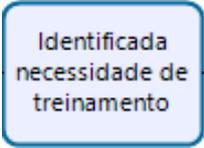
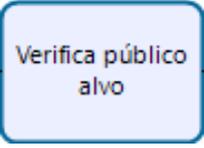
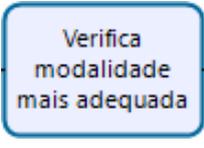
João Pessoa-PB, 14 de abril de 2020.

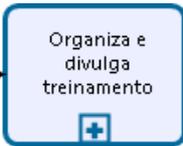
André Gama da Silva  
CPF: 888.369.675-15  
CNPJ: 04.866.656/0001-42

## APÊNDICE 6 – DESCRIÇÃO DAS ETAPAS

Esse tópico é destinado a detalhar cada etapa de cada processo de treinamento interno apresentado nas figuras 2, 3, 4 e 5. São eles compostos por cinco tópicos que constituem a Matriz SIPOC (*Supplier-Input-Process-Output-Customer*) método que ajuda a descrever cada etapa do processo, de forma sistemática e direta. Portanto, serão utilizadas as especificações: entrada, participante, saída, responsável e processo. Esses terão seus contextos relatados da forma mais completa e precisa, no intuito de relatar cada detalhe e assim enxergar possíveis lacuna o processo estudado.

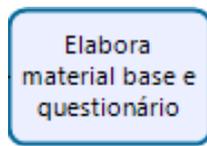
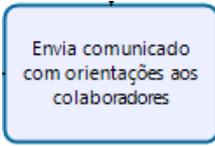
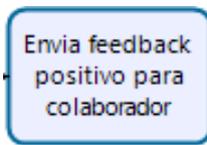
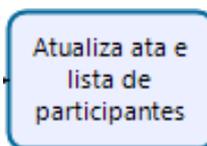
Quadro 11 – Descrição do Macroprocesso de treinamento

ÍCONE	ESPECIFICAÇÕES	CONTEXTO
	<b>Entrada</b>	Solicitação de treinamento
	<b>Participantes</b>	Governo, Marca VW, bombeiros, direção e demais gestores
	<b>Saída</b>	Autorização de treinamento
	<b>Responsável</b>	Gestor do setor
	<b>Processo</b>	A necessidade é identificada por gestores, quando ocorre alguma necessidade relativa a exigências externas, ou em caso de problemas ocorridos repetidamente internamente.
	<b>Entrada</b>	Autorização de treinamento
	<b>Participantes</b>	Colaboradores e Assistente de treinamento
	<b>Saída</b>	Lista com participantes
	<b>Responsável</b>	Gestor do setor
	<b>Processo</b>	O público-alvo é definido mediante análise do gestor do setor ou em conjunto com demais gestores envolvidos.
G1 Participantes? 	<b>O que decide?</b>	Quem irá participar do treinamento
	<b>Quem decide?</b>	Gestor do setor
	<b>Entrada</b>	Lista com participantes
	<b>Participantes</b>	Colaboradores e Assistente de treinamento
	<b>Saída</b>	Modalidade on-line ou presencial
	<b>Responsável</b>	Gestor do setor
	<b>Processo</b>	A definição da modalidade do treinamento será feita levando em consideração fatores como: material didático, objetivo do curso, recursos disponíveis e necessidade prática.
G2 Modalidade? 	<b>O que decide?</b>	A modalidade mais adequada
	<b>Quem decide?</b>	Gestor do setor
	<b>Entrada</b>	Modalidade on-line
	<b>Participantes</b>	Colaboradores e Assistente de treinamento
	<b>Saída</b>	Ata e lista de participação assinadas digitalmente
	<b>Responsável</b>	Gestor do setor
	<b>Processo</b>	É vinculado um processo para elaboração e divulgação de treinamento on-line para colaboradores.

	<b>Entrada</b>	Modalidade presencial
	<b>Participantes</b>	Colaboradores e Assistente de treinamento
	<b>Saída</b>	Ata e lista de participação assinadas manualmente
	<b>Responsável</b>	Gestor do setor
	<b>Processo</b>	É vinculado um processo para organização e divulgação de treinamento presencial interno de colaboradores.
	<b>Entrada</b>	Lista de clientes selecionados
	<b>Participantes</b>	Gestor da Assistência Técnica
	<b>Saída</b>	Certificados para participantes
	<b>Responsável</b>	Assistente de treinamento
	<b>Processo</b>	É vinculado um processo para organizar e divulgação de treinamento presencial para clientes.

