

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM QUALIDADE DE SOFTWARE

Luciana Salvi

MELHORIA NO PROCESSO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA  
Mapeamento de processo para o desenvolvimento profissional

São Leopoldo

2018

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM QUALIDADE DE SOFTWARE

Luciana Salvi

MELHORIA NO PROCESSO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA  
Mapeamento de processo para o desenvolvimento profissional

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Qualidade de Software, pelo curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Qualidade de Software da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dra. Rosemary Francisco

São Leopoldo

2018

# Melhoria no Processo de Educação Corporativa

Luciana Salvi<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Gestão de Qualidade – Uniftec

Caxias do Sul – RS – Brasil.

luci.luzinhah@gmail.com

***Abstract.** The probability of providing quality service to the customer is greater when the company's employees are well-qualified and the organization is well structured with standardized and standardized processes. In this scenario, the present study aims to analyze, model and implement a process of quality training, in a company in which the current process has deficits and does not reach all employees efficiently. The research-action method was used, resulting in the modeling of these processes and the implementation of a training program that includes the recycling and evaluation of results.*

***Resumo.** A probabilidade de prestar um serviço de qualidade ao cliente é maior quando os colaboradores da empresa estão bem capacitados e a organização está bem estruturada, com processos modelados e padronizados. Neste cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar, modelar e implementar um processo de capacitação de qualidade, em uma empresa no qual o processo atual possui déficits e não atinge a todos os colaboradores de forma eficiente. Foi utilizado o método de pesquisa-ação, tendo como resultado a modelagem destes processos e a implementação de um programa de treinamento que abrange até a reciclagem e avaliação dos resultados.*

## 1. Introdução

O cenário avançado da tecnologia da informação inspira as organizações a serem cada vez mais eficientes na gestão do negócio, aplicando práticas de melhoria de processos em prol da redução de custos e agilidade nos processos da organização.

Na busca por agilidade de processo, sempre o menor tempo e a maior eficiência, não se pode perder a qualidade do serviço prestado. Uma das formas de obter qualidade no produto desenvolvido e no atendimento prestado aos clientes é investir na capacitação profissional. Para ser bem-sucedida, toda organização precisa necessariamente saber utilizar intensamente todos os seus pontos fortes em conjunto, como valores, cultura, recursos, engajamento e preparo do seu pessoal, e com eles criar e aumentar incessantemente sua vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2016e).

Silva (2015) citou que o treinamento é importante para aumentar a eficiência dos empregados, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de serviços e produtos, melhorar a confiança e a motivação, diminuir custos e despesas, dentre outros. Porém, em organizações de pequeno ou médio porte, e que possuem um produto com uma estratégia de diferenciação, como é o exemplo da empresa objeto deste estudo, o grande desafio é qualificar os colaboradores, nivelando o conhecimento em prol de obter qualidade no produto e no serviço de atendimento prestado.

Por estes fatores, e também devido às mudanças estratégicas organizacionais, uma empresa fábrica de *software* pendeu-se para a necessidade de aplicar uma melhoria no processo de capacitação interna, aderida ao planejamento estratégico do ano vigente (2018). Para Chiavenato (2008c) a mudança significa a transição de uma situação para outra diferente, representando a transformação, alteração e modificação, que ocorrem a todo instante nas organizações, por fatores externos ou internos.

Considerando o contexto do cenário exposto, o presente trabalho apresenta uma proposta de melhoria no processo de capacitação profissional, e tem como objetivo geral propor melhorias para processo de educação corporativa na empresa objeto deste estudo. Para alcançar este objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) mapear as necessidades e a situação atual do processo de capacitação no contexto da empresa, b) desenvolver um processo de capacitação das funcionalidades acrescidas aos produtos da plataforma *Web* e *Mobile*, adequado à realidade e as necessidades da organização, e c) avaliar as melhorias propostas para o processo, por meio da percepção dos envolvidos e de reciclagem das capacitações realizadas internamente.

Para atingir a estes objetivos, precisam-se mapear as necessidades de treinamento (entradas) interno da organização e, posteriormente, elaborar uma proposta de melhoria que seja adequada ao perfil da empresa. Para realizar a materialização dos objetivos específicos de mapear o processo atual e criar a capacitação das novas funcionalidades, optou-se por utilizar a gestão de processos, com o ciclo BPM. O BPMN é uma técnica padrão para modelagem de processos, voltada para a definição de documentação de processo de negócio, com padrões de notação bem definidos. (VALLE *et al.*, 2013). O BPM promove, cada vez mais, hábitos de trabalho eficazes e não apenas padroniza processos para aumentar a eficiência (CBOK, 2013). É uma das ferramentas utilizadas para mapear, modelar e estruturar os processos nas organizações.

A problemática abordada neste trabalho é uma contribuição para as empresas que tendem a remodelar os seus processos de capacitação, promovendo a gestão da mudança organizacional, estrutural e de pessoas, já que a aprendizagem organizacional é um ponto-chave para garantir o sucesso de uma organização. Para Chiavenato (2016e) é um processo de investimento em capital humano com a finalidade de aumentar o capital intelectual da organização, focado no conhecimento de negócio da mesma.

Além dos elementos já apresentados, este artigo está estruturado, na seção 2 com a fundamentação teórica, na qual é a base do conhecimento aplicado nesta promoção da mudança. Após, a seção 3 exibe a metodologia no qual esta pesquisa-ação foi conduzida, trazendo elementos explicativos como forma de introdução ao cenário da empresa *case*. A seção 4 apresenta a proposta de melhoria no processo de capacitação, exibindo a modelagem de dados e o perfil da empresa. Neste tópico, destaca-se a seção 4.4, que exibe um quadro comparativo do cenário atual (*TO BE*) com os requisitos da MPS.br (SOFTEX, 2016). Por fim, após as considerações finais da seção 5, é possível verificar os apêndices e anexos, trazendo alguns dos modelos de documentos criados neste projeto.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Educação Corporativa

Muitas organizações estão caminhando gradativamente do T&D (Treinamento e Desenvolvimento) para a educação corporativa, em uma migração paulatina e definitiva (CHIAVENATO, 2016e). Ou seja, o processo de qualificação profissional está deixando de ser um evento direcionado, ocasional e de curto prazo (inicialmente proposto pelo T&D) para ser sistêmico, e composto por cinco características: *fast*, *focused*, *flexible*, *friend* e *fun*, nos quais significam respectivamente “rápido, focado, flexível, amigável e divertido” e demandam o desenvolvimento de novas habilidades na equipe. (CHIAVENATO, 2016e).

Para compreender o processo de educação corporativa, precisam-se decompor os conceitos da aprendizagem organizacional, tendo como base a literatura, que é a principal fonte de pesquisa da proposta de melhoria apresentada neste trabalho, e apresentadas de forma resumida nas subseções abaixo.

### 2.2. Treinamento e desenvolvimento (T&D)

O treinamento é um evento no qual os colaboradores aprendem técnicas voltadas a um propósito específico e de aparência mecânica. Por isso, a educação corporativa traz vantagens para a organização, apresentando um processo sistemático e de longo prazo, contextualizada por Chiavenato (2016e) como “educação profissional é a educação, institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional”.

O autor classifica a educação profissional em três etapas independentes e distintas, mas que por serem sistêmicas (não têm limitações entre si), permitem que um esforço profissional possua a mesma classificação, diferenciando-se pelo objetivo e duração. São elas:

- Formação profissional: prepara para o mercado de trabalho, com objetivos amplos e de longo prazo.
- Desenvolvimento profissional: prepara para uma carreira dentro da organização, com objetivos menos amplos e de médio prazo.
- Treinamento: prepara para a ocupação de um cargo na organização, com objetivos específicos (restritos) e de curto prazo.

Ribeiro (2012) apresenta uma definição alinhada ao conceito exposto por Chiavenato (2016), afirmando que o treinamento é o processo de aprendizagem traduzido de forma dinâmica, proporcionando ao treinando novos conhecimentos, habilidades e hábitos relacionados ao seu trabalho (adaptado de RIBEIRO, 2012, p.22-23).

Marras (2012) por sua vez, expõe um conceito similar ao de Ribeiro (2012) e Chiavenato (2016), porém com uma contextualização mais expressiva:

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma

bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referente à trajetória particular de cada um. Essa “bagagem” constitui o “CHA individual” que deve estar em uníssono com a posição ocupada em uma estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento. (MARRAS, p. 133-134).

Para Chiavenato (2016e) o T&D (Treinamento e Desenvolvimento) no processo de educação corporativa (introduzido na seção 2.1) deve ser um processo contínuo de compartilhamento de conhecimento de forma intensa e interrupta, podendo ser promovido através de universidades corporativas, objetivando a gestão do conhecimento na organização e fora dela.

Eis que surgem as dificuldades da organização em criar um processo (também chamado de programa) de treinamento eficiente, cuja aprendizagem seja um denominador comum e que esteja nivelada entre os colaboradores, sob a interferência de fatores como a cultura, resistência a mudanças, custo, tempo e a motivação das equipes. A aprendizagem é o processo pelo qual se obtém uma mudança de comportamento relativamente estável resultante da prática, que envolve tanto as experiências obtidas, como o treinamento formal dentro da organização. (CHIAVENATO, p. 115, 2016a).

Em seu conjunto, as pessoas são o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou menos, na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. (Chiavenato, p. 167, 2016a).

O capital humano, quando exposto ao um processo de aprendizagem, gera uma mudança comportamental, podendo ser positiva ou negativa, eficaz ou ineficaz que, juntamente com a motivação, impacta no clima organizacional. E, como todo processo, ele pode ser melhorado continuamente, modelado e estudado, conforme a Gestão por Processos que é apresentada na seção 2.3.

### **2.3. Gestão por Processos**

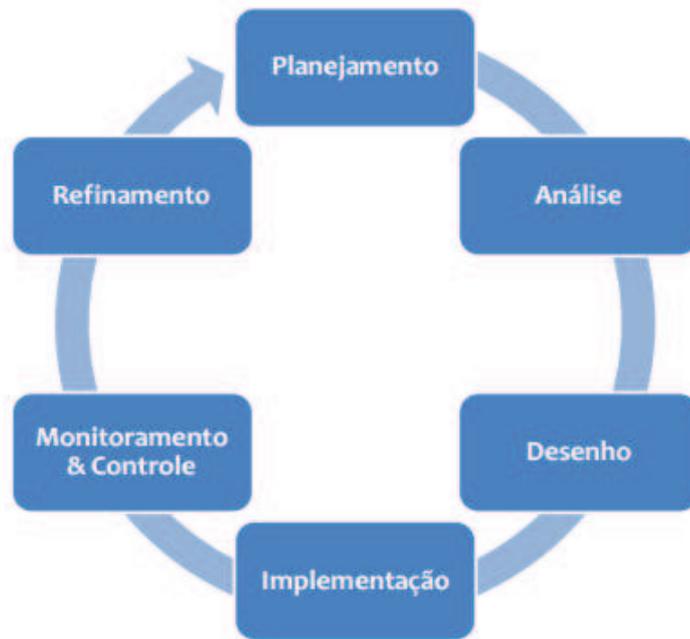
Para Araujo (2017), a gestão por processos busca gerir a organização de acordo com seus processos críticos e a empresa passa a ser orientada por seus processos. Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes internos e externos da empresa (OLIVEIRA, 2013, p. 9-10). Já para Pradella *et al.* (2012), um processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo.

A Gestão por Processos é o modelo de gestão aplicado às organizações que trabalham na estrutura por processos (e não por funções), sendo o cenário da empresa *case* deste estudo.

O Gerenciamento de Processos auxilia na adoção e manutenção do modelo de gestão por processos, visto que o BPM provê passos, ferramentas e técnicas para a adoção e/ou manutenção da gestão por processos. Para o CBOK (2013), o BPM implica um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise,

desenho, medição, desempenho e transformação de processos. Este estudo aborda a resultante das fases de análise e desenho (ver Figura 1).

**Figura 1 - Ciclo de vida BPM**



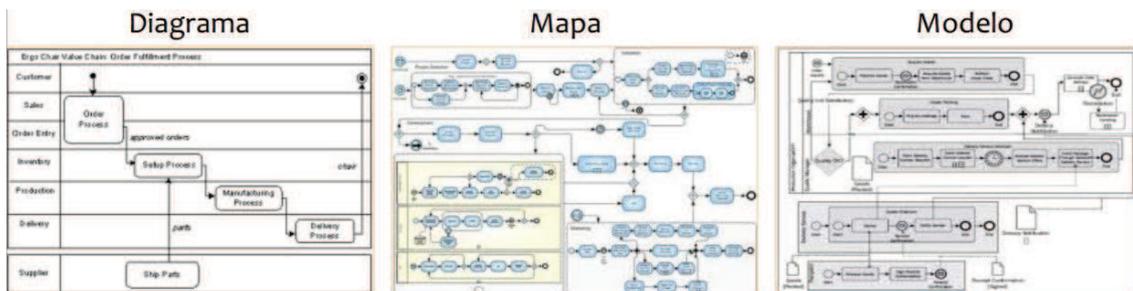
**Fonte: CBOK (2013)**

Processos de negócio podem ser expressos por meio de uma modelagem em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual abstrata até uma visão detalhada (CBOK, 2013). Assim, dentro da gestão por processos, surgiu o conceito de mapeamento e modelagem de processos, apresentado na seção 2.4.

