

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE TREINAMENTO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
CAMINHÕES**

PROPOSAL FOR IMPROVING OF TRAINING PROCESS IN A TRUCK DEALERSHIP

Gabrielle Ingrid Oliveira E Souza e Wagner Soares Fernandes Santos

RESUMO

Tradicionalmente “Indivíduos e organizações contentavam-se com treinamentos bem organizados, ministrados por profissionais qualificados e realizados em locais aprazíveis, mas atualmente a mera concentração de esforços em atividades executivas não parece mais suficiente” (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011, p. 15). O aprendizado precisa ser relevante, acessível e conveniente ao modo como os adultos aprendem na prática.

Palavras-Chave: Educação; Treinamento; Mapeamento de Processos.

ABSTRACT

São vistas ações de treinamentos na empresa Gama Diesel Ltda. desde sua primeira certificação ISO 9001, no início dos anos 2000. 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 a organização das salas de treinamento para melhor atender as necessidades dos colaboradores. Além de on the job, como um processo natural de aprendizagem do contratado em contato direto com o trabalho, geralmente com acompanhamento de supervisor.

Keywords: Education; Training; Process Mapping.

PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE TREINAMENTO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente “Indivíduos e organizações contentavam-se com treinamentos bem organizados, ministrados por profissionais qualificados e realizados em locais aprazíveis, mas atualmente a mera concentração de esforços em atividades executivas não parece mais suficiente” (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011, p. 15). O aprendizado precisa ser relevante, acessível e conveniente ao modo como os adultos aprendem na prática. Para atender a 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. Dessa forma, quando as universidades de ensino acadêmico não conseguem se adaptar às exigências do mercado, as organizações como reflexo despertam para não depender dessas instituições de ensino superior e definem estruturas próprias para desenvolver sua força de trabalho (MEISTER, 1999).

Reforçando essa percepção, temos o aumento anual das matrículas em Cursos Superiores de Tecnologia, que possuem uma proposta curricular mais enxuta e direcionada para o enfoque pragmático. 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 (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS, 2019). Diante desse contexto, a presente pesquisa pretende acompanhar tanto as exigências internas e de mercado quanto às orientações da literatura de gestão de pessoas, focando principalmente nos treinamentos internos planejados e organizados pela própria instituição e tem como objetivo avaliar o processo de treinamento em uma concessionária de caminhões, no estado da Paraíba, como ferramenta de gestão de aprendizagem.

2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

O Grupo Gama existe desde 1965 no Nordeste. Na Paraíba o grupo começa a atuar em 2002, através da aquisição da concessionária Gama Diesel, voltada para o ramo de caminhões e de ônibus Volkswagen, em Campina Grande. Em 2006, foi fundada sua filial em João Pessoa. Hoje, são cerca de 60 colaboradores divididos entre as duas unidades. A Gama Paraíba é responsável pelos processos de divulgação, de ofertas e de comercialização de veículos novos, de serviços e de peças de reposição, serviço de oficina, financiamento e atendimento 24 horas; também comercializa veículos usados de diversas marcas.

São vistas ações de treinamentos na empresa Gama Diesel Ltda. desde sua primeira certificação ISO 9001, no início dos anos 2000. 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 a organização das salas de treinamento para melhor atender as necessidades dos colaboradores.

Em 2020, foi iniciado o mapeamento dos processos de treinamento da Gama. Naquele momento, foi necessário revisar normas e literaturas referentes aos processos de TD&E e EC. Podemos a partir desse levantamento classificar os treinamentos de acordo com o tipo de instituição que fornece os cursos (externos ou internos), e podem ser separados quanto as suas modalidades (*on-line* ou presencial), conforme a figura 1, que se segue:

Figura 1 – Treinamentos Internos x Treinamentos Externos

	Treinamentos Internos	Treinamentos Externos
Definição	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).	Aqueles oferecidos por entidades de ensino diversas que sejam devidamente habilitadas (SEBRAE, Fenabreve, <i>BrQuality</i> , VW e outros), em sua grande maioria se tratam de cursos abertos ou livres.
Classificação	Se subdividem: em treinamentos internos para colaboradores (on-line ou presencial) e treinamentos internos para clientes (presenciais)	Se subdividem: em Cursos obrigatórios exigidos pela fábrica (VW) e Cursos opcionais de entidades parceiras.