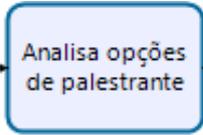
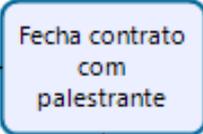
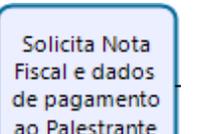
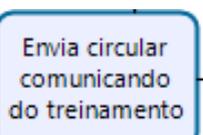
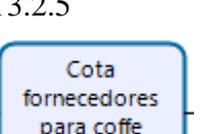
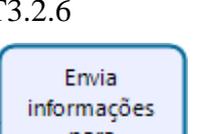
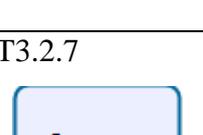
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

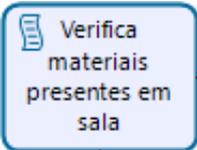
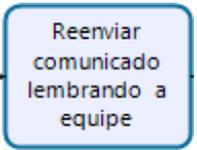
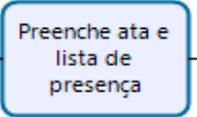
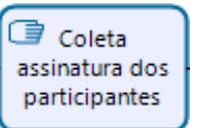
Quadro 12 – Descrição Treinamentos on-line para colaboradores

ÍCONE	ESPECIFICAÇÕES	CONTEXTO
	<b>Entrada</b>	Modalidade on-line
	<b>Participantes</b>	Gestores, Direção e Colaboradores
	<b>Saída</b>	Material de treinamento e questionário
	<b>Responsável</b>	Gestor da Qualidade-RAD
	<b>Processo</b>	No momento, o único curso interno feito on-line é de Políticas da Qualidade, o material é enviado em PDF, sendo um compilado de circulares e manuais emitidos pela VW. O questionário é feito on-line pelo Google drive.
	<b>Entrada</b>	Material de treinamento e questionário
	<b>Participantes</b>	Gestores, Direção e Colaboradores
	<b>Saída</b>	E-mail com comunicando para colaboradores
	<b>Responsável</b>	Gestor da Qualidade-RAD
	<b>Processo</b>	No comunicado estão presentes o material, o link do questionário e a data limite para envio das respostas
	<b>O que decide?</b>	Se o colaborador foi aprovado no treinamento
	<b>Quem decide?</b>	Gestor da Qualidade-RAD
	<b>Entrada</b>	Questionário respondido
	<b>Participantes</b>	Gestores, Direção e Colaboradores
	<b>Saída</b>	E-mail confirmando aprovação
	<b>Responsável</b>	Gestor da Qualidade-RAD
	<b>Processo</b>	Envia e-mail comunicando se o colaborador foi aprovado (nota maior que 7,0) ou se será necessário refazer.
	<b>Entrada</b>	Relatório do Drive com horário e assinatura digital
	<b>Participantes</b>	Colaboradores e Gestores
	<b>Saída</b>	Ata e lista de participação assinadas digitalmente
	<b>Responsável</b>	Gestor da Qualidade-RAD
	<b>Processo</b>	A atualização da ata deve discriminar o conteúdo, eventuais imprevistos e anexada a lista que o próprio Google drive gera.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

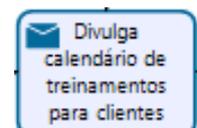
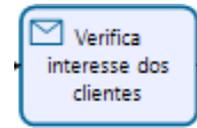
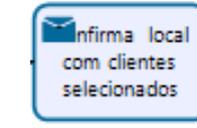
Quadro 13 – Descrição Treinamentos presenciais para colaboradores

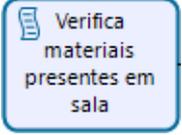
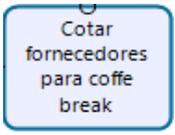
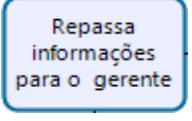
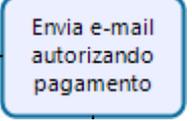
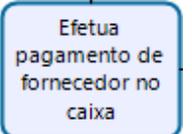
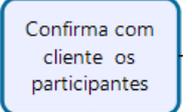
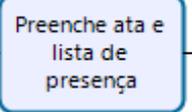
ÍCONE	ESPECIFICAÇÕES	CONTEXTO
	<b>Entrada</b>	Orçamentos e currículo dos palestrantes
	<b>Participantes</b>	Gestores e palestrantes
	<b>Saída</b>	Autorização para reunião com palestrante
	<b>Responsável</b>	Diretor
	<b>Processo</b>	Após definir curso e equipe no macroprocesso, é pesquisado as opções mais adequadas para ministrar o treinamento.
	<b>Entrada</b>	Autorização para reunião com palestrante
	<b>Participantes</b>	Gestores e palestrante
	<b>Saída</b>	Contrato de treinamento assinado
	<b>Responsável</b>	Direção
	<b>Processo</b>	Sempre que um palestrante e seu portfólio é selecionado, a direção faz entrevista para fechar contrato.
	<b>Entrada</b>	Contrato de treinamento assinado
	<b>Participantes</b>	Palestrante
	<b>Saída</b>	Nota fiscal com dados completos
	<b>Responsável</b>	Direção
	<b>Processo</b>	Nota fiscal deve conter: valor, descrição do serviço e dados para pagamento
	<b>Entrada</b>	Contrato de treinamento assinado e nota fiscal
	<b>Participantes</b>	Colaboradores e gestores
	<b>Saída</b>	E-mail comunicando data, horário, tema e palestrante para os colaboradores
	<b>Responsável</b>	Gerente Administrativa
	<b>Processo</b>	A circular é divulgada por e-mail e fixada em quadro de aviso interno para informar os colaboradores que devem participar
	<b>Entrada</b>	Orçamento de padarias e casa de festas
	<b>Participantes</b>	Padarias e casas de festas
	<b>Saída</b>	Autorização para compra de material
	<b>Responsável</b>	Gerente Administrativa
	<b>Processo</b>	Verifica no mínimo 3 fornecedores e encomenda na semana que antecede o treinamento.
	<b>Entrada</b>	Dados para pagamento de palestrante e fornecedor de <i>coffee break</i>
	<b>Participantes</b>	Financeiro
	<b>Saída</b>	E-mail para autorizando pagamento
	<b>Responsável</b>	Gerente Administrativa
	<b>Processo</b>	É necessário envio da nota fiscal assinada, com dados bancários e datas de pagamento para programação, cinco dias antes do pagamento.
	<b>Entrada</b>	E-mail autorizando pagamentos
	<b>Participantes</b>	Gerente Administrativa
	<b>Saída</b>	Comprovantes de pagamento
	<b>Responsável</b>	Financeiro
	<b>Processo</b>	Os pagamentos são lançados no sistema e enviados para pagamento com um mínimo de 5 dias de antecedência
T3.2.8	<b>Entrada</b>	<i>Checklist</i> de matérias