## 2.4. Mapeamento e modelagem de processos

Um modelo de processo é composto por ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo, e conceitua-se o diagrama, mapa e modelo como técnicas de representação de um processo, representadas na Figura 2 (CBOK, 2013).

**Figura 2 - Diagrama versus Mapa versus Modelo**



**Fonte: CBOK (2013)**

Para o CBOK (2013), o diagrama retrata os principais elementos de um processo, mas omite os detalhes. Um mapa de processos é o oposto do diagrama, fornecendo uma visão abrangente, com mais detalhes do processo e do relacionamento entre os elementos (autores, eventos e resultados). Já o modelo implica a representação de um determinado estado do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos, a partir de uma notação padronizada.

Um modelo é uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade. Processos de negócio podem ser expressos por meio de uma modelagem em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual abstrata até uma visão detalhada (CBOK, 2013). A modelagem visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento. Viabiliza e formaliza a formulação das mudanças, com o objetivo de promover o entendimento, aprendizado, documentação e melhoria do processo (VALLE *et al.*, 2013).

Para Valle *et al.* (2013), a modelagem de um processo deve ser estruturada, preferencialmente, utilizando o modelo da gestão por processos, que é composto por oito etapas. São elas: análise de requisitos, construção do modelo, análise de processos, simulação, redesenho, documentação, divulgação e *feedback*.

A modelagem de dados é gerenciada por um ciclo contínuo da análise e da melhoria de processo relacionada com o PDCA<sup>1</sup>, conforme exhibe a Figura 3. O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento (CBOK, 2013).

**Figura 3 - Ciclo do BPM**



**Fonte: Valle *et al.* (2013)**

O BPMN é a abreviação do inglês *Business Process Modeling Notation*, que significa Notação para Modelagem de Processos de Negócio e é a linguagem de notação do BPM utilizada no presente trabalho. Para Valle *et al.* (2013), o BPMN é um padrão para modelagem de processos. Trata-se de uma técnica especialmente voltada para a

---

<sup>1</sup> PDCA: é um ciclo de melhoria contínua que se baseia no controle de processos, podendo ser usado por qualquer empresa. Do inglês: Planejar, Desenvolver, Executar, Ação (BECKER, 2015).

definição e documentação de processos de negócio com padrões de notação bem definidos.

Para Brocke e Rosemann (2013), o diagrama de processos de negócio é a representação gráfica de BPMN, e é agrupada em quatro categorias básicas de elementos: objetos de fluxo, objetos de conexão, raias e artefatos.

- **Objetos de fluxo:** são compostos por eventos (iniciais, intermediários, finais), atividades (processo, subprocesso e tarefas) e pelos *gateways* (ramificações, bifurcações, fusões ou junções de caminho dentro do processo).
- **Objetos de conexão:** são utilizados para conectar os objetos de fluxos e são classificadas em fluxo de sequência (definem a ordem de execução), fluxo de mensagens (mensagens/comunicação entre as entidades) e associação (associa objetos gráficos e de texto).
- **Raias:** são utilizadas para representar um participante em um processo. Com a divisão dos *pools* em raias (criando, portanto, uma subdivisão), as atividades podem ser organizadas e categorizadas.
- **Artefatos:** são objetos de dados, grupos e anotações que não têm nenhum outro efeito sobre o processo, exceto oferecer informações sobre os recursos necessários ou produzidos pelas atividades.

Além da fundamentação teórica disponível na literatura, a ferramenta de modelagem de processos utilizada neste estudo (Bizagi) dispõe de um manual específico, detalhando a utilização dos elementos contextualizados por Brocke e Rosemann (2013).

### 3. Metodologia

O estudo do método que norteará esse trabalho de pesquisa e implementação será de pesquisa-ação, com caráter qualitativo. O levantamento da necessidade de melhoria e adequação do processo de capacitação foi uma iniciativa da alta direção da empresa. Já a idealização da melhoria surgiu a partir do Grupo de Melhoria<sup>2</sup> após a observação do cenário atual da organização.

A principal coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa documental, utilizando os registros e documentos da empresa onde está sendo implementada a melhoria e alteração de processos. Essas informações são promovidas a partir do projeto Conhecer<sup>3</sup>, composto pela a pesquisa de clima (bianual) e as entrevistas pessoais (anual). Este projeto pontuou os pontos fortes da organização e as oportunidades de melhoria, onde se destaca a capacitação (treinamento), conforme é possível visualizar no anexo 1.

---

<sup>2</sup> Grupo de Melhoria: formado por colaboradores-chave e tem como objetivo analisar, planejar e aprovar as propostas de melhoria implementadas na organização. O Grupo de Melhoria possui um nível hierárquico abaixo do Comitê Gestor.

<sup>3</sup> Projeto Conhecer: é subdividido em seis etapas: 1) definição dos questionários, 2) realização das entrevistas pessoais, 3) aplicação dos questionários, 4) avaliação dos dados obtidos, 5) propor ações e criação de novos projetos de melhoria, 6) devolutiva de resultados.

Os resultados obtidos na análise da pesquisa de clima, aplicada em nov/2016 e analisada em fev/2017, identificaram a necessidade de capacitação dos colaboradores ao que se refere às funcionalidades implementadas no *software*. Em processos intermediários, as reuniões do Grupo de Melhoria e o acompanhamento de novos colaboradores (entrevistas) também alimentaram esta informação.

Na contextualização das oportunidades de melhoria expostas no Anexo 1 e inseridas no cenário descrito nas seções 3 e 4, foram criadas ações, que futuramente deram origem às sugestões de melhoria descritas no Quadro 1.

## **4. Análise e Discussão dos Resultados**

### **4.1. Perfil da empresa**

A empresa objeto deste estudo possui uma única estrutura física, localizada na cidade de Caxias do Sul – RS, atuante a 25 anos no mercado de TI (Tecnologia da Informação) como desenvolvedora (fábrica) de *software*. Possui um quadro com quase 40 funcionários, dos quais 14 colaboradores pertencem à área de Desenvolvimento e Teste, 17 na área de Atendimento (suporte, consultoria e analistas de negócio), quatro colaboradores pertencem ao setor de Integração e os demais estão distribuídos na área administrativa da empresa (recursos humanos, limpeza, entre outros).

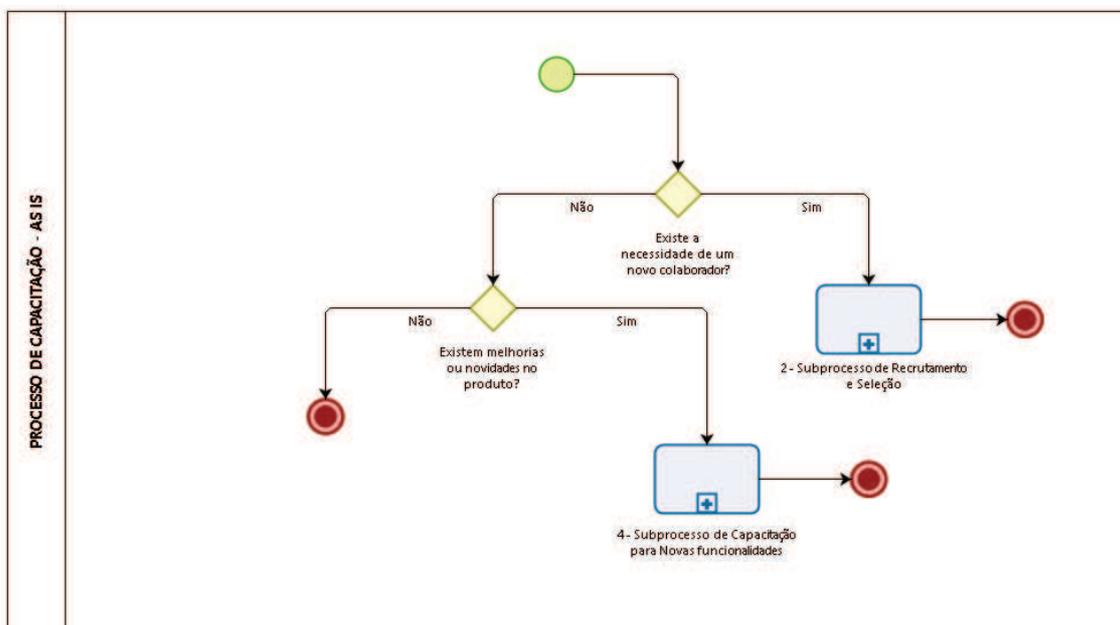
Com um portfólio de cinco plataformas, o produto da empresa é voltado para a automação da força de vendas. São elas: a) Plataforma *BackOffice*, b) Plataforma *Win - Off-line*, c) Plataforma *Web - Online* d) Plataforma - *Windows Mobile* (antigo) e e) Plataforma *Mobile – Android* (novo). As plataformas *Web* e *Mobile Android* são as mais atuais e estão em constante evolução.

O processo de desenvolvimento de *software* destas plataformas é estruturado, utilizando o planejamento de versão por projeto. O versionamento normalmente é mensal, fazendo o uso do conceito de metodologia ágil. A equipe de desenvolvimento não possui ociosidade, ou seja, ao concluir o cronograma do projeto, iniciam-se as Pesquisas de Desenvolvimento, que visam buscar e desenvolver componentes atualizados para a aplicação, agregando novas funcionalidades a serem incrementadas ao produto. A cultura organizacional é participativa e de colaboração entre os membros dos times, promovendo a gestão do conhecimento na organização.

### **4.2. Descrição do processo de capacitação atual (AS IS)**

A análise de processos é essencial para avaliar como os processos de negócio estão operando. O principal benefício de analisar o estado atual (*AS IS*) é o entendimento comum de como o trabalho é feito. Com a criação de uma avaliação inicial baseada em fatos documentados e validados, a análise do *AS IS* pode ajudar na transformação de processos e melhor atender os objetivos de negócio (CBOK, 2013). O processo de Capacitação *AS IS* foi desenhado utilizando a notação BPMN, representando uma visão geral do programa de treinamento da empresa, antes da implementação da melhoria de processo (ver Figura 4).

Figura 4 - Processo de capacitação – AS IS

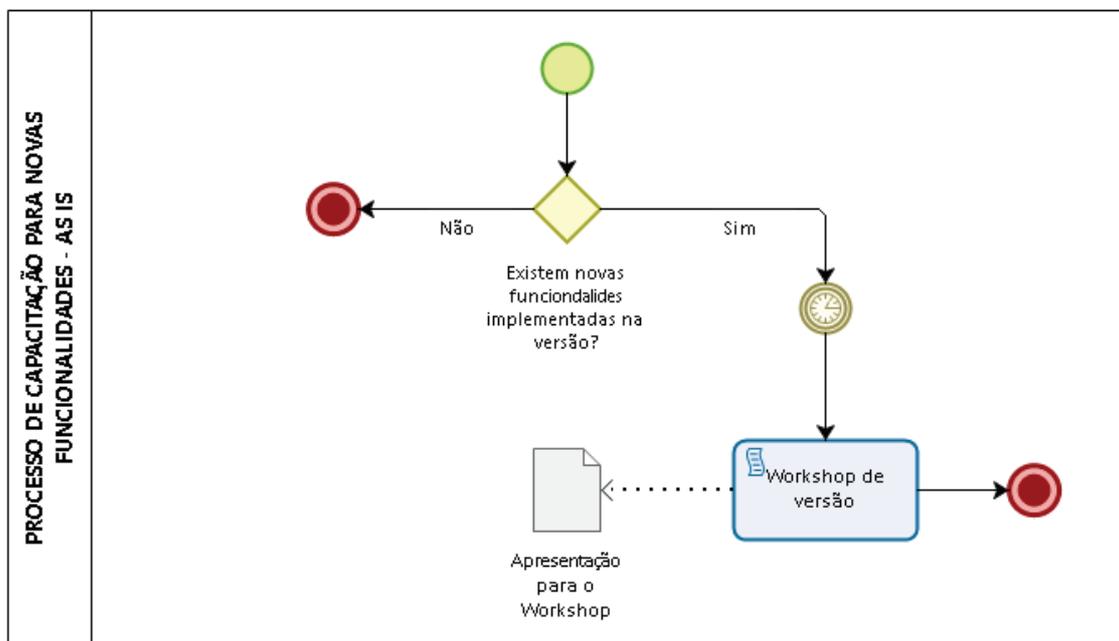


Fonte: elaborado pelo autor

Quando existe a necessidade de recrutar um novo colaborador, inicia o Processo de Recrutamento e Seleção representado no Anexo 2. Este processo é composto pela publicação da vaga (interna e externamente), bem como a realização das entrevistas, onde somente o setor de Desenvolvimento possui uma avaliação de conhecimento a ser aplicada. Quando o colaborador é aprovado no processo de recrutamento e seleção (anexo 2), ele passa pelo processo de integração e, após estas etapas, é realizada a capacitação básica para novos colaboradores em três plataformas (*Web, Mobile e Server*), conforme a modelagem do Anexo 3.