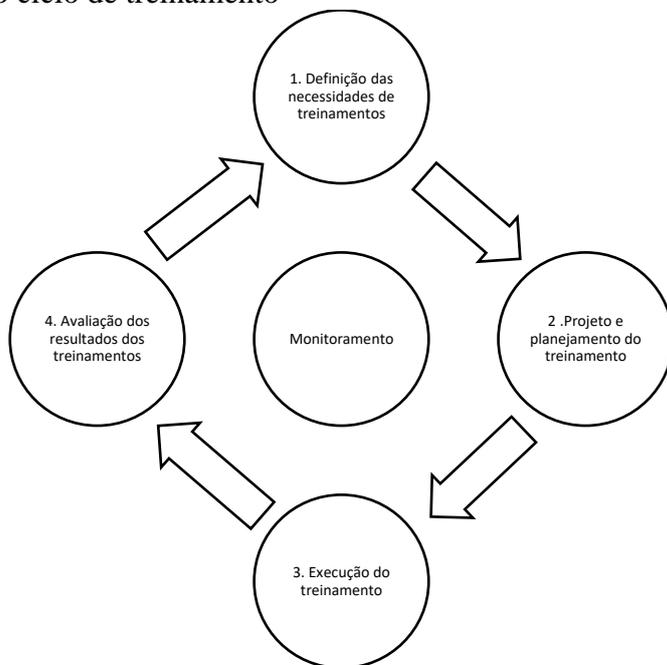
Fonte: autores, 2023.

Além de *on the job*, como um processo natural de aprendizagem do contratado em contato direto com o trabalho, geralmente com acompanhamento de supervisor ou colega mais experiente.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Uma maneira consagrada pelo tempo de melhorar qualquer forma de trabalho é tratá-lo como um processo, propondo uma estrutura formal, identificando suas etapas iniciais, finais e intermediárias, medi-lo, avaliar seu desempenho, esclarecer quem é o respectivo cliente e, por fim, aprimorá-lo (VOM BROCKE; ROSEMAN, 2015). 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 foi iniciado o levantamento, o mapeamento e as análises dos processos de treinamentos presentes na empresa estudada. Na figura 2, a seguir, podem ser verificadas as quatro etapas que compõem esse processo.

Figura 2 – Diagrama do ciclo de treinamento



Fonte: NBR ISO 10015 (ABNT, 2015).

O diagrama aponta o monitoramento como o ponto central do processo de treinamento, destacando a necessidade de acompanhamento e 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, na execução e na avaliação de programas de EC eficientes, dentre eles estão os autores listados na figura 3, a seguir, e suas respectivas etapas propostas.

Figura 3 – Etapas de implantação e execução de um Sistema de Educação Corporativa-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
Abbad; Zerbini; Carvalho; Meneses	2007 p.289	1- Redigir Objetivos 2- Escolher modalidade 3- Estabelecer sequência 4- Criar/escolher procedimentos 5- Definir critérios 6- Testar desenho
Eboli	2014 p.30	1- Integração e diagnóstico 2- Direcionadores e diretrizes 3- Soluções 4- Processos 5- Suporte e implantação

Fonte: autores, 2023.

Entre os autores que se dedicam a estudos na área de Educação Corporativa, Eboli (2014) se demonstra empenhada em esboçar pontos importantes no assunto. Uma das teorias mais aceita dessa autora é a existência de oito fatores que determinam o sucesso na implantação de um SEC, são eles: o envolvimento da liderança; a gestão do sistema; a comunicação; a integração com modelo de gestão de pessoas; a estrutura organizacional e física; a tecnologia; os recursos pedagógicos; e um sistema de avaliação de resultados.

Focando em pontos que necessitam de melhoria dentro do processo de treinamento desenvolvido pela empresa, 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?

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As análises trazidas nesse tópico se dividem em três etapas, que serão expostas de forma sistemática em uma Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) nas seções seguintes, para melhor visualização e avaliação da situação.