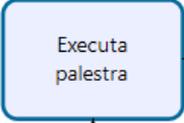
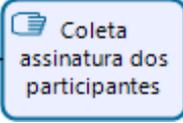
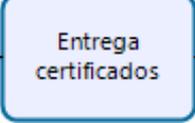
	<b>Participantes</b>	Auxiliar de Serviços Gerais
	<b>Saída</b>	Sala preparada
	<b>Responsável</b>	Gerente Administrativa
	<b>Processo</b>	Dias antes é necessário saber se a sala está com todo o material necessário presente e funcionando, e se é necessário solicitar limpeza no ambiente.
<b>T3.2.9</b> 	<b>Entrada</b>	Comunicado atualizado
	<b>Participantes</b>	Gestores, Direção e Colaboradores
	<b>Saída</b>	<i>E-mail e WhatsApp</i> lembrando a equipe
	<b>Responsável</b>	Gerente Administrativa
<b>T3.2.10</b> 	<b>Entrada</b>	Relação de participantes
	<b>Participantes</b>	Colaboradores e Gestores
	<b>Saída</b>	Ata e lista de participação em branco
	<b>Responsável</b>	Gerente Administrativa
	<b>Processo</b>	A atualização da ata é feita discriminando todo conteúdo, eventuais imprevistos e anexada a lista de participantes. Documentos que possuem modelo padrão.
<b>T3.2.11</b> 	<b>Entrada</b>	Ata e lista de participação em branco
	<b>Participantes</b>	Gestores, Direção e Colaboradores
	<b>Saída</b>	Ata e lista de participação assinado.
	<b>Responsável</b>	Gerente Administrativa
	<b>Processo</b>	Coleta a assinatura dos presentes no fim do treinamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Quadro 14 – Descrição treinamentos presenciais para clientes

ÍCONE	ESPECIFICAÇÕES	CONTEXTO
<b>T4.1</b> 	<b>Entrada</b>	Calendário de treinamento
	<b>Participantes</b>	Clientes e Assistente de treinamento
	<b>Saída</b>	E-mail e WhatsApp para clientes selecionados
	<b>Responsável</b>	Gerente Oficina
	<b>Processo</b>	São feitos geralmente dois cursos presenciais por mês, e sua divulgação é feita via e-mail e WhatsApp
<b>T4.2</b> 	<b>Entrada</b>	E-mail ou WhatsApp com confirmação do cliente
	<b>Participantes</b>	Clientes e Assistente de treinamento
	<b>Saída</b>	Relação de quem irá participar do curso
	<b>Responsável</b>	Gerente Oficina
	<b>Processo</b>	É dada prioridade aos clientes que estão em lista de interesse
<b>G4.1</b> 	<b>O que decide?</b>	Se clientes que irá receber o curso
	<b>Quem decide?</b>	Gerente Oficina
<b>T3.4</b> 	<b>Entrada</b>	E-mail ou WhatsApp com escolha do local do curso
	<b>Participantes</b>	Clientes e Assistente de treinamento
	<b>Saída</b>	E-mail ou WhatsApp com confirmação do local do curso
	<b>Responsável</b>	Gerente Oficina