Além da capacitação para novos colaboradores, a empresa conta com um *workshop* da versão, onde é repassado sinteticamente o conhecimento das novas funcionalidades acrescidas ao produto, e a documentação é disponibilizada para todos os colaboradores. Este processo está modelado na Figura 5.

Figura 5 - Processo de capacitação - Novas funcionalidades – AS IS



Fonte: elaborado pelo autor

O *workshop* da versão possui o objetivo de disseminar o conhecimento na organização, utilizando uma linguagem menos técnica, e é ministrado por analistas de sistemas ou pelo coordenador da área de desenvolvimento. O foco dos participantes do *workshop* são integrantes do time de Atendimento, salvo em alguma implementação específica, onde pode reunir outros times, por exemplo: o responsável pelo comercial e o time de integração.

Com o mapeamento do processo atual utilizando a notação BPMN foi possível identificar novas oportunidades de melhoria. O Quadro 1 especifica as principais mudanças organizacionais resultantes da análise e sugestões de todos os envolvidos no processo de capacitação. Na coluna “TO BE”, a palavra “sim” significa que a sugestão foi aderida ao novo processo, e a coluna “não” significa que foi rejeitada neste momento, mas que será analisada posteriormente.

Quadro 1 - Oportunidades de melhoria

	Itens de melhoria	Responsável	TO BE
1	Mapear e modelar as necessidades de treinamento (entradas) atuais.	O&M (Organização e Métodos)	Sim
2	Modelar as melhorias e ações da organização implementadas a partir da aprovação do Grupo de Melhoria e do Comitê Gestor, que influenciam no processo de capacitação.	O&M (Organização e Métodos)	Sim

3	Criação do processo de capacitação para novos conceitos.	O&M (Organização e Métodos)	Sim
4	Criar um <i>template</i> de treinamento, que controle a data de reciclagem do treinamento.	O&M (Organização e Métodos)	Sim
5	Elaborar a avaliação de treinamento.	O&M	Sim
6	Avaliar as capacitações, de modo a certificar os colaboradores por funcionalidade do sistema, criando um programa de certificação.	Recursos Humanos, O&M	Não
7	Elaborar a avaliação para novos colaboradores.	O&M (Organização e Métodos)	Sim
8	Elaborar o radar de competências.	Recursos Humanos, O&M	Não
9	Elaborar a matriz de competências.	Recursos Humanos, O&M	Sim

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Em um primeiro momento, a sugestão da alínea 6 foi recusada, pois envolve uma mudança cultural ao qual necessita de um tempo maior para administrar a gestão da mudança. Em contrapartida, (a pedido do Comitê Gestor) a área de O&M optou por criar o Projeto Consultor Especialista Líder, que é aquele que possui maior conhecimento da funcionalidade e responsável pelo repasse de conhecimento.

Trata-se de um projeto semelhante ao programa de certificação, mas sem uma prova efetiva e com maior geração de conhecimento. Com visão em longo prazo, composto pelas etapas de a) geração de conteúdo, b) disseminação, c) internalização do conhecimento, d) manutenção de documentos, e) melhoria contínua. Atualmente, já está em andamento a fase inicial (alínea a: geração de conteúdo), composta por duas etapas:

- Documento conceitual: envolve a documentação do projeto, atualização dos demais processos para compor essa nova funcionalidade, revisão e melhoria contínua.
- Documento técnico: vínculo do consultor e a funcionalidade do produto, construção dos *cases*, entregas, promoção dos treinamentos e manutenção.

O projeto foi comunicado em uma reunião da equipe de Atendimento onde os assuntos (funcionalidades do sistema) foram direcionados ao consultor, criando assim a etapa de documentação técnica. É importante ressaltar que todos os colaboradores do time de Atendimento participam deste projeto. Isto é, existe o compartilhamento do conhecimento entre todos, mesmo que os módulos do sistema tenham sido atribuídos a um único responsável.

A alínea 8 do Quadro 1 se refere ao radar de competências e não é atendida neste estudo de melhoria de processo. Esta sugestão não será aplicada, pois o processo de recrutamento e seleção é particular de cada organização, e atualmente atende à sua necessidade. Para Chiavenato (2016d), o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos qualificados para oferecer competências para a organização, e é um processo que varia conforme a organização.

Em resumo, os itens 1, 2, 3, 4, 5, 7 e 9 do Quadro 1 são acrescidos no processo de melhoria e estão especificados na seção 4.3 deste documento.

### 4.3. Implementação da sugestão de melhoria (TO BE)

#### 4.3.1. Visão geral do processo de treinamento

O fluxo de treinamento elaborado para a empresa é a base para a criação do programa de treinamento. Utilizando a literatura de Chiavenato (2016e) como base, a etapa que se refere ao projeto e programação de treinamento foi dividida em dois elementos. São eles: a) seleção das prioridades e definição de temas, b) elaboração e aprovação do treinamento (ver Figura 6).

Figura 6 - Fluxo do processo de treinamento

#### FLUXO DO PROCESSO DE TREINAMENTO

OBJETIVO: Capacitar os colaboradores para prestar o melhor serviço aos clientes



Fonte: elaborado pelo setor de O&M, adaptado de Chiavenato (2016e)

Esta adaptação da literatura (Chiavenato, 2016e) para o processo da organização (Figura 6) foi necessária porque a descrição do processo de treinamento (Quadro 2) contém premissas específicas, acrescidas para se alinhar com o objetivo da organização. Assim, o fluxo do processo de treinamento atende à sugestão da alínea 4 do Quadro 1 e deu origem ao *template* de Solicitação de Treinamento, exposto no Anexo 7.

Quadro 2 - Descrição das etapas do processo de treinamento

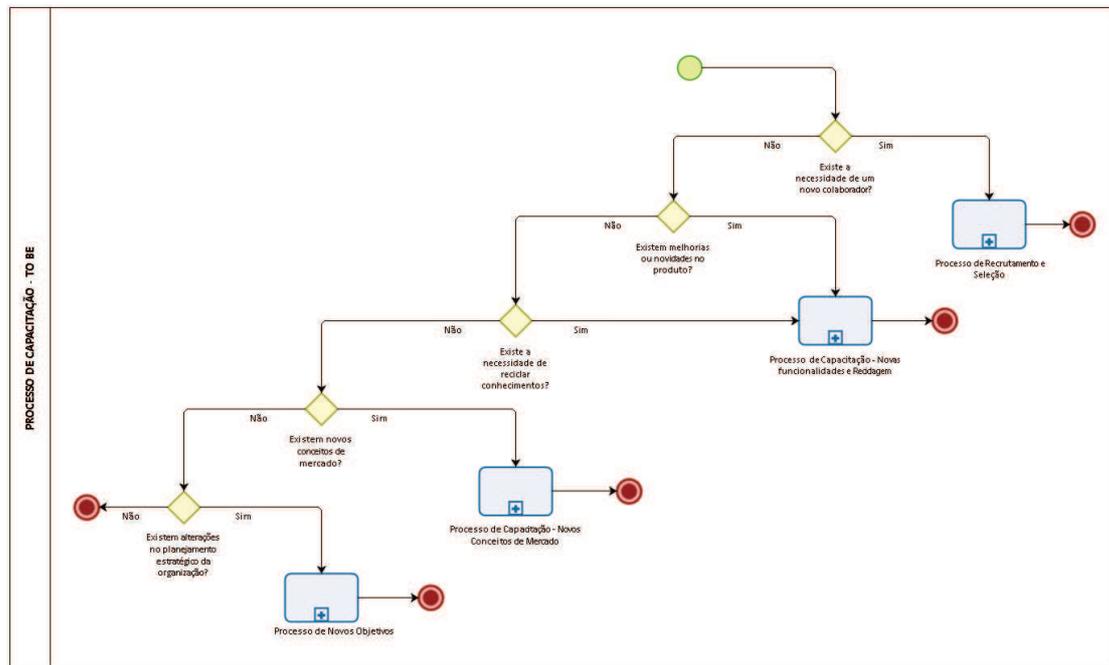
Etapa de Capacitação	Descrição
Identificação	Objetivos da organização. Competências à desenvolver.

	<p>Novidades e melhorias do produto.</p> <p>Novos conceitos de negócio ou mercado.</p> <p>Novos colaboradores.</p>
Priorização	<p>Problemas ou aperfeiçoamento na execução da rotina/tarefas.</p> <p>Resultado da avaliação de desempenho.</p>
Elaboração	<p>Em que treinar?</p> <p>Quem será treinado?</p> <p>Instrutor?</p> <p>Onde treinar?</p> <p>Data? Evitar final do mês.</p> <p>Duração?</p> <p>Horário?</p> <p>Para que treinar?</p> <p>Realizar orçamento. É viável?</p> <p>OBS: ver premissas na ata do Comitê Gestor.</p>
Realização	<p>Preparar o material e testar o material.</p> <p>Preparar material de reciclagem ou novos desafios.</p> <p>Preparar infra necessária.</p> <p>Entregar o material aos participantes.</p> <p>Expor a forma de avaliação do treinamento.</p> <p>Conduzir o treinamento.</p> <p>Responsáveis pela condução: coordenadores, RH ou terceiros.</p>
Elaboração	<p>(Re)avaliar as pessoas, se necessário.</p> <p>Definir validade do treinamento e tempo de reciclagem.</p> <p>Atualizar funções ou mapa de competências.</p> <p>Avaliar o custo/benefício.</p> <p>Monitorar o processo.</p>

**Fonte: elaborado pelo setor de O&M**

Após a estruturação do fluxo de treinamento ideal para a organização, foi necessário reanalisar o processo atual da organização (modelado na Figura 4) para ter uma visão geral das necessidades de treinamento. Estas entradas de treinamento estão modeladas na Figura 7 e atendem à alínea 1 do Quadro 1.

Figura 7 - Processo de capacitação – TO BE



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

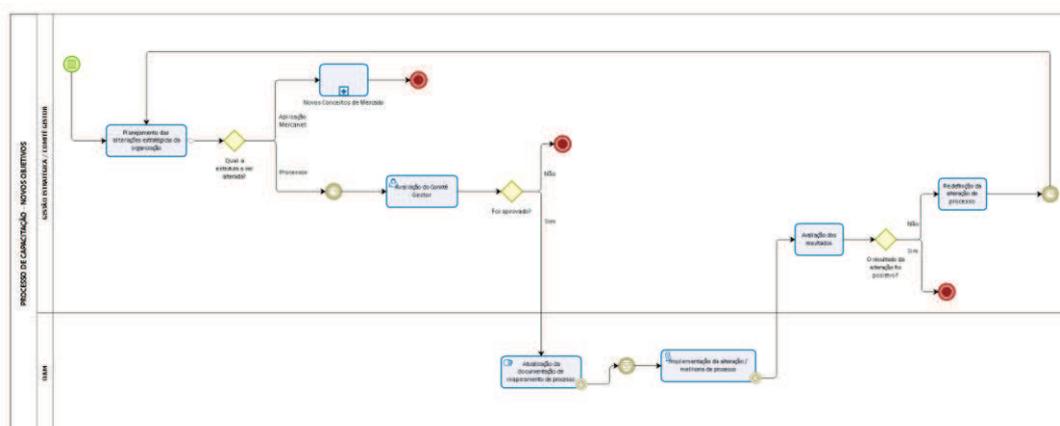
Fonte: elaborado pelo autor

A partir da visão geral do novo processo é possível modelar, de forma objetiva e assertiva, cada *input* do programa de treinamento. Este detalhamento está exposto neste documento, da seção 4.3.2 até a 4.3.6.

### 4.3.2. Processo de treinamento para novos objetivos

Denominado de “novos objetivos” as alterações compostas pelo planejamento estratégico da organização, que resultarão na mudança de processos. O Comitê Gestor é o responsável pela aprovação e pelo *start* do novo processo, da avaliação de seus resultados e da homologação (ou não) como um efetivo processo na organização. O processo é executado conforme mostra a Figura 8, através de reuniões onde os envolvidos debatem, planejam e definem a concretização do novo processo de negócio.

**Figura 8 – Processo de capacitação – Novos objetivos – TO BE**



**Fonte: elaborado pelo autor**

O fluxo só é homologado após a avaliação de seus resultados, que são mensurados conforme a alteração realizada. Ou seja, podem ser indicadores de processos, técnica de amostragem com entrevistas pessoais, dentre outras. Este fluxo não possui periodicidade definida, mas não é comum ser executado, pois os processos da organização não são alterados com frequência.

#### **4.3.3. Processo de recrutamento e seleção e Processo de integração**

Conforme citado na seção 1, a empresa objeto de estudo está inserida em um cenário de melhoria e modelagem de todos os processos, motivada pelo planejamento estratégico. O resultado desta mudança é a modelagem do processo de Recrutamento e Seleção (Apêndice A) e do processo de Integração do novo colaborador (ver Figura 9). Esta modelagem foi criada inicialmente pela área de Recursos Humanos (RH-ADM) e remodelada pela autora deste trabalho, com as adaptações necessárias para aderir aos novos fluxos criados.