4.1 PRIMEIRA ETAPA – ANÁLISE DOCUMENTAL

Trata-se do levantamento dos registros de materiais que comprovam a realização dos treinamentos pelos colaboradores, por meio da coleta de dados disponíveis no portal da VW e nos registros físicos e digitais da empresa, trazendo os seguintes resultados:

- Treinamentos VW – os cursos voltados para o conhecimento dos produtos e dos serviços disponíveis para comercialização na concessionária (peças, caminhões e serviços mecânicos) são o grande enfoque da montadora. Os departamentos com maiores números de cursos executados foram os da Assistência Técnica e de Vendas. As funções com maior número de cursos são: vendedores de caminhões (preparados constantemente para venda de cada caminhão e ônibus disponível para comercialização) e mecânicos (atualizados para executarem a manutenção dos novos caminhões que chegam ao mercado).

- 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 de 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. 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.

- Treinamentos internos para colaboradores – 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 das atas assinadas pelos colaboradores ao final de cada evento. Os cursos organizados pela empresa têm como foco o Comportamento Organizacional ou atender as exigências da fábrica de certificação da ISO9001.

- Treinamentos internos de clientes – não possui registros em planilhas de controles, existindo apenas algumas turmas pontuais em fotos de divulgação nas redes sociais.

4.2 SEGUNDA ETAPA – ANÁLISE DO MAPEAMENTO

O mapeamento do processo de treinamento interno foi realizado com a participação dos principais envolvidos nos processos de treinamentos, com a finalidade de entender os processos de treinamento e suas etapas.

O mapeamento foi desenhado no sistema *Bizagi Modeler* e discriminadas as entradas e saídas de cada etapa, foi realizada análise por meio das respostas da ISO/TR 26122, gerando como principais resultados:

- Presença de um regimento interno que dita diretriz de oferta e de 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;

- 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.

4.3. TERCEIRA ETAPA – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas no final de 2021, no intuito de compreender melhor as implicações do processo de treinamento. O quadro de gestores é composto por seis colaboradores, e apenas para um gestor não foi realizada a entrevista.

Esta seção será dividida em pontos fortes e em pontos fracos do processo, de acordo com a ISO100015 e os fatores de sucesso na implantação de um SEC de Eboli (2014).

O primeiro passo da análise dos áudios coletados foi carregar os arquivos e converter em texto no site *Transkriptor*. Posteriormente, foi utilizado o programa MAXQDA Analytistics (ferramenta multifuncional de análise de dados de métodos mistos e qualitativos), que permitiu segmentar as repostas e em seguida transformar em tabelas para serem visualizados de forma clara e objetiva.

Pontos fortes do processo

Os pontos fortes que serão mencionados, são etapas do processo que estão implantadas, existem, ou estão em fase de ajustes. O ponto mais forte encontrado no processo são os 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 seguinte trecho: “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” (E5).

Outro aspecto se refere à equipe que elabora, que executa e que controla os 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” (E2). 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 dizem que os “controles tem que melhorar um pouco” (E1) e que “podia ser uma gestão mais de perto, né? Buscando prazo” (E3).

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; GASPAR; MOREIRA, 2017; MENESES; ZERBINI; ABBAD, 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”. Frente às constantes alterações econômicas, políticas e sociais, tornam-se vital a atuação das áreas de recursos humanos nas organizações brasileiras (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011).

Esses dois recursos (material e pessoal) são cruciais para a execução dos treinamentos, 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 tratar de cursos escolhidos pela necessidade “específica” de suas respectivas equipes, é aplicável no dia a dia. 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”. Ainda assim, vale ressaltar que o ambiente de trabalho precisa ser favorável à 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).

Ao explorar os canais de comunicação, dois aspectos são importantes para análise: o primeiro é como as informações chegam para os colaboradores e, nesse item, todos possuem relatos consistentes da utilização de canais digitais como meios de informar os eventos de treinamento, é informado também a existência de um “corpo a corpo”. O segundo é o feedback dos colaboradores quanto aos treinamentos realizados, os gestores relatam que “a turma me dá um *feedback*, acham que realmente foi proveitoso ou não, tem uns que falam e outros reclamam” (E1) no entanto é mostrado também que “isso vai de pessoa pra pessoa” (E4).

O recebimento de *feedbacks*. segundo Becker (2019) “promove o engajamento à medida que informam os avanços, parabenizam a realização de tarefas e reconhecem o vencimento de desafios”

(p.86). Portanto, a comunicação no que se diz respeito à execução dos treinamentos é eficaz, contudo, o *feedback* necessário para a avaliação dos resultados dos treinamentos necessita de melhoria.