	<b>Processo</b>	É confirmado com o cliente data e participantes do treinamento
G4.2  Local? 	<b>O que decide?</b>	Se o treinamento será ministrado na sala de treinamento da concessionária ou em local indicado pelo cliente
	<b>Quem decide?</b>	Gerente da Oficina
T4.4  	<b>Entrada</b>	E-mail ou WhatsApp com confirmação do curso na concessionária
	<b>Participantes</b>	Auxiliar de Serviços Gerais
	<b>Saída</b>	Sala preparada
	<b>Responsável</b>	Administradora de Treinamento
	<b>Processo</b>	Dias antes é necessário saber se a sala está com todo o material necessário presente e funcionando, e se é necessário solicitar limpeza no ambiente
T4.5  	<b>Entrada</b>	Orçamento de padarias e casa de festas
	<b>Participantes</b>	Padarias e casas de festas
	<b>Saída</b>	Solicitação para compra de material
	<b>Responsável</b>	Administradora de Treinamento
	<b>Processo</b>	Verifica no mínimo 3 fornecedores e encomenda na semana que antecede o treinamento.
T4.6  	<b>Entrada</b>	Solicitação para compra de material
	<b>Participantes</b>	Gerente Oficina
	<b>Saída</b>	Dados para pagamento de fornecedor de <i>coffee break</i>
	<b>Responsável</b>	Administradora de Treinamento
	<b>Processo</b>	Informalmente a assistente de treinamento solicita que o gerente envie e-mail para o caixa autorizando comprar bebidas e comida
T4.7  	<b>Entrada</b>	Dados para pagamento de fornecedor de <i>coffee break</i>
	<b>Participantes</b>	Financeiro e Administradora de Treinamento
	<b>Saída</b>	E-mail autorizando pagamento de materiais
	<b>Responsável</b>	Gerente Oficina
	<b>Processo</b>	Autoriza retirada de dinheiro no caixa, para que o motorista busque as comidas e bebidas, e faça o pagamento a vista.
T4.8  	<b>Entrada</b>	E-mail autorizando pagamento de materiais
	<b>Participantes</b>	Gerente Oficina e Administradora de treinamento
	<b>Saída</b>	Comprovantes de pagamento
	<b>Responsável</b>	Financeiro
	<b>Processo</b>	Entrega ao motorista valor autorizado e lança a despesa com recibo entregue.
T4.9  	<b>Entrada</b>	E-mail ou WhatsApp com confirmação do cliente
	<b>Participantes</b>	Clientes e Gerente da Oficina
	<b>Saída</b>	Relação de quem irá participar do curso
	<b>Responsável</b>	Administradora de Treinamento
	<b>Processo</b>	É confirmado com cliente no dia anterior, o nome dos participantes, para elaboração de Ata e lista de presença
T4.10  	<b>Entrada</b>	Relação de participantes
	<b>Participantes</b>	Cliente e Gestor da Oficina
	<b>Saída</b>	Ata e lista de participação em branco
	<b>Responsável</b>	Assistente de Treinamento

	<b>Processo</b>	A atualização da ata é feita discriminando todo conteúdo, eventuais imprevistos e anexada a lista de participantes. Documentos que possuem modelo padrão.
T4.11 	<b>Entrada</b>	Material do curso
	<b>Participantes</b>	Cliente
	<b>Saída</b>	Conhecimentos teóricos e práticos para os clientes
	<b>Responsável</b>	Gestor da Oficina
	<b>Processo</b>	Os habilitados atualmente para ministrar o curso de "condução econômica e defensiva" único curso fornecido atualmente para clientes, são os gestores da Oficina.
T4.12 	<b>Entrada</b>	Ata e lista de participação em branco
	<b>Participantes</b>	Equipe enviada pelo cliente e Gerente da Oficina
	<b>Saída</b>	Ata e lista de participação assinado.
	<b>Responsável</b>	Assistente de Treinamento
	<b>Processo</b>	Coleta a assinatura dos presentes no fim do treinamento.
T4.13 	<b>Entrada</b>	Certificados preenchidos
	<b>Participantes</b>	Cliente
	<b>Saída</b>	E-mail com certificado dos participantes para responsável
	<b>Responsável</b>	Assistente de Treinamento

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

## APÊNDICE 7 – ENTREVISTA: TABELA OBJETIVOS X AUTORES

Quadro 20 – Objetivos do questionário por questões

OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO	QUESTÕES	AUTOR	TEMA APRESENTADO PELO AUTOR
<p>III. Enumerar os pontos fortes e fracos no processo de treinamentos vigentes;</p> <p>VI. Investigar os motivos que levam os colaboradores a participar das ações de treinamento oferecidas e incentivadas pela empresa;</p>	1	NBR ISO10015(2001), BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (2007) e MEISTER (1999)	Definição de necessidade de treinamentos/ redigir objetivos/ vincular metas as necessidades estratégicas
	2	NBR ISO10015(2001) e MEISTER (1999)	Definição de necessidade de treinamentos/envolvimento dos líderes
	3	NBR ISO10015(2001), Borges-Andrade (2007) e MEISTER (1999)	Projeto e planejamento do treinamento/ estabelecer sequência/ elaboração de currículo básico
	4 e 5	NBR ISO10015(2001), BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (2007) e MEISTER (1999)	Execução do treinamento/ Criar e escolher procedimentos/ Processo estratégico e contínuo
	6	NBR ISO10015(2001)	Avaliação dos resultados dos treinamentos
	7	NBR ISO10015(2001) e Borges-Andrade (2007)	Avaliação dos resultados dos treinamentos/ Criar medidas de avaliação de aprendizagem
	8	NBR ISO10015(2001) e BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (2007)	Avaliação dos resultados dos treinamentos/ Criar medidas de avaliação de aprendizagem
	9	NBR ISO10015(2001) e MEISTER (1999)	Avaliação dos resultados dos treinamentos/ Vincula o que os funcionários ganham ao que aprendem
	10	NBR ISO10015(2001) e Borges-Andrade (2007)	Questão livre para identificar visão adicional do entrevistado
	11	BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (2007)	Aprendizagem individual e organizacional
	12	NBR ISO10015(2001) e BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (2007)	Questão livre para identificar visão adicional do entrevistado