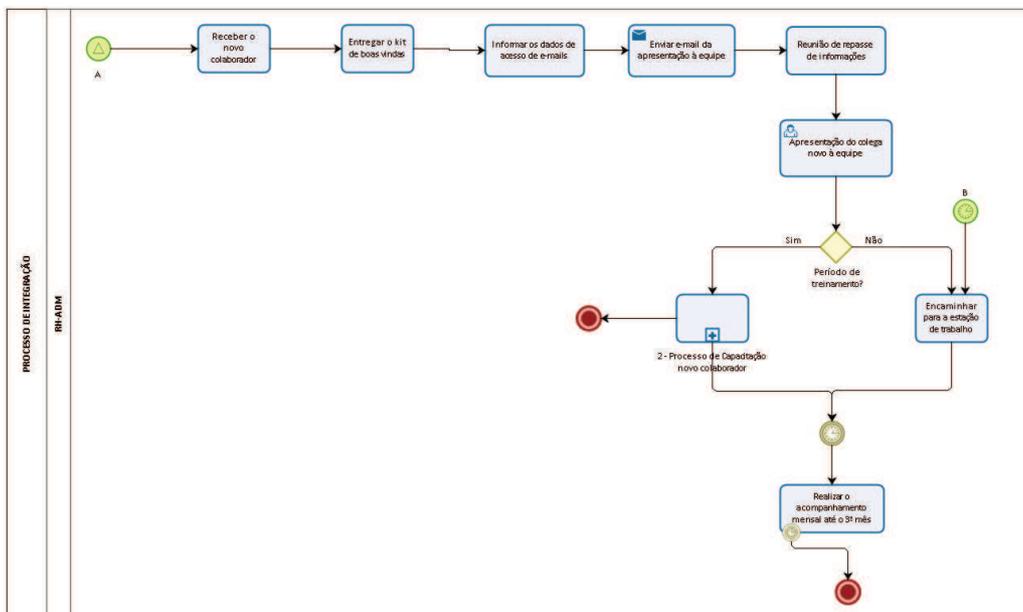
O processo de recrutamento e seleção, exposto no Apêndice A, preferencialmente busca por talentos internos na organização. Caso não haja recursos disponíveis, os recursos externos são procurados. Em ambos os cenários, o processo de recrutamento é composto por entrevistas e processos específicos do RH-ADM, por exemplo: verificação do PIS e outros documentos.

Uma das ações criadas neste estudo é a aplicação de testes lógicos e de conhecimento específico, disponibilizados nos anexos 4, 5 e 6<sup>4</sup> deste documento, os quais mensuram o nível de inteligência intelectual do entrevistado. O teste lógico (anexo 4) é decisivo para avançar para segunda etapa do processo. Já o objetivo da avaliação do conhecimento específico (anexos 5 e 6) é o nivelamento do conhecimento, podendo ou não gerar uma reprovação. Porém, no caso de haver um grupo de entrevistados, é um fator decisivo para a contratação.

<sup>4</sup> Por questões éticas, os anexos 4, 5 e 6 não expõem o conteúdo completo das avaliações conhecimento que são aplicadas pela organização objeto deste estudo no recrutamento de novos colaboradores.

Após a admissão do colaborador, inicia-se o processo de Integração (Figura 9) com a política de qualidade, missão e visão da organização, bem como as normas e regras que a regem.

**Figura 9 – Processo de integração – TO BE**



Powered by  
bizagi  
Moodle

Fonte: elaborado pelo autor

Na etapa de Integração ocorre à apresentação da equipe (envolvendo toda a empresa) e o colaborador é encaminhado para conhecer seu posto de trabalho. Posteriormente inicia-se o processo de treinamento para os novos colaboradores, apresentado na próxima seção.

#### 4.3.4. Processo de treinamento para os novos colaboradores

Se a área de atuação do colaborador tiver aderência ao processo<sup>5</sup>, este programa de treinamento se inicia após a conclusão do processo de Integração (Figura 9), abordando o conhecimento específico do produto da empresa objeto de estudo. Este processo consta modelado no Apêndice B. O treinamento básico, que envolve as três principais plataformas do portfólio da organização, é aplicado para todos os participantes do programa.

Dando continuidade ao programa, iniciam-se os treinamentos específicos da área de atuação do novo colaborador. Por exemplo: treinamento de Desenvolvimento e da área de integração de *software* e de algumas funcionalidades do sistema. Após a execução destes, aplica-se a avaliação do treinamento (anexo 8) ao qual alimentará os

<sup>5</sup>O processo de treinamento das funcionalidades do produto não é aderido para colaboradores das áreas: comercial, recepção, limpeza e administrativo.

primeiros dados da Matriz de Competências, evidenciada neste documento através do Anexo 9 e justificada na seção 4.3.7.

Esta implementação já está homologada na organização, e está sendo melhorada com a melhoria contínua mensurada a partir da avaliação do treinamento, além do *feedback* proposto pelo acompanhamento até o terceiro mês, realizada pela área de ADM-RH. No decorrer da concretização deste trabalho, a organização executou este fluxo com seis novos colaboradores. Tais integrantes foram iniciados na organização e, no decorrer dos processos, receberam as capacitações especificadas das áreas de Atendimento, Desenvolvimento e Integração, totalizando a participação em sete módulos do sistema, sendo quatro já comportados no modelo *AS IS* (seção 4.2) e três do modelo *TO BE*. Os treinados integraram à sua equipe com maior conhecimento técnico para executar suas funções.

#### **4.3.5. Processo de treinamento para novos conceitos de mercado**

A análise de operações ou análise ocupacional é a denominação do processo que decompõe a necessidade de treinamento de acordo com o cargo do colaborador. Para Chiavenato (2016e) pode ser resumida na seguinte equação:

$$\text{Requisitos exigidos pelo cargo} - \text{Habilidades atuais do ocupante do cargo} = \text{Necessidade de treinamento.}$$

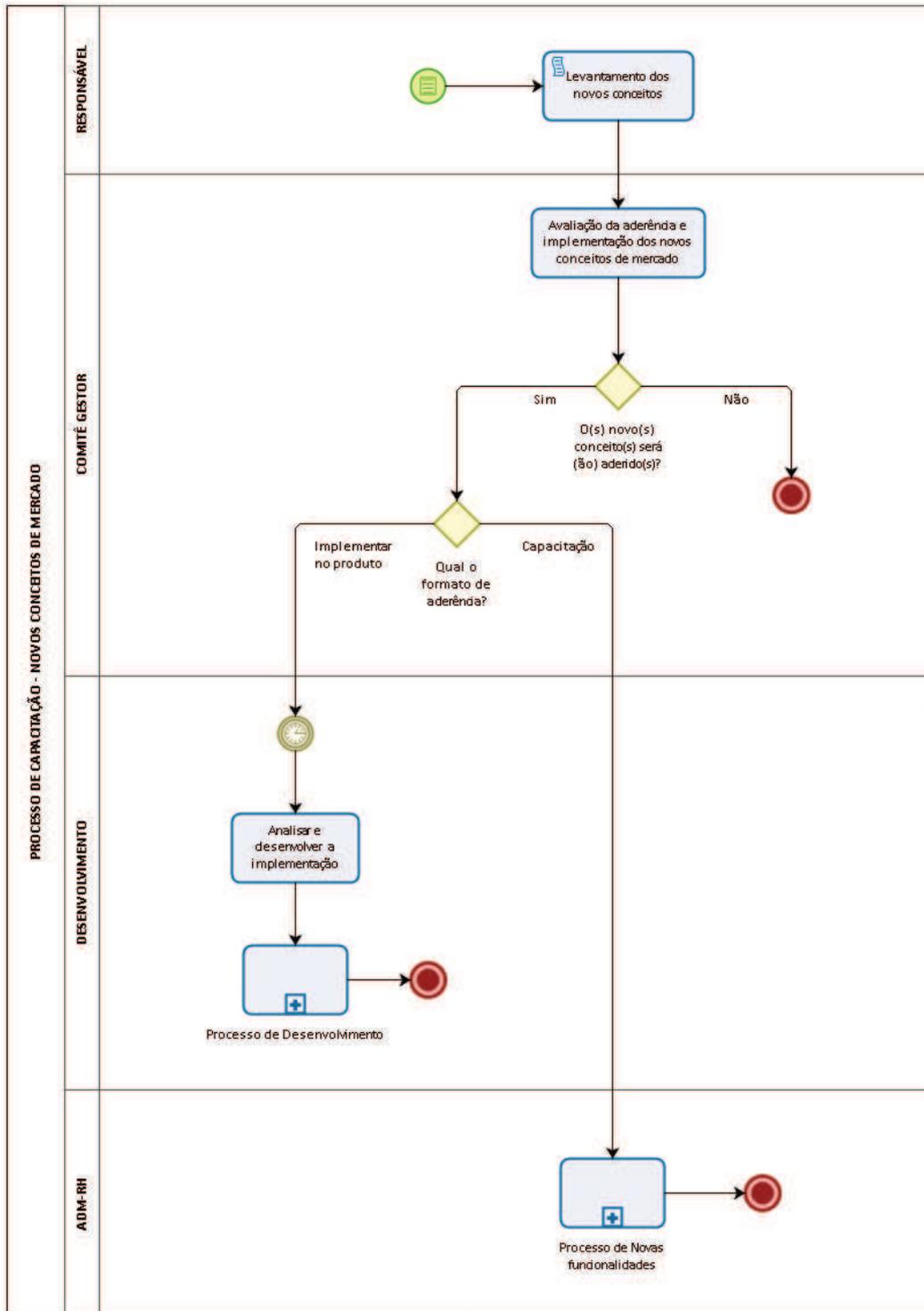
Aplicando este conceito no contexto da organização objeto de estudo, a entrevista pessoal (do projeto Conhecer), junto com outros métodos informais e não documentados, mapearam a necessidade de capacitar os colaboradores para melhorar a força de trabalho, ao que se refere aos novos conceitos de negócio estudados no mercado ou impostos pelos clientes da organização objeto de estudo.

Ao analisar o processo (Figura 4) os participantes identificaram necessidade de elaborar um processo para tratar os novos conceitos de mercado, atendendo à sugestão da alínea 3 do Quadro 1. Este processo possui o objetivo de abordar conceitos básicos para o entendimento da análise de negócio dos clientes da organização. Por exemplo: conceituação e aplicação de impostos (Substituição Tributária, IPI, ICMS), planejamento de estoque, formação de preços, dentre outros.

O processo que está modelado na Figura 10 é um exemplo de desenvolvimento profissional e incrementa a contextualização apresentada na seção 2.1. Conceituada por Chiavenato (2016e) como “a educação que visa a ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu desenvolvimento profissional em uma determinada carreira na organização”. Tais qualificações são focadas nos setores de Desenvolvimento e de Atendimento.

A área de desenvolvimento precisa ter noções básicas para compreender a necessidade de alteração no sistema, impacto no desenvolvimento de uma nova funcionalidade e para criar um cronograma de testes adequado. A área de Atendimento ao cliente é composta pela consultoria e pelo suporte, que são setores que precisam deste conhecimento para ter agilidade na prestação de serviços, bem como entender a necessidade do cliente durante os projetos de implantação.

Figura 10 - Processo para novos conceitos de mercado – TO BE



Esta implementação está homologada na empresa objeto de estudo, mas ainda não foi praticada por não ter ocorrido a necessidade sinalizada pelo comitê gestor. O processo de Novas Funcionalidades, apontado no final do processo de Novos Conceitos da Figura 10, encaminha-se para a fomentação da Matriz de Competências dos colaboradores capacitados.

#### **4.3.6. Processo de treinamento para novas funcionalidades e reciclagem**

O programa de treinamento para novas funcionalidades envolve as novidades das plataformas *Web* e *Mobile*, criadas unicamente pela equipe de desenvolvimento. Conforme já detalhado na seção 4.2 que expõe o cenário *AS IS*, existe a necessidade de comunicar às equipes sobre a aderência de novas implementações do produto, diminuindo ao máximo a curva de aprendizagem e gerando um conhecimento nivelado para todos os colaboradores.

O *workshop* da versão foi mantido na implementação desta melhoria. Porém, para as implementações de maior impacto ou de alta complexidade, criou-se o programa de treinamento que terá o envolvimento sistêmico dos membros da organização, aderindo ao conceito de educação corporativa e modelado no Apêndice C. Este programa possui participantes indispensáveis, que são os membros da área de Atendimento ao cliente e os convidados das demais áreas da empresa, de participação não obrigatória.

Os treinamentos do *workshop* são ministrados pelos analistas de sistema ou coordenador de desenvolvimento, compartilhando o conhecimento (mais teórico) e sem a presença de muito material e/ou exercícios. A partir deste momento, o Consultor Especialista Líder é formado, pois o treinamento do *workshop* é para todos os colaboradores, mas é sintético. Já o Consultor Líder irá estudar o assunto, elaborar o material de treinamento (manuais, exercícios, apresentação) para realizar uma capacitação mais estruturada, com maior envolvimento e disseminação de conhecimento entre os participantes. É realizada a aplicação de exercícios práticos, destinados com uma data limite para a entrega. Estes dados são computados na matriz de competências (seção 4.3.7), e atualizados conforme a sua renovação.