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: “[...] eu acho que mais a direção do que os próprios gestores, né?” (E2), ou ainda que “[...] quando é em relação ao treinamento fábrica eles (gestores) têm que se envolver porque são obrigados né” (E5). 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.

Pontos deficientes no processo

Nesta seção, serão abordadas ações inexistentes ou existentes que precisam ser corrigidas, por não apresentarem padronização, planejamento ou monitoramento de acordo com as diretrizes de treinamentos propostos pela ISO10015:2001.

Quando perguntados sobre o alinhamento com os objetivos e metas da empresa são citados que “os objetivos da minha equipe é conseguir atender o cliente da melhor forma e alcançar as metas propostas pela empresa” (E1); 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?” (E3), e ainda um outro diz que “o objetivo de potencializar o faturamento no setor” (E4). 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. Ao estudar a implantação do sistema de Educação Corporativa em um Banco, Albuquerque (2017) 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” (p. 134).

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 & NÓBREGA, 2021; BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007). 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” (E5). 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?” (E1).

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; MONTEZANO; GASPARI; MOREIRA, 2017; CAMPOS, 2004; LOUREIRO, 2017). A isso, pode ser associada a baixa adesão dos colaboradores em participar de cursos que não apresentem estudos da real importância para suas funções (ARAÚJO, 2015). 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” (E2); e “junto com planejamento desenhar esse formato de acompanhamento por indicadores, eu acho que isso ia melhorar muito” (E3); ou, ainda que discreta, mais ações que sinalizam uma intenção de planejar e de 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” (E5). Contudo, ao avaliar as documentações da equipe

de treinamento, em conjunto com os relatos anteriores, fica clara a falta de registros e de 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 segunda prática sugerida pela ISO10015:2001, que não é executada pela empresa é a avaliação dos resultados dos treinamentos, 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) “A avaliação constitui processo inerente a qualquer atividade humana. Serve de base para a apreciação de uma ação, comportamento, objetivo ou resultado” (p. 88) 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; ORTIGOSO, 2018; MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011; MORAES, 2011).

Medida que não é utilizada, mas é defendida por Meister (1999), é “vincular o que os funcionários ganham ao que aprendem” (p. 242). São relatadas reclamações dos colaboradores que enxergam os treinamentos como um prejuízo aos seus resultados produtivos e financeiros “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” (E4). Sendo assim, essa vinculação precisa ser debatida entre os gestores e direção, com o intuito de criar mecanismos eficazes e nenhum funcionário ser injustiçado por essa metodologia.

Posteriormente, as análises dessas entrevistas, junto aos demais materiais coletados (mapeamentos, documentações e planilhas) serão resumidos e estruturados na Matriz SWOT que se segue.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

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, portanto, na análise dos dados, podemos traçar os pontos para elaboração da Matriz SWOT listada na Figura 4.

Figura 4 – Matriz SWOT

Análise SWOT PROCESSO DE TREINAMENTO
O que a nossa empresa tem de bom?
1. Pontos Fortes
1.1 Salas adequadas e equipadas para execução dos treinamentos
1.2 Equipe direcionada para organização, execução e controle dos treinamentos
1.3 Foco em cursos voltados para conhecimento de produtos e serviços
1.4 Canais de comunicação eficientes, para divulgação de cursos e eventos
1.5 Envolvimento da Direção e dos gestores nas ações de treinamentos
1.6 Busca por consultoria especializada na área de RH
1.7 Fornecimento de capacitação para os clientes
O que sabemos que não funciona muito bem?

2. Pontos Fracos
2.1 Ausência de formação, dos organizadores dos treinamentos, no setor pessoal e de TD&E
2.2 Controle deficiente, necessitando de registros detalhados de todos treinamentos concluídos pelos colaboradores
2.3 Necessidade de otimizar a busca por feedback dos colaboradores
2.4 Falta de clareza e conhecimento quanto as metas e objetivos da organização
2.5 Análise Crítica das necessidades dos treinamentos, que demandam padronização e aperfeiçoamentos
2.6 Ausência de plano de treinamentos a longo prazo (anual/semestral)
2.7 Ausência de avaliação a longo prazo, para verificar melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho
2.8 Falta de vinculação do que os colaboradores ganham ao que aprendem
O que está acontecendo no mercado, que você não tem controle, mas que pode beneficiar a empresa?
3. Oportunidades
3.1 Disponibilidade de consultores na área de RH e treinamentos
3.2 Atualização constante de treinamentos na plataforma de treinamento da VW
3.3 Grande número de cursos disponibilizados por outras entidades
O que está acontecendo no mercado, que você não tem controle, mas que pode ameaçar a empresa?
4. Ameaças
4.1 Falta de cursos disponíveis que atendam a todas as competências requeridas para os colaboradores
4.2 Ausência de cursos que tragam simulações práticas
4.3. Intensas mudanças no mercado de vendas e serviços, durante e após pandemia

Fonte: autores, 2023.