APÊNDICE 8 – ENTREVISTA: TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE  
ESCLARECIMENTO

Título do Projeto: PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE TREINAMENTO, EM  
UMA CONCESSIONÁRIA NO ESTADO DA PARAÍBA

Pesquisador Responsável: GABRIELLE INGRID OLIVEIRA E SOUZA

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: UFPB-UNIVERSIDADE FEDERAL  
DA PARAÍBA

Nome do voluntário: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos R.G. \_\_\_\_\_

O Sr. (ª) está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa “Proposta de melhoria no processo de treinamento em uma concessionária no estado da Paraíba” de responsabilidade da pesquisadora Gabrielle Ingrid Oliveira e Souza a quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº8 (83) 99869-8910 ou e-mail [gabrielle.inos@hotmail.com](mailto:gabrielle.inos@hotmail.com).

Afirmo que aceitei participar de forma voluntária, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Fui informado (a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é avaliar os processos de treinamento, e se busca como benefício os pontos que podem ser melhorados dentro desse processo.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semi-estruturada, a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e seus orientadores.

Fui ainda informado (a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

APÊNDICE 9 – ENTREVISTA:  
ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA AOS GESTORES

**O PROCESSO DE TREINAMENTO**

- 1) O programa de treinamento encontra-se alinhado aos objetivos e metas da empresa? E com as metas da sua equipe? Quais são esses objetivos e metas?
- 2) Os gestores e a direção são envolvidos nas ações de treinamentos? Que atitudes demonstram esse envolvimento?
- 3) É verificada uma análise crítica sobre as necessidades dos treinamentos propostos? Essa análise consegue determinar cursos relevantes aos trabalhos dos colaboradores?
- 4) A organização oportuniza os recursos materiais necessários para a execução dos treinamentos? (exemplos de recursos: local adequado para treinamento, materiais presentes em sala são suficientes, outros)
- 5) A organização possui equipe preparada para a elaboração, execução e controle dos treinamentos? (exemplos: a equipe que organiza os treinamentos é preparada para desenvolver esse papel, os palestrantes são qualificados, outros)
- 6) A empresa possui canal de comunicação direto entre os responsáveis pelos treinamentos e os colaboradores? Esse canal de comunicação é eficaz e proporciona feedback multou?
- 7) A empresa viabiliza a aplicação do que o funcionário aprendeu nos treinamentos? Quais os estímulos e apoio dado?
- 8) Existe avaliação sobre a eficácia dos treinamentos a longo prazo? Como são verificadas a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho?
- 9) Existe uma vinculação do que os funcionários ganham ao que aprendem? Existe um plano anual de aprendizagem e desenvolvimento?
- 10) Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar o processo de treinamento da empresa? Existem outras modalidades de TD&E do qual você acredita ser importante implementar, além dos treinamentos? (exemplos: eventos, pós-graduação, workshop, curso técnico, programa de trainee, autoinstrução, *coaching*, outros)

## OS COLABORADORES E A EQUIPE

- 11) De que modo os funcionários reagem quando são indicados para participar dos treinamentos? E de que modo esses funcionários reagem após os treinamentos, quando retornam ao seu local de trabalho?
- 12) Na sua opinião, o que poderia ser feito para incentivar a maior adesão dos colaboradores as ações de treinamentos?

## APÊNDICE 10 – PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO								
Assunto: Treinamentos				Mês/Ano: 2021/2022				
Item	Constatações	Análise da Causa Raiz	Responsável	Prazo	Status	Status	Status	Verificação da Eficácia
2.1	Falta de conhecimento da equipe organizadora quanto as diretrizes de treinamento	<b>Ausência de formação, dos organizadores dos treinamentos, no setor pessoal e de TD&amp;E</b>	Direção	120 dias				
					Data	Data	Data	
				Visto	Visto	Visto:		
2.2	Cursos internos não possuem controle consolidado em planilha	<b>Controle deficiente, necessitando de registros detalhados de todos treinamentos concluídos pelos colaboradores</b>	Direção e equipe dos treinamento	60 dias				
					Data	Data	Data	
				Visto	Visto	Visto		
2.3	Ausência de respostas dos colaboradores quanto aos cursos que participaram	<b>Necessidade de otimizar a busca por feedback dos colaboradores</b>	Equipe dos treinamentos	60 dias				
					Data	Data	Data	
				Visto	Visto	Visto		
2.4	Objetivos e metas paltadas apenas em números de faturamento	<b>Falta de clareza e conhecimento quanto as metas e objetivos da organização</b>	Direção	60 dias				
					Data	Data	Data	
				Visto	Visto	Visto		
2.5	Falta de conhecimento quanto as competências individuais necessárias para a equipe	<b>Necessidade de Análise Crítica das necessidades dos treinamentos, que demandam padronização e aperfeiçoamentos</b>	Direção e gestores	90 dias				
					Data	Data	Data	
				Visto	Visto	Visto		