O processo de treinamento cobre uma sequência programada de eventos em um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete. (CHIAVENATO, p. 48, 2016e).

Para que ocorra a renovação do ciclo do programa de treinamento, a avaliação envolve não somente a descrição da necessidade e objetivo do treinamento, mas também o planejamento da reciclagem.

#### **4.3.7. Matriz de Competências**

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de alguém (CHIAVENATO, 2016b).

Marras (2012) apresenta o embasamento de um banco de dados do T&D para administração das competências organizacionais. Na empresa objeto de estudo, optou-se

por estruturar o perfil profissiográfico dos colaboradores treinados através de uma planilha denominada (internamente) por Matriz de Competências. Um modelo deste documento está exposto no anexo 9, e será controlado através da pontuação agregada ao colaborador a cada treinamento realizado.

#### 4.4. Aderência ao Processo de Software

A pesquisa da contextualização literária, apresentada neste trabalho, é importante na estruturação de um novo processo, pois norteia as organizações com um embasamento sólido para a construção de novos conceitos. Porém, em uma empresa de *software*, existem outros requisitos de melhoria de processos que podem (ou devem) ser aderidos. Modelos de maturidade para melhoria de processo de *software* como o CMMI (2010) e MPS.br (Softex, 2016) são exemplos, e vão além de apenas uma tendência de mercado: abordam atividades de desenvolvimento e manutenção de *software*, bem como outros processos administrativos vinculados ao ciclo de vida do produto. Considerando essas informações, entende-se que uma empresa de *software* não se limita apenas à pesquisa bibliográfica, mas sim tende a ter requisitos mais específicos para serem implementados.

O modelo da MPS.br (Softex, 2016) é o que melhor atende ao cenário da empresa objeto de estudo, e foi utilizado como uma base comparatória no Quadro 4, para nivelar os itens atendidos com a implementação do processo de melhoria de capacitação. A MR-MPS-RH (Softex, 2016) é dividida em níveis de maturidade com processos de atributos a serem aderidos em cada nível, conforme mostra o Quadro 3.

**Quadro 3 - Níveis de maturidade do MR-MPS-RH**

Nível	Processos	Atributos de Processo
A	Melhoria Contínua da Capacidade – MCC	AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2, AP 3.1 e AP 3.2
	Alinhamento do Desempenho Organizacional – ADO	
	Inovação Contínua da Força de Trabalho – ICF	
B	Integração de Competências e Grupos de Trabalho Habilitados – ICG	AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2, AP 3.1 e AP 3.2
	Gerência Quantitativa de Desempenho – GQD	
	Gerência da Capacidade Organizacional – GCP	
C	Desenvolvimento de Carreira – DCA	AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2, AP 3.1 e AP 3.2
	Mentoring – MEN	
D	Práticas Baseadas em Competências – PBC	AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2, AP 3.1 e AP 3.2
	Desenvolvimento de Competências – DVC	
E	Desenvolvimento de Grupos de Trabalho – DGT	AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2, AP 3.1 e AP 3.2
	Planejamento da Força de Trabalho – PFT	
	Análise de Competências – ACP	
F	Reconhecimento – REC	AP 1.1, AP 2.1 e AP 2.2
	Gerência de Pessoas – GPE (evolução)	
	Capacitação e Desenvolvimento – CDV	

G	Gerência de Pessoas – GPE	AP 1.1 e AP 2.1
	Gerência de Recursos – GRC	

Fonte: Softex (2016)

Para analisar o cenário atual da organização (*TO BE*) com os requisitos da MR-MPS-RH (Softex, 2016) expostos no Quadro 3, foi criado o Quadro 4. Onde a palavra “SIM” na coluna “Aderência” significa que a organização atende ao requisito. E a palavra “NÃO” na coluna “Aderência” significa que a organização não atende ao requisito. A comparação foi expandida até o nível de maturidade que a organização já estruturou para o processo de desenvolvimento, dentro da mesma norma avaliativa.

**Quadro 4 - Requisitos MR-MPS-RH x Cenário TO BE**

Nível	Identificação	Descrição	Aderência
G - Parcialmente gerenciado – Gerência de Recursos	GRC 1	As necessidades e abertura de vagas de contratação são analisadas, documentadas e aprovadas.	NÃO
	Justificativa GRC 1: as necessidades de contratação são analisadas e aprovadas em um conjunto com o RH-ADM, coordenador do setor e o diretor da organização, mas não existe uma documentação formal para este processo.		
	GRC 2	As aberturas de vagas são comunicadas dentro da organização, quando pertinente, para possibilitar oportunidades de participação ou indicação por parte da força de trabalho.	SIM
	Justificativa GRC 2: ao aprovar a abertura de vagas é realizada a comunicação interna para todos, através de um e-mail, permitindo que os colaboradores participem do recrutamento ou indiquem currículos.		
	GRC 3	As atividades de recrutamento externo pela organização são planejadas e coordenadas.	SIM
	Justificativa GRC 3: todas as atividades de recrutamento são planejadas conforme o GRC 3 executadas conforme o processo de Recrutamento e Seleção e coordenadas pelo RH-ADM.		
	GRC 4	As pessoas são selecionadas ou recrutadas, interna e externamente, e contratadas para as necessidades de vagas abertas com base em um processo de seleção e critérios de seleção adequados definidos.	SIM
	Justificativa GRC 4: todas as atividades de recrutamento são executadas e mantidas pelo processo de recrutamento e seleção (seção 4.3.3 e Apêndice A).		
	GRC 5	As pessoas recém-contratadas são integradas à cultura organizacional e capacitadas a níveis adequados para exercer suas atribuições.	SIM
	Justificativa GRC 4: os novos colaboradores são capacitados através do processo de Integração (Figura 9) onde são apresentados às normas, benefícios e cultura da organização. São capacitados conforme suas áreas de conhecimento, recebendo os devidos treinamentos (seção 4.3.5 e Apêndice B).		
GRC 6	O ambiente físico, infraestrutura e os recursos necessários são identificados, definidos e disponibilizados para as pessoas exercerem as atribuições estabelecidas de cada papel.	SIM	

	Justificativa GRC 6: ao aprovar o recrutamento de um novo colaborador, é preparado o seu ambiente de trabalho. Este processo ocorre antes que ele inicie suas atividades na organização.		
GRC 7	A aquisição e manutenção de bens, infraestrutura e recursos materiais são planejadas com base em processos adequados incluindo critérios de seleção e aceitação.	NÃO	
	Justificativa GRC 7: a aquisição de equipamentos são solicitadas pelo coordenador responsável pela área e aprovadas pelo diretor, mas não existe um processo formalizando esta ação.		
GRC 8	A redução da força de trabalho e outras atividades de remanejamento de pessoas, quando necessário, são realizadas de acordo com procedimentos documentados.	NÃO	
	Justificativa GRC 8: a alteração do quadro de colaboradores que se difere do recrutamento é planejada pelo coordenador responsável pela área e aprovada pelo diretor, mas não existe um processo formalizando esta ação.		
GRC 9	As causas de demissão voluntária na organização são identificadas, analisadas e quando pertinentes tratadas.	NÃO	
	Justificativa GRC 9: as demissões voluntárias da organização são identificadas e tratadas, mas não existe uma documentação formal (atas, relatórios, indicadores) para este processo.		
G - Parcialmente gerenciado – Gerência de Pessoas	GPE 1	As necessidades de educação, treinamento, habilidades e experiência das pessoas que executam as atividades designadas nos processos são identificadas, documentadas e mantidas.	SIM
		Justificativa GPE 1: as necessidades de treinamento são identificadas na Pesquisa de Clima, <i>feedbacks</i> realizados pelo setor de RH-ADM (anuais) e <i>feedbacks</i> do setor (realizadas pelo coordenador, e cada área possui seu <i>time</i> de execução). A experiência de cada colaborador está documentada na sua pasta pessoal, composta pelo currículo atualizado e certificados.	
	GPE 2	Os treinamentos necessários para cada pessoa ou grupo de pessoas são identificados, planejados, executados e monitorados.	SIM
		Justificativa GPE 2: as necessidades de treinamento identificadas no GPE 1 são planejados e executados conforme o fluxo de treinamento (seções 4.3 e 4.3.1) e documentadas (anexo 7). O planejamento da capacitação é realizado conforme a disponibilidade dos integrantes.	
	GPE 3	Os treinamentos internos ou externos são avaliados e registros são mantidos incluindo ações corretivas quando necessário.	NÃO
		Justificativa GPE 3: após a execução do treinamento interno, é realizada a avaliação do treinamento (anexo 8), onde as oportunidades de melhoria e sugestões são analisadas promovendo um processo de melhoria contínua. Os treinamentos externos são planejados e seus registros são mantidos na pasta pessoal de cada colaborador. Não existe um método de avaliação dos treinamentos externos, e nem de mensuração de resultado uniforme.	
	GPE 4	Os registros apropriados da educação, treinamento, habilidades e experiência das pessoas são estabelecidos e mantidos.	NÃO

<p>Justificativa GPE 4: a matriz de competências (seção 4.3.7) registra formalmente a experiência dos treinamentos de cada colaborador. As habilidades de cada colaborador são acompanhadas pelo seu coordenador, mas não existe um processo de documentação formal para tal, pois o radar de competências sugerido na alínea 8 do Quadro 1 (seção 4.3) não foi implementado neste estudo.</p>		
GPE 5	Os mecanismos ou métodos para comunicação interna da organização são estabelecidos e mantidos, incluem a comunicação de políticas, valores, práticas e eventos relacionados com a força de trabalho.	SIM
<p>Justificativa GPE 5: a comunicação interna da organização é realizado através de e-mails e reuniões, sem um período ou participantes especificados. Isto é, os envolvidos são comunicados conforme a necessidade e a implementação de novos processos.</p> <p>A apresentação geral dos resultados dos processos e indicadores das equipes (setores) é realizada em uma reunião semestral.</p>		
GPE 6	As informações necessárias para a realização do trabalho são comunicadas prontamente e aos níveis hierárquicos adequados.	SIM
<p>Justificativa GPE 6: a comunicação ocorre entre os envolvidos ou gestores, e as informações necessárias são replicadas. Por exemplo: o processo de via chamados (setor de Atendimento), o registro de Inconformidades (que possui um <i>template</i> preenchido pelo setor de Atendimento e enviado para o analista do setor de Desenvolvimento) os projetos da versão (do Desenvolvimento), os projetos da área de Consultoria.</p>		
GPE 7	Os objetivos de desempenho mensuráveis das unidades de negócios e para cada pessoa são definidos, comunicados e documentados baseado no trabalho a ser realizado e/ou produtos de trabalho ou serviços a serem produzidos.	SIM
<p>Justificativa GPE 7: os indicadores individuais são mensurados pelo gestor de cada setor, e compõem a meta da equipe para os indicadores citados no GPE 8.</p> <p>Os <i>feedbacks</i> individuais expõem para o colaborador este resultado. As reuniões semestrais e os e-mails trimestrais comunicam para toda a organização os indicadores setoriais.</p>		
GPE 8	Os objetivos de desempenho são monitorados e revisados periodicamente ou por eventos.	SIM
<p>Justificativa GPE 8: o desempenho dos participantes dos treinamentos (ministrantes e ministrados) são avaliados na avaliação do treinamento (anexo 8), realizada ao término de cada evento.</p> <p>Outros indicadores: horas não produtivas (Desenvolvimento e Atendimento); ociosidade (Desenvolvimento e Atendimento); atividades de pesquisa e desenvolvimento (Desenvolvimento); %deslocamento (Atendimento); tempo médio de projeto (Atendimento); colaboradores treinados (RH-ADM); horas de treinamento por colaborador (RH-ADM); <i>Turnover</i> (RH-ADM). Estes indicadores são acompanhados pelo gestor de cada setor de forma mensal. O Comitê Gestor os avalia dentro do mesmo período, com o objetivo de acompanhar a evolução da organização perante as suas metas. A organização é informada trimestralmente (por e-mail) e no fechamento dos semestres (em reunião geral).</p> <p>Todos os indicadores são revisados anualmente, no planejamento estratégico da organização.</p>		
GPE 9	Os problemas de desempenho são discutidos adequadamente e registros são mantidos.	SIM