Durante a execução desse trabalho, alguns pontos de melhorias foram sugeridos para a direção e para a organização – medidas que não necessitavam de elaboração de documentação, de reuniões, ou da conclusão desse trabalho para serem colocadas em prática, foram esses:

- Qualificar a equipe envolvida nos treinamentos na área de gestão de pessoas: iniciou-se a participação em um curso específico na área de RH e de gestão de pessoas, sendo observadas mudanças nas rotinas trabalhistas, maior cuidado com arquivamento de documentos e melhoria dos controles;

- Vincular o que os colaboradores ganham ao que aprendem: foi inserindo a participação de treinamentos como item no plano de cargos e carreira;

- Metas e objetivos da empresa: gestores se reuniram para debater mudanças no regimento interno e nos eventos que estão sendo programados para seu fortalecimento;

- Necessidade de registros detalhados de todos os treinamentos concluídos: é sugerido quatro planilhas para controle dos treinamentos (externo VW, externo outras entidades, internos colaboradores e internos cliente) devendo adicionar informações como modalidade, competências individuais, custos, carga horário, fornecedor ou palestrante, e o *feedback* dos colaboradores;

- *Feedback* dos colaboradores: é proposta a aplicação de questionário objetivo, enviado de forma on-line, com conteúdo do curso, desempenho dos palestrantes, aplicabilidade na realidade do colaborador e uma pergunta final para ajudar a decidir quais os próximos cursos de interesse dos colaboradores

- A utilização de uma análise crítica das necessidades de treinamento: que deve seguir o modelo sugerido pela ISO 10015, como guia para apontar o passo-a-passo;

Ao que se refere a um plano ou a um projeto de Educação Corporativa, a proposta é mais complexa que as anteriores. É necessário definir um modelo de projeto dentre os existentes na literatura, realizar reuniões com a participação dos líderes e equipe organizadora, devendo considerar 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.

6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICAS E SOCIAIS

Os dados coletados se mostraram eficazes para alcançar o objetivo principal que era analisar o processo de treinamento. Com todos os resultados das análises em mãos, foram 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.

Durante a execução desse trabalho alguns pontos de melhorias foram sugeridos para a direção, 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, foi gerada uma matriz SWOT e um plano de ação, para facilitar a verificação de cada ação, dos responsáveis por cada ponto que deve ser aperfeiçoado, quais ações já estão sendo executados, as que possuem melhorias pontuais e de fáceis resoluções, e quais levam mais tempo e planejamentos maiores com diversos envolvidos.

Dos itens de resoluções pontuais e de fáceis resoluções, temos os registros detalhados de todos os treinamentos concluídos pelos colaboradores, sendo sugeridas planilhas para controle com base nas já existentes. A primeira mudança foi adicionar o controle dos cursos internos, que foi detectado durante o mapeamento a sua ausência, sendo criado uma planilha para controle dos cursos internos para os colaboradores, outra planilha para os cursos internos para os clientes. Além dessas foram modificadas as duas planilhas para monitorar os cursos externos (VW e outras entidades) já existentes. Essa ausência de informação vai além de 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.

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.

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 treinamentos. 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.

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 seguindo 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 considerado 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.

Além de todos os desafios internos a organização esbarra em fatores externos que podem dificultar a execução de um projeto de Educação Corporativa inovadora, a falta de cursos no mercado que atendam as competências deficientes e se insiram de forma prática na rotina dos funcionários, cabendo 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.