2.6	Reclamação de colaboradores quanto ao excesso de cursos realizados	<b>Ausência de plano de treinamentos a longo prazo (anual/semestral)</b>	Direção e gestores	90 dias						
					Data	Data	Data			
					Visto	Visto	Visto			
2.7	Processo finalizado sem avaliação dos resultados trazidos	<b>Ausência de avaliação a longo prazo, para verificar melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho</b>	Direção e gestores	120 dias						
					Data	Data	Data			
					Visto	Visto	Visto			
2.8	Relatos dos gestores sobre insatisfação de remunerações quando estão realizando cursos	<b>Falta de vinculação do que os colaboradores ganham ao que aprendem</b>	Direção e gestores	120 dias						
					Data	Data	Data			
					Visto	Visto	Visto			
4.1	Falta de conhecimento quanto as competências individuais necessárias para a equipe	<b>Falta de cursos disponíveis que atendam a todas as competências requeridas para os colaboradores</b>	Direção e gestores	120 dias						
					Data	Data	Data			
					Visto	Visto	Visto			
4.2	Gestores apontaram melhor adesão dos colaboradores quando os cursos são práticos	<b>Ausência de cursos que tragam simulações práticas</b>	Direção e gestores	120 dias						
					Data	Data	Data			
					Visto	Visto	Visto			
4.3	Inflação, guerras, falta de mercadorias e novas tecnologias	<b>Intensas mudanças no mercado de vendas e serviços, durante e após pandemia</b>	Direção e gestores	120 dias						
					Data	Data	Data			
					Visto	Visto	Visto			

## APÊNDICE 11 – PLANILHAS DE TREINAMENTOS

TREINAMENTOS MAN/VW										
DADOS GERAIS			DADOS RETIRADOS DO SITE					DADOS ADICIONAIS		
SEQ	Colaborador	Setor	Curso	Status	Início	Conclusão	Nota	Modalidade	Competências	Custos
				Aprovado				on-line		
				Reprovado				presencial		
				Em andamento				outras		
				Programado						

TREINAMENTOS OUTRAS ENTIDADES												
DADOS GERAIS									DADOS ADICIONAIS			
SEQ	Colaborador	Setor	Curso	Status	Início	Conclusão	Carga horária	Fornecedor/Entidade	Modalidade	Competências	Custos	Feedback do colaborador
				Aprovado					on-line			Positivo
				Reprovado					presencial			Negativo
				Em andamento					outras			
				Programado								

TREINAMENTOS INTERNOS PARA COLABORADORES												
DADOS GERAIS									DADOS ADICIONAIS			
SEQ	Colaborador	Setor	Curso	Status	Início	Conclusão	Carga horária	Fornecedor/Palestrante	Modalidade	Competências	Custos	Feedback do colaborador
				Aprovado					on-line			Positivo
				Reprovado					presencial			Negativo
				Em andamento					on the job			
				Programado					palestra em confraternização			
									outras			

TREINAMENTOS INTERNOS PARA COLABORADORES												
DADOS GERAIS								DADOS ADICIONAIS				
SEQ	Participante	Cliente parceiro	Curso	Status	Data	Carga horária	Palestrante	Modalidade	Competências	Custos	Feedback do cliente	
				Aprovado				on-line			Positivo	
				Reprovado				presencial			Negativo	
				Em andamento				outras				
				Programado								

## APÊNDICE 12 – ANÁLISE CRÍTICA

### ANÁLISE CRÍTICA PARTICIPANTES DA REUNIÃO

Cargo:	Nome:	Assinatura:	Data:
Diretor			
Gerente de Vendas			
Gerente de Peças			
Gerente Assistencia Tecnica			

#### ENTRADAS E SAIDAS

##### 1. NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO (baseados nos objetivos e metas da empresa)

Fatos e documentos abordados	Ações a serem implementadas	Responsável	Prazo	Status		Status		Status	
				Data:	Visto:	Data:	Visto:	Data:	Visto:

##### 2. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS (baseado na ficha de competências)

Fatos e documentos abordados	Ações a serem implementadas	Responsável	Prazo	Status		Status		Status	
				Data:	Visto:	Data:	Visto:	Data:	Visto:

##### 3. NECESSIDADES DE TREINAMENTOS (baseados na ficha de requisitos)

Fatos e documentos abordados	Ações a serem implementadas	Responsável	Prazo	Status		Status		Status	
				Data:	Visto:	Data:	Visto:	Data:	Visto:

##### 3. ESPECIFICAÇÕES DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (confronto entre os itens anteriores)

Fatos e documentos abordados	Ações a serem implementadas/Cursos para cada	Responsável	Prazo	Status		Status		Status	
				Data:	Visto:	Data:	Visto:	Data:	Visto:

Legenda do Status:



INICIADA



EM ANDAMENTO



IMPLEMENTADA



ASSEGURADA

#### CONCLUSÃO ANÁLISE CRÍTICA - FINAL DO ANO

##### 1. NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO

--

##### 2. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS

--

##### 3. NECESSIDADES DE TREINAMENTOS

--

## APÊNDICE 13 – FICHA DE ANÁLISE DE REQUISITOS DE TREINAMENTOS

FICHA 1- ANÁLISE DOS REQUISITOS	
FUNÇÃO/COLABORADOR:	
DATA:	
SETOR:	
QUESTÕES	RESPOSTAS
1. Qual mudança organizacional ou tecnológica afeta os processos de trabalho ou cause impacto na natureza dos produtos fornecidos pela organização?	
2. Existe rotatividade ou flutuação sazonal de pessoal temporário?	
3. Existe certificação interna ou externa necessária ao desempenho de tarefas especificadas?	
4. Existem solicitações por parte dos empregados identificando oportunidades de desenvolvimento pessoal que possam contribuir para os objetivos da organização?	
5. Existem resultado de análise dos processos e ações corretivas decorrentes de reclamações de clientes ou registros de não-conformidade	
6. Existem legislação, regulamentos, normas e diretrizes que afetem a organização, suas atividades e recursos?	
7. Pesquisa de mercado para identificação ou antecipação de novos requisitos de clientes?	

APÊNDICE 14 – FICHA DE ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS

FICHA 1- ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS		
FUNÇÃO/COLABORADOR:		
DATA:		
SETOR:		
COMPETÊNCIAS	REQUERIDAS	EXISTENTES
conceitos e tecnologias		
Capacidade de trabalhar em equipes		
Criatividade		
Visão de mundo ampla e global		
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização		
Capacidade de comunicação		
Capacidade de lidar com incertezas e		
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função		
Capacidade de inovação		
Capacidade de relacionamento interpessoal		
Iniciativa de ação e decisão		
Autocontrole emocional		
Capacidade empreendedora		
Capacidade de gerar resultados efetivos		
Capacidade de lidar com situações novas e		
Outras:		
Obs: As competências requeridas são aquelas inerentes a função, as competência existentes são aquelas requeridas e que já existem.		

## APÊNDICE 15 – AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO										
Esse questionário tem o intuito de avaliar o presente treinamento. Você deve marcar uma das notas com um x. Onde 0 é não conforme e 10 é totalmente conforme										
A) DESENVOLVIMENTO DO CURSO:										
<b>1</b>	<b>A proposta apresentada atingiu o objetivo?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2</b>	<b>A proposta estimulou e desencadeou novas ideias?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>3</b>	<b>Os exemplos utilizados foram ilustrativos, simples, relevantes e ajustados aos conceitos principais?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>4</b>	<b>O vocabulário utilizado na apresentação foi preciso, correto, sendo traduzido quando necessário?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>5</b>	<b>Os palestrantes demonstraram domínio suficiente dos assuntos abordados?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6</b>	<b>Qual o grau de profundidade que foi desenvolvido o curso?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7</b>	<b>Você enxerga aplicabilidade desse curso na sua rotina de trabalho?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B) RECURSOS AUXILIARES E TEMPO:										
<b>8</b>	<b>A data e hora proposta foi adequada?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>9</b>	<b>O prazo (tempo do curso) foi adequado?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>10</b>	<b>O uso do material entregue foi relevante para melhorar a aprendizagem do conteúdo?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>11</b>	<b>Os recursos audiovisuais foram utilizados adequadamente?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>12</b>	<b>As instalações físicas foram suficientes para um bom desenvolvimento do curso?</b>									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C) QUANTO À AVALIAÇÃO:										
<b>13</b>	<b>Este questionário foi adequado aos objetivos propostos?</b>									
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14</b>	<b>Você gostaria de participar de mais cursos como esse?</b>									
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15</b>	<b>Há interesse em outros cursos?</b>									