	Justificativa GPE 9: a pesquisa de Satisfação dos Treinamentos é analisada e aplicada a melhoria contínua, discutida com o Grupo de Melhoria. Caso haja a necessidade de alteração de processos, o Comitê Gestor é acionado.		
<b>Nível F – Gerenciado - Reconhecimento – REC</b>	REC 1	Uma estratégia e plano de remuneração, reconhecimento e incentivos são desenvolvidos, mantidos, documentados e comunicados.	SIM
	Justificativa REC 1: a organização possui um plano de reconhecimento para a qualificação dos seus colaboradores, bonificando-os, por exemplo, pela graduação concluída. Conta também com um plano de incentivo para qualificações (treinamentos) que são pertinentes à área de atuação.		
	REC 2	Medidas para corrigir as desigualdades ou desvios na remuneração, reconhecimento e incentivos são executadas com foco na política, estratégia, plano e critérios estabelecidos.	SIM
	Justificativa REC 2: a remuneração dos colaboradores não é feita de modo desigual, e este cuidado é dado desde a contratação do colaborador. O plano de remuneração e incentivos é válido para todos os colaboradores que atendem aos seus requisitos, sem exceções ou preferências por áreas específicas.		
<b>Nível F – Gerenciado - Capacitação e Desenvolvimento – CDV</b>	CDV 1	Uma estratégia de treinamento é definida, com o objetivo de atender às necessidades de treinamento dos projetos e da organização.	SIM
	Justificativa CDV 1: o processo de treinamento está implementado na organização, e algumas etapas passam pelo processo de maturação. As novas funcionalidades, novos conceitos e novos objetivos estão mapeados neste processo (seção 4.3).		
	CDV 2	Um plano tático de treinamento é estabelecido na organização, com o objetivo de implementar as necessidades de treinamento e capacitação das pessoas ou grupo de pessoas na organização, com base nas habilidades e competências necessárias.	SIM
	Justificativa CDV 2: o processo de treinamento está implementado na organização (seção 4.3) e as necessidades de treinamento são executadas conforme o fluxo de treinamento (Figura 7).		
	CDV 3	A relação e os critérios de qualificação de instrutores internos e externos, a logística necessária para treinamentos, os métodos de avaliação de reação e eficácia e os critérios de isenção são estabelecidos e mantidos.	NÃO
	Justificativa CDV 3: a qualificação dos ministrantes dos treinamentos internos são avaliados conforme a Matriz de Competências (anexo 9). O treinamento aplicado é avaliado através da avaliação do treinamento (anexo 8). A logística para aplicar a capacitação interna faz parte o planejamento da capacitação.  Este requisito não é atendido porque os treinamentos externos, promovidos ou não pelo incentivo (citado no REC 1) não possuem este controle.		
	CDV 4	Os treinamentos identificados como sendo responsabilidade da organização são conduzidos e registrados.	SIM
	Justificativa CDV 4: os treinamentos promovidos internamente são conduzidos e registrados na Matriz de Competências (anexo 9) e na solicitação do treinamento (anexo 7). Em casos pontuais onde ocorra o treinamento externo, ele é registrado na pasta pessoal do colaborador e, assuntos pertinentes à sua atuação, também estão na Matriz de Competências.		
CDV 5	A efetividade do treinamento é avaliada.	NÃO	

	Justificativa CDV 5: os treinamentos internos são avaliados (anexo 8), mas os treinamentos externos possuem uma avaliação informal.		
	CDV 6	Oportunidades de desenvolvimento são disponibilizadas para apoiar os indivíduos na realização de seus objetivos de desenvolvimento individuais.	NÃO
	Justificativa CDV 6: a organização está aberta para o desenvolvimento de projetos com o objetivo de apoiar os colaboradores no seu desenvolvimento pessoal. Por exemplo, a elaboração deste estudo.  Este requisito não é atendido na sua totalidade por não ser um processo divulgado na organização. Ou seja, precisa ser mais bem promovido pela organização e mais explorado por seus colaboradores. A organização não possui um processo formal, definido e documentado para este requisito.		
	CDV 7	Os elementos de definição, aplicação e manutenção do conhecimento gerado na organização, incluindo o desenho da base de conhecimento, sua forma de operação, o estabelecimento e manutenção da rede de especialistas e a manutenção da base de conhecimento da organização, são planejados e mantidos.	NÃO
	Justificativa CDV 7: faz parte do planejamento estratégico da organização a manutenção e melhor estruturação da sua base de conhecimento (base de conhecimento, documentação técnica da aplicação, dentre outros). O projeto Conhecer (citado na seção 3) e o projeto Consultor Especialista Líder (citado na seção 4.2) são o começo desta etapa.		
	CDV 8	O conhecimento é disponibilizado e compartilhado na organização de acordo com procedimentos estabelecidos.	SIM
	Justificativa CDV 8: o conhecimento é disseminado na organização diariamente, a partir do apoio aos colegas (registrado, mensurado e analisado em um sistema) e através da política de treinamento objeto deste estudo.		
Nível F – Gerenciado - Gerência de Pessoas – GPE (evolução)	GPE 10	Mecanismos e canais de comunicação são colocados à disposição da força de trabalho, conforme um procedimento documentado, para que as pessoas, inclusive de diferentes localidades e áreas quando aplicável, levantem e comuniquem assuntos importantes e estes sejam tratados adequadamente.	SIM
	Justificativa GPE 10: os colaboradores possuem todos os canais de comunicação disponíveis para a execução de seu trabalho. Por exemplo, e-mails, telefone (fixo e celular), <i>tablets</i> , <i>web</i> conferências, acessos remotos e a comunicação pessoal.		
	GPE 11	Atividades relacionadas com a resolução de assuntos importantes são acompanhadas até o encerramento.	SIM
	Justificativa GPE 11: as atividades pertinentes à força de trabalho são acompanhadas pelo gestor da equipe, e se necessário, pelo gerente de projetos ou diretor. São reportadas pela equipe a qualquer momento, normalmente utilizando a comunicação pessoal ou e-mails, ou nos <i>feedbacks</i> individuais.  As atividades relacionadas à relação interpessoal e de integração entre colaboradores/equipe é acompanhada pelo RH-ADM, sendo que o coordenador fica a par do assunto também. São reportadas pelo colaborador a qualquer momento normalmente utilizando a comunicação pessoal, ou nos <i>feedbacks</i> individuais.		
	GPE 12	As habilidades de comunicação interpessoal necessárias para estabelecer e manter relações de trabalho eficazes dentro e entre os grupos de trabalho são desenvolvidas.	SIM

Justificativa GPE 12: a comunicação pessoal é promovida como a principal fonte de comunicação entre os colaboradores/gestores. Utilizam-se os e-mails como formalização ou para assuntos não urgentes.		
GPE 13	Problemas ou conflitos interpessoais que degradam a qualidade ou eficácia de relações de trabalho são tratados de forma adequada.	SIM
Justificativa GPE 13: os conflitos são resolvidos imediatamente, envolvendo os colaboradores envolvidos, o gestor e o RH-ADM.		
GPE 14	As pessoas são incentivadas, com base em mecanismos estabelecidos, a atuar em grupos de trabalho coordenando os trabalhos a serem executados.	SIM
Justificativa GPE 14: as equipes de projetos são estruturadas conforme a disponibilidade e conhecimento de cada colaborador, e a cultura organizacional é de colaboração e bom relacionamento entre os membros de equipes, gestores e diretores.		
GPE 15	Critérios objetivos para avaliação do desempenho de grupos e indivíduos são definidos, monitorados e discutidos para prover informações sobre o desempenho e melhorá-lo.	SIM
Justificativa GPE 15: o desempenho dos colaboradores e equipes de projeto é mensurado por indicadores específicos de cada setor. O desempenho dos treinamentos é medido pela análise da avaliação do treinamento (anexo 8), aplicados à uma melhoria contínua de processo.		
GPE 16	Um plano de melhoria de desempenho é desenvolvido e mantido.	NÃO
Justificativa GPE 16: os indicadores das equipes (atendimento, desenvolvimento, comercial) são monitorados, e é aplicado um plano de ação para as oportunidades de melhoria. Porém, nem todos os processos de desempenho estão mapeados na organização.		

**Fonte: elaborado pelo autor**

O propósito do processo Capacitação e Desenvolvimento é evoluir as competências das pessoas e a melhoria do desempenho individual com a evolução da capacitação e desenvolvimento das pessoas (SOFTEX, 2016).

A empresa objeto deste estudo está passando por muitas alterações de processos que impactam em seus colaboradores. É considerável o esforço da gestão organizacional para manter seus funcionários bem informados e motivados neste cenário de alterações. Sendo assim, a implementação do modelo MPS.br no setor de Recursos Humanos é inviável, pois pode ser tornar árduo (pesado) mediante os demais esforços na organização.

Apesar de não ter estrutura para uma grande implementação como a MPS.br, a proposta de melhoria desenvolvida a partir deste estudo obtiveram sucesso, conforme mostra a próxima seção.

## 5. Considerações Finais

Ao término deste estudo foi possível observar que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos, conforme detalha a seção 5.1. Além disso, no âmbito acadêmico, esta pesquisa-ação promoveu a busca do conhecimento literário e o praticou adaptado à realidade da empresa *case*. Ao que se refere à contribuição científica, este

estudo pode ter um papel importante nas áreas de Melhoria de Processo de *Software*, Gestão do Conhecimento e Recursos Humanos, ao que se refere às capacitações e T&D.

No âmbito gerencial, a organização objeto deste estudo usufrui de um programa de treinamento bem estruturado e robusto, padronizado conforme as boas práticas de uma gestão por processos, e que atende a todas as suas necessidades. Após a implementação deste processo de capacitação, a empresa *case* dispõe de uma menor curva de aprendizagem, os treinamentos promovidos são eficientes e podem ser mensurados.

Ainda no contexto do âmbito gerencial, este trabalho contribui para que os elementos aqui estudados sejam adotados por outras empresas, interessadas na padronização de seus processos e na disseminação do conhecimento organizacional de forma eficiente.

Por fim, no âmbito profissional, se destacam as pessoas. A adaptação à mudança organizacional é fundamental para promover qualquer alteração de processo com sucesso. Atualmente, adaptar-se às mudanças e se envolver em uma atividade até a sua conclusão é essencial no perfil profissional de um colaborador. A organização que possui uma cultura organizacional colaborativa é uma organização bem estruturada e com índices de sucesso.

## **5.1. Apresentação dos resultados**

O objetivo principal desta pesquisa-ação era implementar melhorias para o processo de educação corporativa da empresa objeto de estudo. Foi atingido utilizando o embasamento literário e o conhecimento do processo de negócio da organização, elaborando o Quadro 1 contendo propostas, nas quais foram aceitas na sua maioria.

Para mapear as necessidades e a situação atual do processo de capacitação, proposto nos objetivos específicos, foi realizada a análise de cenário anterior (*AS IS*) e do cenário melhorado (*TO BE*), utilizando a metodologia BPM e a ferramenta Bizagi para a sua materialização. Este mapeamento dos cenários *AS IS* e *TO BE* resultaram na modelagem e desenvolvimento de todo o processo de capacitação, e não somente do processo de capacitação de customizações, atingido com sucesso os dois primeiros objetivos específicos.

O embasamento teórico e o modelo MR-MPS-RH (Softex, 2016) apresentados neste documento sugerem a avaliação dos resultados do novo processo de capacitação, bem como a promoção da reciclagem dos treinamentos. Este cenário também é almejado pela organização objeto de estudo, na qual foi criada uma política de capacitação focada na melhoria contínua. O documento de Solicitação de Treinamento compete à avaliação e o planejamento da reciclagem dos treinamentos realizados, atingindo ao terceiro (e último) objetivo específico proposto neste estudo. Este processo foi aplicado na organização e está em uma etapa avançada de maturação, sendo bem aceito pelos colaboradores e gestores.

Por ser uma mudança que envolve diversas áreas da organização, é um processo lento e minucioso. Etapas como a criação da Avaliação de Conhecimento e as homologações apresentadas ao Grupo de Melhoria utilizaram um *time* maior que o

esperado para a sua concretização, pois dependiam da disponibilidade de recursos e/ou do cronograma de reuniões.

Contudo, a cultura colaborativa dos empregados e a autonomia dada ao setor O&M facilitaram a implementação deste programa de treinamento, garantindo o sucesso e aceitação do mesmo.

Conforme mencionado na seção 4.3.4, no decorrer deste estudo a organização recebeu seis novos colaboradores, sendo quatro para a área de Atendimento, um para a área de Integração e um para a área de Desenvolvimento (teste de qualidade). O processo de contratação iniciou buscando os currículos no mercado de trabalho (seção 4.3.3 e Apêndice A). Para serem contratados, todos os recrutados foram desafiados com as Avaliações de Conhecimento: os testes lógicos (anexo 4), e a avaliação específica (anexos 5 e 6).

Após a aprovação, foi executado o fluxo de Integração e iniciado os treinamentos do fluxo de Novos Colaboradores (seção 4.3.4), no qual os recrutados foram alocados em seus postos de trabalho para interagir com a equipe e com o ritmo da organização. No decorrer das duas semanas seguintes, aplicou-se mais uma das propostas de melhoria apontadas neste estudo: a capacitação específica de cada área. Todos os novos colaboradores foram capacitados com as funcionalidades mais complexas que estão homologadas no produto, totalizando três treinamentos a mais que no processo anterior. Além disso, o colaborador do setor de Integração foi capacitado individualmente para adquirir o conhecimento técnico das integrações entre os sistemas.