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 contribuição principal a demonstração de que os processos de treinamento de um Sistema de Educação Corporativa devem se limitar a etapa de execução. Muitos outros aspectos e tarefas fazem parte desse sistema. E, desde o início devem estar vinculados a metas e objetivos organizacionais para facilitar o entendimento da real necessidade dos treinamentos antes que eles aconteçam, para gerar a percepção de instrumentalidade. A utilização de indicadores para permitir o monitoramento de aspectos de resultado (reação e aprendizagem) ao longo do processo de treinamento e dispor de indicadores de resultado (impacto) a médio e longo prazo, a serem verificados após a conclusão do processo de treinamento.

Referências

- ABBAD, G.S; ZERBIBI, T.; CARVALHO, R. S.; MENESES, P. P. M. (2007) 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.
- ALBUQUERQUE, J. R. F. 2017. 157 f. Educação corporativa como estratégia para o desenvolvimento organizacional. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Fortaleza, 2017. Recuperado de: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR_27229467798a24970cedac9cb036ea25
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. (2001) NBR 10015: 2001 gestão da qualidade: diretrizes para treinamento. Rio de Janeiro: ABNT.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. (2015). NBR 9001: 2015 Sistemas de gestão da qualidade-Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT.
- 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. Recuperado de: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06072016-155614/pt-br.php>
- BECKER, J. (2019). Mobile learning como suporte de uma modalidade híbrida na educação corporativa. 2019. 165 f. Dissertação - Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias. Recuperado de: <https://repositori/o.uninter.com/handle/1/449>
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (2007). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed.
- BRANDÃO, Hugo Pena. (2017) Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. - São Paulo: Atlas.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2019). Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas. Brasília. Recuperado de: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_
- BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. (2013). Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman.
- 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. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/prc/a/QNW5Pv4PgbLbcz6QrPyy6yw/?lang=pt>
- CORREIA, A. M. M. (2018). 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. Recuperado de: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2521>
- EBOLI, M. (2014) Educação corporativa: muitos olhares. São Paulo: Atlas.
- EBOLI, M. (20014) Educação corporativa no Brasil. Mitos e verdades. São Paulo: Gente.

- GEUS, K. (2010). *Mentes criativas, projetos inovadores: a arte de empreender P&D e inovação*. 1. Ed. São Paulo: Musa,.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. (2008) ISO/TR 26122: Work process analysis for records -Information and documentation. Switzerland.
- KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. (2018). *Manual de treinamento: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial*. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- LOUREIRO, J. M. (2017). *Reposicionamento do Modelo de Educação Corporativa no Contexto da Mudança Organizacional: Estudo de Caso de uma Empresa Brasileira de Energia*. 128 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Recuperado de: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19293/Disserta%20a7%20a3o_Juliano_29.11.17_Vers%20Final_Consolidada.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MEISTER, J. C. (1999). *Educação corporativa*. 1. ed. São Paulo: Pearson/Makron Books.
- MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. (2011). *Manual prático de treinamento organizacional*. 1. ed. Porto Alegre: Artmed.
- MONTEIRO, J. A. A. (2009). *Educação corporativa: uma proposta para a secretaria da fazenda do estado do Pará*. 255 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – FGV – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Recuperado em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4269?show=full>
- MONTEZANO, L.; GASPAR, F. D. R.; MOREIRA, R. M. EL-C. (2017). *Percepção dos profissionais quanto às práticas de TD&E adotadas em organizações públicas brasileiras*. XX SEMEAD Seminários em Administração. ISSN 2177-3866. Recuperado de: <http://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1536.pdf>
- MORAES, M. V. G. de. (2011) *Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa: para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos*. 1. ed. São Paulo: Érica.
- MOURA, D. G.; BARBOSA, E. F. (2011) *Trabalhando com Projetos: Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais*. São Paulo: Vozes.
- NOE, R. A. (2015) *Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática*. 6. ed. Porto Alegre: AMGH.
- SCALENA, M. I. C. (2012). *Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática*. São Paulo: Intersaberes.
- SILVA, L. C. da. (2015). *Gestão e melhoria de processos: conceitos, técnicas e ferramentas*. Rio de Janeiro: Brasport.
- 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. Recuperado em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/2623>

VEJA. (2009). Universidades corporativas nasceram nos EUA. 2009. Recuperado de: <https://veja.abril.com.br/brasil/universidades-corporativas-nasceram-nos-eua/>

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

Vom Brocke, J. & Rosemann, M. (Eds.). (2015). *Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems* (2nd ed.). Springer.