**ANEXOS**

## ANEXO 1- DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Anexo A (informativo)  
Tabelas

Tabela A.1 - Definição das necessidades de treinamento (4.2)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Definição das necessidades da organização (4.2.2)			
Política da qualidade Política de treinamento Requisitos da gestão da qualidade Gestão dos recursos Projeto do processo	Considerar todos os insumos quando iniciar o treinamento	Decisão para iniciar o processo de treinamento	Decisão para iniciar o processo de treinamento
Definição e análise dos requisitos de competência (4.2.3)			
Mudança organizacional ou tecnológica que afete os processos de trabalho ou cause impacto na natureza dos produtos fornecidos pela organização Registros de dados referentes aos processos de treinamento passados e presentes Avaliação da competência do pessoal da organização para realizar as tarefas especificadas Registros de rotatividade ou flutuação sazonal de pessoal temporário Certificação interna ou externa necessária ao desempenho das tarefas especificadas Solicitações por parte dos empregados identificando oportunidades de desenvolvimento pessoal que possam contribuir para os objetivos da organização Resultado de análise dos processos e ações corretivas decorrentes de reclamações de clientes ou registros de não-conformidade Legislação, regulamentos, normas e diretrizes que afetem a organização, suas atividades e recursos Pesquisa de mercado para identificação ou antecipação de novos requisitos de clientes	Documentar os requisitos de competência	Requisitos de competência	Lista de requisitos de competência
Análise crítica das competências (4.2.4)			
Registros de competências Dados sobre requisitos e desempenho na execução das tarefas, obtidos através de: - entrevistas/questionários dirigidos a empregados, supervisores e gerentes - observações - discussões em grupo - pareceres de especialistas	Análise das competências existentes	Identificação das competências existentes	Lista das competências existentes
Definição das lacunas de competência (4.2.5)			
Listas das competências requeridas e das competências existentes	Definição das lacunas de competência	Conhecimento das lacunas de competência	Lista das lacunas de competências
Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência (4.2.6)			
Lista de lacunas de competência	Identificação e seleção do treinamento como solução	Treinamento selecionado como solução	Treinamento selecionado como solução

**Tabela A.1** (conclusão)

<b>Insumos</b>	<b>Processo</b>	<b>Resultados</b>	<b>Registro</b>
Definição da especificação das necessidades de treinamento (4.2.7)			
Lista dos requisitos de competência Lista das lacunas de competência Resultados de treinamentos anteriores Solicitações de ações corretivas	Documentar os objetivos e os resultados esperados do treinamento	Especificação das necessidades de treinamento	Documento com a especificação das necessidades de treinamento

## ANEXO 2- PROJETO E PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO

Tabela A.2 - Projeto e planejamento do treinamento (4.3)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Definição das restrições (4.3.2)			
Requisitos regulamentares Requisitos da política organizacional Considerações financeiras Requisitos de datas e programação; disponibilidade de recursos e entidades de treinamento credenciadas Disponibilidade, motivação e aptidão dos treinandos Outros fatores logísticos	Identificação das restrições	Conhecimento das restrições	Lista das restrições
Métodos de treinamento e critérios para seleção (4.3.3)			
Especificação das necessidades de treinamento Lista de recursos, restrições e objetivos Lista de métodos opcionais de treinamento Critério para escolha dos métodos de treinamento	Identificação dos métodos de treinamento	Conhecimento sobre os métodos de treinamento	Lista dos métodos de treinamento
Especificação do projeto de treinamento (4.3.4)			
Requisitos e objetivos da organização Especificação das necessidades de treinamento Objetivos do treinamento Público ou pessoa-alvo do treinamento Métodos e conteúdo programático do treinamento Requisitos de prazos Requisitos financeiros e de recursos Critérios para avaliação dos resultados do treinamento Procedimentos de monitoração	Definição da especificação do projeto de treinamento	Especificação do projeto de treinamento	Documentação referente à especificação do projeto de treinamento
Seleção do fornecedor do treinamento (4.3.5)			
Informações escritas dos fornecedores potenciais do treinamento Relatórios de avaliação Especificação do projeto de treinamento Restrições identificadas	Seleção do fornecedor do treinamento	Identificação do fornecedor do treinamento	Acordo ou contrato formal estabelecendo as atribuições, papéis e responsabilidades peço processo de treinamento

## ANEXO 3- EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

Tabela A.3 - Execução do treinamento (4.4)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Atividades de apoio (4.4.2)			
Apoio pré-treinamento (4.4.2.1)			
Especificação das necessidades do treinamento Lista das lacunas de competência Especificação do projeto de treinamento	Fornecer informações para o instrutor e o treinando	Registro das informações	Registro das informações prévias
Apoio ao treinamento (4.4.2.2)			
Infra-estrutura: ferramentas, equipamentos, documentos, softwares, acomodações Oportunidades para aplicar a competência adquirida Oportunidades de realimentação do desempenho do treinando no trabalho	Dar apoio ao instrutor e ao treinando	Registros do apoio ao treinamento	Registros do apoio ao treinamento
Apoio ao final do treinamento (4.4.2.3)			
Registros referentes ao pré-treinamento Registros referentes ao apoio do treinamento	Obter do instrutor e do treinando informações de realimentação sobre o treinamento Fornecer informações de realimentação para gerentes e outros funcionários envolvidos no processo de treinamento	Registro das informações de realimentação	Registro das informações de realimentação

## ANEXO 4- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Tabela A.4 - Avaliação dos resultados do treinamento (4.5)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação (4.5.2)			
Especificação das necessidades de treinamento Especificação do programa de treinamento Registros do fornecimento do treinamento	Coletar os dados e conduzir a avaliação com base nos critérios estabelecidos  Analisar os dados e interpretar os resultados, analisar criticamente o orçamento, verificar a aquisição da competência especificada  Recomendar ações corretivas	Relatório de avaliação	Relatório de avaliação Registros do treinamento