As capacitações realizadas alimentaram a Matriz de Competências (anexo 9) dos participantes e serviu de *start* para a homologação do projeto Consultor Especialista Líder, detalhado na seção 4.2.

## **5.2. Trabalhos futuros**

De forma positiva, o presente estudo apresentou no Quadro 4 um cenário não planejado pela organização, que abrange a comparação do processo atual com a homologação da MR-MPS-RH (Softex, 2016). Conforme analisado, muitos itens precisam ser atendidos, caracterizando um longo processo de planejamento e melhorias.

Outra abordagem que será continuada é a Matriz de Competências. É uma criação bem aceita pelo setor de Recursos Humanos da empresa *case*, porém, por ser um objeto que concretiza o processo final desta proposta de melhoria, é natural que esteja em maturação.

Tomando como base o estudo aqui apresentado, para trabalhos futuros sugere-se a Gestão do Conhecimento, principalmente ao que se refere ao planejamento da reestruturação e organização da documentação antiga e da customização de novos documentos de forma ágil, que foi um achado nesta pesquisa; planejar indicadores para o andamento da homologação do processo; planejar as capacitações aplicadas a cada colaborador por área e o cálculo de retorno de investimento por treinamento.

Sugere-se também abordar a gestão da mudança, com o intuito de promover alterações de processos com o menor impacto na organização. Este item não foi um achado nesta pesquisa devido ao ambiente colaborativo da organização, porém nem

todas as empresas usufruem desta mesma cultura organizacional e a gama de pesquisa é bem abrangente.

## 6. Referências

ABPMP BPM CBOK v3. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. ABPMP International, 2013.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BECKER, Carlos. *Gestão de Projetos de Melhoria*. São Leopoldo. Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2015.

BROCKE, Jan Vom, ROSEMANN, Michael. *Manual de BPM*. Tradução de Beth Honorato. Porto Alegre: Bookman, 2013. [Minha Biblioteca].

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016 a. [Minha Biblioteca].

CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. 7ª ed. São Paulo: Manoele, 2016 b.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*, 5. ed. São Paulo: Manole, 2008 c. [Minha Biblioteca].

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 8. ed. São Paulo: Manoele, 2016 d.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 8. ed. São Paulo: Manoele, 2016 e.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*. 14. edição revista, atualizada e ampliada. Saraiva, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração de processos: conceitos, metodologias, práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. [Minha Biblioteca].

PRADELLA, Simone, FURTADO, João Carlos, KIPPER, Liane Mählmann. *Gestão de Processos - Da Teoria à Prática*. Atlas, 08/2012. [Minha Biblioteca].

RIBEIRO, Antonio Lima. *Gestão de Pessoas – 2. Ed.* Saraiva, 2012. [Minha Biblioteca].

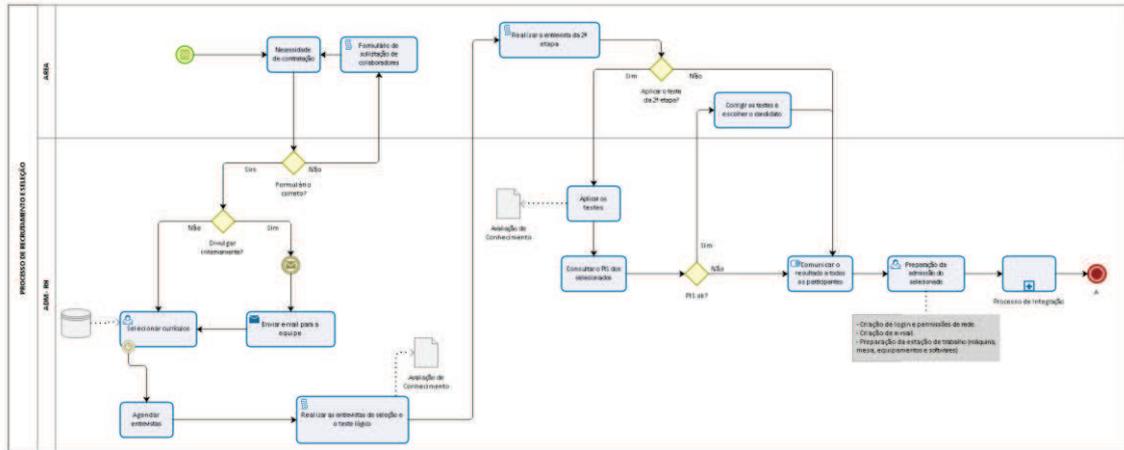
SILVA, Altair José. *Gestão de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento Pessoal*. Pearson, 2015.

SOFTEX, ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO

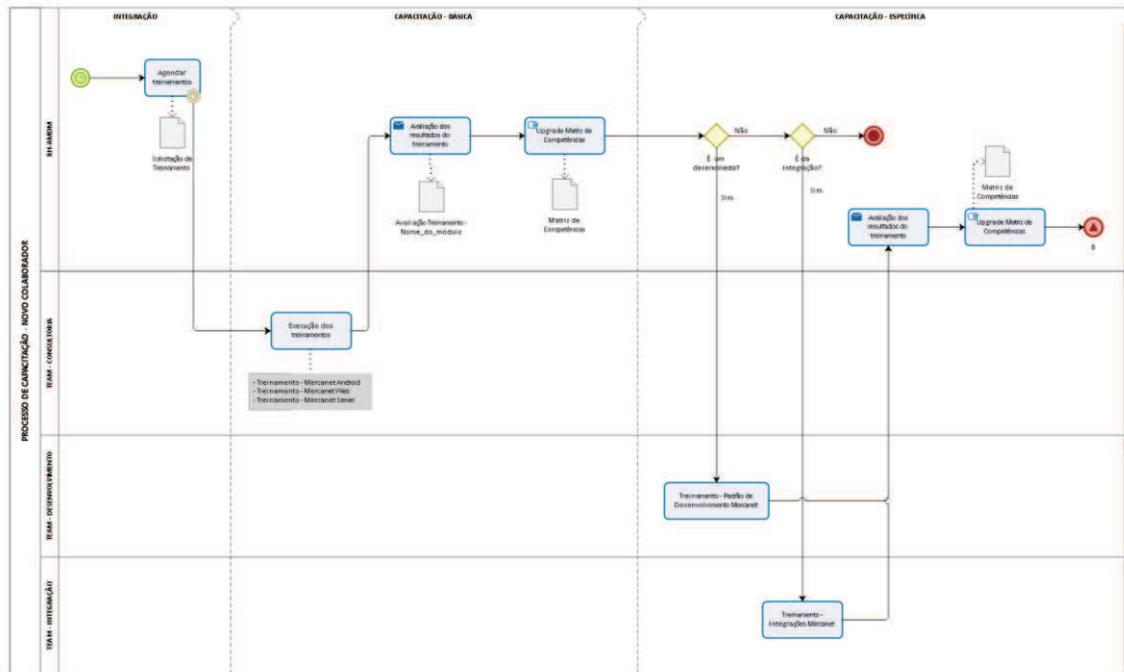
*SOFTWARE BRASILEIRO. MPS.BR-Guia Geral MPS de Gestão de Pessoas*, agosto de 2016. Disponível em: [www.softex.br](http://www.softex.br).

Valle, Rogerio, Oliveira, Saulo Barbará de (Org.). *Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. Atlas, 2013. [Minha Biblioteca].

## Apêndice A - Processo de Recrutamento e Seleção – TO BE



## Apêndice B – Processo de Capacitação para Novo Colaborador – TO BE





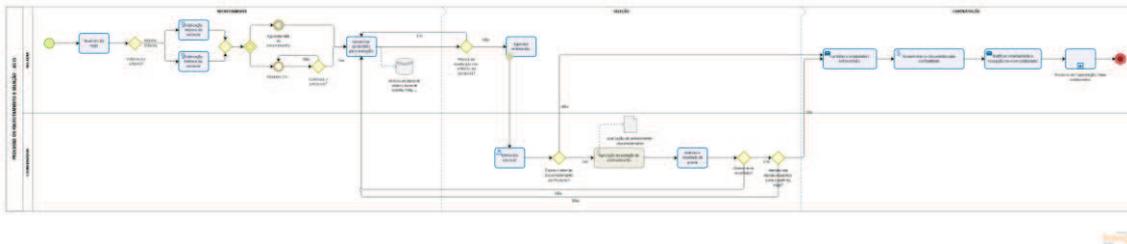
## ANEXO 1 – PROJETO CONHECER, OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO



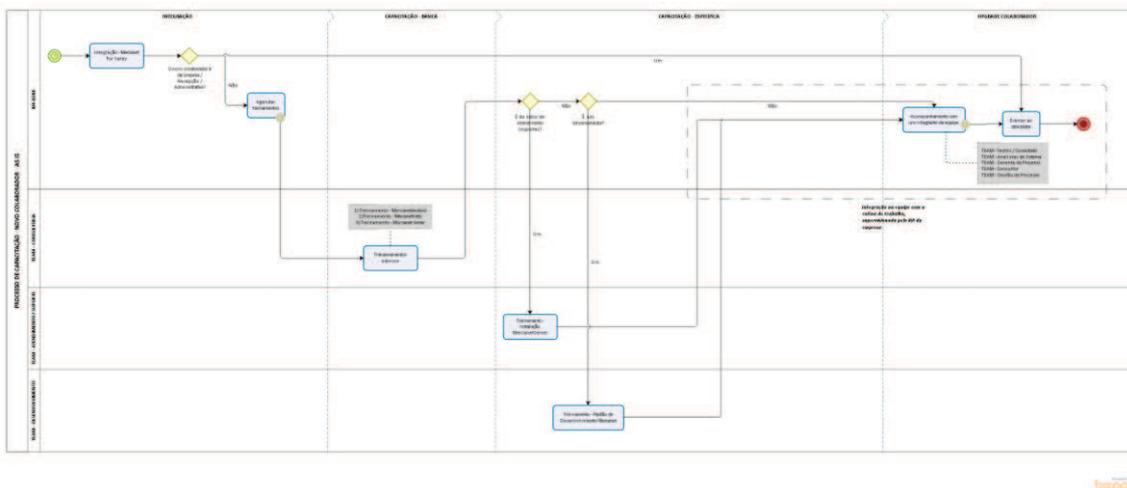
### Ações Estratégicas definidas pelo Comitê Gestor

- ✓ **Pessoas:**
  - ✓ Descrição de Cargos
  - ✓ Avaliação de Desempenho
  - ✓ Capacitação
- ✓ **Processos:**
  - ✓ Planejamento Estratégico
  - ✓ Mapeamento de Processos
- ✓ **Clientes:**
  - ✓ Comunicação
  - ✓ Plano de Marketing
  - ✓ Canal de Relacionamento

## ANEXO 2 - PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – AS IS



## ANEXO 3 - PROCESSO DE CAPACITAÇÃO - NOVO COLABORADOR – AS IS



## ANEXO 4 – RESULTADO DOS TESTES LÓGICOS

Questão 1: ❌

Um dos elementos relacionados abaixo não está de acordo com os demais do grupo.

Sua Resposta: Pitomba

Resposta Correta: Maracujá

Explicação: O Maracujá possui mais de uma semente.

Questão 2: ❌

Dentre os itens abaixo, qual aquele que pode ser considerado um intruso?

Sua Resposta: Gato

Resposta Correta: Vaca

Explicação: A Vaca não é um mamífero carnívoro.

Questão 3: ✅

"Amigo" está para "Inimigo" assim como "Alegria" está para:

Sua Resposta: Tristeza

Resposta Correta: Tristeza

Explicação: O antônimo de "Alegria" é "Tristeza".

## ANEXO 5 – AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTO – GERENCIAMENTO DE PROJETOS



[LOGOMARCA DA ORGANIZAÇÃO]

### Gerenciamento de Projetos

1. Exercícios Resolvidos
2. Questões Simuladas
3. Estudo de Casos

#### Capítulo 1 – A Estrutura e a Norma de Gerenciamento de Projetos

1. Durante a fase de planejamento, a empresa requisitou outro gerente de projetos para tomar a frente, uma vez que o projeto em questão era muito complexo, envolvendo uma série de fornecedores e o gerente atual não possuía as características necessárias para o andamento esperado pelo patrocinador. Desta forma, qual a características que o novo gerente deverá possuir?

- a) Técnico
- b) Proativo
- c) Expeditor
- d) Calmo

Resposta: Alternativa "b". Como este projeto possui vários fornecedores a rede de comunicação envolvida é muito complexa, devendo o gerente de projetos tomar uma série de iniciativas preventivas para baixar custos.

## ANEXO 6 – AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTO - PROVA DE SELEÇÃO

### Funcionamento básico

O {nome do produto} é um *software* de gestão comercial e automação da força de vendas utilizado por indústrias de alimentos, medicamentos, higiene, limpeza, eletroeletrônicos, tintas, etc. Têm em sua carteira de clientes os principais nomes do mercado nacional, auxiliando, principalmente, as atividades das equipes de gestão comercial e a força de vendas.

Abaixo segue o exemplo de um cliente fictício chamado cliente XYZ, com a unidade matriz situada na cidade de Guarulhos/SP e duas unidades de negócio nos estados do RS e MG. A matriz fábrica massas e biscoitos da marca A, já a unidade do RS é responsável pelas massas da marca B e a fábrica de MG produz todas as linhas de massas e biscoitos integrais da marca C.

O cliente XYZ adquiriu 200 licenças do *software*, assim distribuídas: 20 licenças para a equipe da administração de vendas, 120 para os representantes comerciais, 10 para vendedores e 50 para promotores de venda. Para simbolizar o funcionamento básico do {*software*}, iremos apresentar a rotina de trabalho do Sr Marcos Massa que comercializa estes produtos há 23 anos e possui a MM Representações Comerciais, responsável pelos grandes clientes do ABC Paulista.

Marcos acessa o sistema às 7h ao acordar através do seu tablet e antes de seu café da manhã faz uma atualização de dados através da sincronização do {*software*}. Enquanto ele toma um café e se arruma para o trabalho, sistema atualiza as promoções dos produtos, produtos mais rentáveis, etc. Finalizando seu dia de trabalho com cumprimento de sua agenda programada e já realizada todas as suas tarefas, Marcos, vai para a academia e ao chegar em casa carrega a bateria de seu aparelho, prepara a janta para sua família, com produtos do cliente A e tem uma boa noite de sono.

### Questionamento:

1. Cite algumas funções de um departamento comercial de uma indústria.
2. O que você entende por equipe de vendas? E quem a compõe?
3. Qual a diferença entre cliente novo e *prospect*?
  
11. Um pedido pode conter acréscimo no seu valor total? Por que?
12. Qual a diferença de data de faturamento e data de entrega?
  
17. Crie um exemplo de uma promoção de vendas envolvendo a quantidade de um determinado produto.
  
22. Na sua opinião, um bom atendimento é aquele que:

## ANEXO 7 – SOLICITAÇÃO DE TREINAMENTO

a) Identificação e priorização das necessidades do treinamento:							
Nome do Treinamento:							
IDENTIFICAÇÃO	<p>Marque a opção que melhor identifica a necessidade de treinamento:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Objetivos da organização</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Novos conceitos de negócio ou mercado.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Competências à desenvolver</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Novos colaboradores</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Novidades e melhorias do produto</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Outro: _____</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Objetivos da organização	<input type="checkbox"/> Novos conceitos de negócio ou mercado.	<input type="checkbox"/> Competências à desenvolver	<input type="checkbox"/> Novos colaboradores	<input type="checkbox"/> Novidades e melhorias do produto	<input type="checkbox"/> Outro: _____
<input type="checkbox"/> Objetivos da organização	<input type="checkbox"/> Novos conceitos de negócio ou mercado.						
<input type="checkbox"/> Competências à desenvolver	<input type="checkbox"/> Novos colaboradores						
<input type="checkbox"/> Novidades e melhorias do produto	<input type="checkbox"/> Outro: _____						
PRIORIZAÇÃO	<p>Identifique qual a prioridade e relevância do tema do treinamento:</p> <p><input type="checkbox"/> Problemas ou aperfeiçoamento na execução da rotina/tarefas.</p> <p><input type="checkbox"/> Resultado da avaliação de desempenho.</p> <p><input type="checkbox"/> Outro: _____</p>						
b) Elaboração e aprovação do treinamento:							
PLANEJAMENTO	<p>Descreva as informações referentes ao planejamento do treinamento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conteúdo do treinamento:</li> <li>2. Motivo(s) para realização do treinamento:</li> </ol> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Público-alvo:</li> <li>4. Nome do instrutor:</li> <li>5. O treinamento será realizado em:</li> <li>6. Carga horária é de:</li> <li>7. O horário do treinamento é:</li> <li>8. Local de realização:</li> </ol>						
ELABORAÇÃO DO MATERIAL	<p>Descreva as informações sobre o material didático do treinamento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O material didático será elaborado por: _____</li> <li>2. Data de conclusão do material didático: _____</li> <li>3. Será entregue material eletrônico aos participantes: <input type="checkbox"/> Sim      <input type="checkbox"/> Não</li> <li>4. Será entregue material físico aos participantes: <input type="checkbox"/> Sim      <input type="checkbox"/> Não</li> <li>5. Qual modelo de material a ser entregue: <input type="checkbox"/> PPT      <input type="checkbox"/> Apostila      <input type="checkbox"/> Manual      <input type="checkbox"/> Outro:</li> </ol> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Os exercícios ou atividades práticas foram testados: <input type="checkbox"/> Sim      <input type="checkbox"/> Não</li> <li>7. Resultado: _____</li> </ol>						

	<p>8. Informações adicionais:</p> <hr/> <hr/>
<p>c) Realização e Avaliação do treinamento:</p>	
<p>REALIZAÇÃO</p>	<p>Descreva os detalhes para a realização do treinamento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Requisitos de infraestrutura necessária para a realização do treinamento: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Base de dados única Responsável: _____</li> <li><input type="checkbox"/> Base de dados individual Responsável: _____</li> <li><input type="checkbox"/> Computadores e Datashow Responsável: _____</li> <li><input type="checkbox"/> Instalar a versão: _____</li> <li><input type="checkbox"/> Outro: _____</li> </ul> </li> <li>2. Será realizada avaliação de desempenho durante o treinamento: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sim      <input type="checkbox"/> Não</li> </ul> </li> <li>3. Será realizada avaliação após o treinamento (desafios): <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sim      <input type="checkbox"/> Não</li> </ul> </li> <li>4. Preparar material da avaliação até:</li> <li>5. Entregar ou informar a localização do material didático:</li> </ol> <hr/>
<p>AVALIAÇÃO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se existir, informar a forma de avaliação da turma: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Qual será a avaliação durante o treinamento: _____</li> <li>b. Qual será a avaliação após treinamento: _____</li> </ol> </li> <li>2. O treinamento precisa ser reaplicado futuramente: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sim, quando: _____</li> <li><input type="checkbox"/> Não, porque: _____</li> </ul> </li> <li>3. Foi atualizado o mapa de competências do colaborador em: _____</li> <li>4. Percepção da avaliação do custo/benefício:</li> </ol>

	<input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa <input type="checkbox"/> Outra: _____. 5. Se existir, citar as oportunidades de melhoria para o processo: _____. 6. Foi aplicada a pesquisa de satisfação do treinamento em: _____.
d) Informações específicas do treinamento:	
GERAL	

## ANEXO 8 – AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO



[LOGOMARCA DA ORGANIZAÇÃO]

PESQUISA DE AVALIAÇÃO

TREINAMENTO INTERNO

[NOME DO MÓDULO]

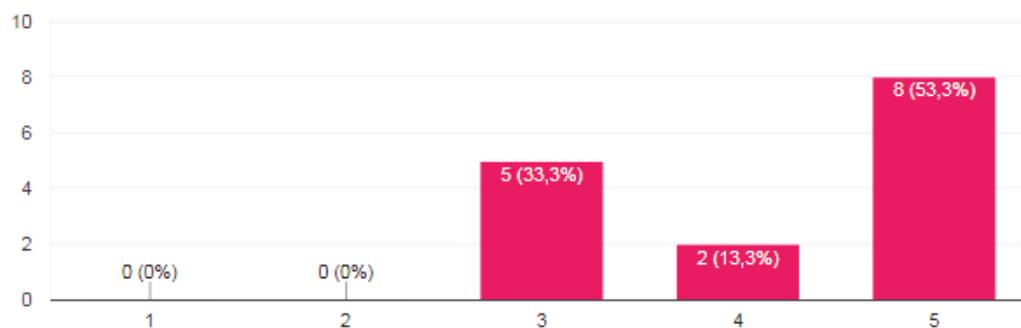
Pesquisa de avaliação do projeto e do evento de {data}:

17 participantes

15 avaliações

### Qual seu nível de satisfação geral em relação ao treinamento?

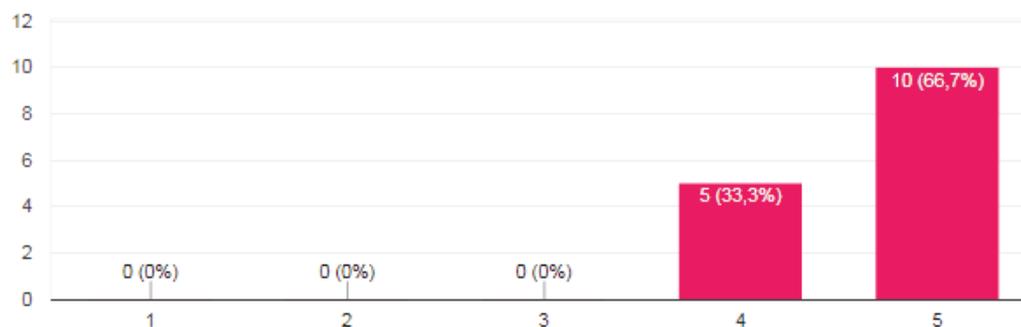
15 respostas



### Qual seu nível de satisfação em relação ao(s) instrutor(es)?

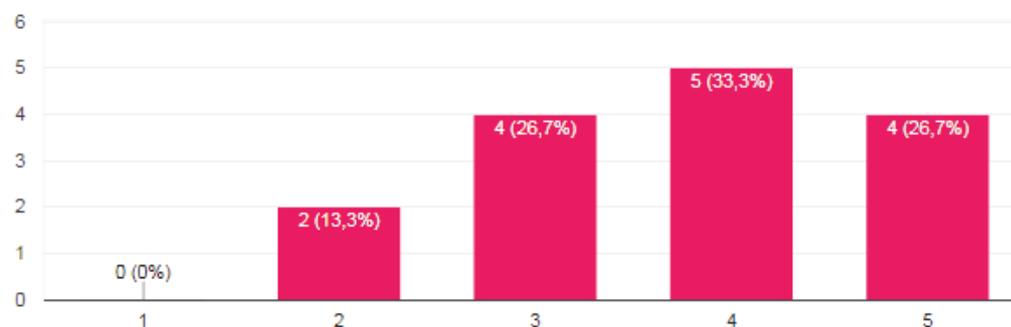


15 respostas



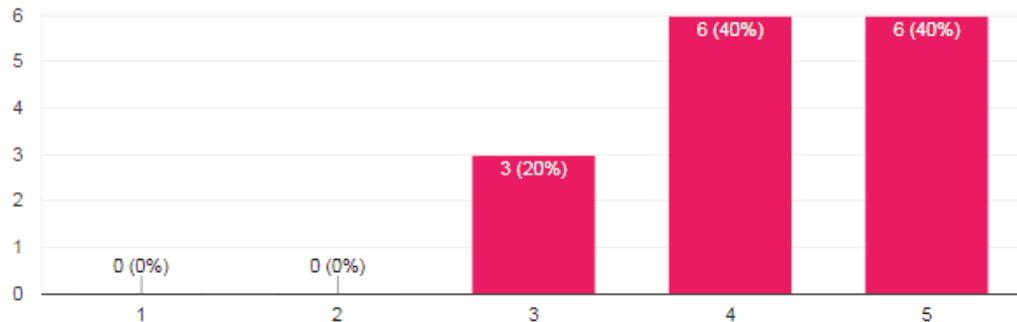
### Qual seu nível de satisfação em relação a duração do treinamento?

15 respostas



## Qual seu nível de satisfação em relação a metodologia do treinamento (base individual, material didático, exemplo de case real, exercício prático, etc)?

15 respostas



### Destaque o(s) ponto(s) positivo(s) do treinamento:

Base individual, uma máquina por pessoa, material para orientação/consulta

O auxílio tanto do instrutor quanto dos colegas, a prática que nos faz aplicar e entender melhor como funciona.

Foi um ótimo *overview* sobre nossa nova ferramenta. As possibilidades dela estão cada vez maiores e mais flexíveis. Fica muito claro que a partir deste conceito, o entendimento e o levantamento da necessidade, bem como o planejamento de como trabalhar devem ser o ponto de partida.

Treinamento foi muito bom, instrutor capacitado, infraestrutura adequada, produto nem se fala.

O detalhamento e compartilhamento do *case* do cliente {nome do cliente}. O alimento com comentários dos instrutores para envolvimento de todos.

Objetividade.

Agregou valor. *Show* de bola esta nova funcionalidade, fiquei encantada. Estão todos de parabéns.

Apoio do instrutor em ajudar resolver e tentativa de esclarecer bem o assunto.

Objetividade; prático.

Os treinamentos de curta duração são produtivos, esse foi ótimo também. O instrutor possuía os conhecimentos essenciais para demonstrar de forma geral o funcionamento do módulo.

### Destaque a(s) oportunidade(s) de melhoria do treinamento:

Detalhar mais nos manuais para futuras dúvidas, aumentar a duração de treinamento e talvez planejar para ser realizado aos sábados.

O módulo é muito abrangente, seria interessante revisar com participação do instrutor as configurações mais avançadas. Manter a organização inicial das turmas.

Melhor definição das informações que serão repassadas. Aumentar o tempo de treinamento, pois várias informações não foram citadas.

No meu entendimento, no meu grau de dificuldade, precisava de mais tempo.

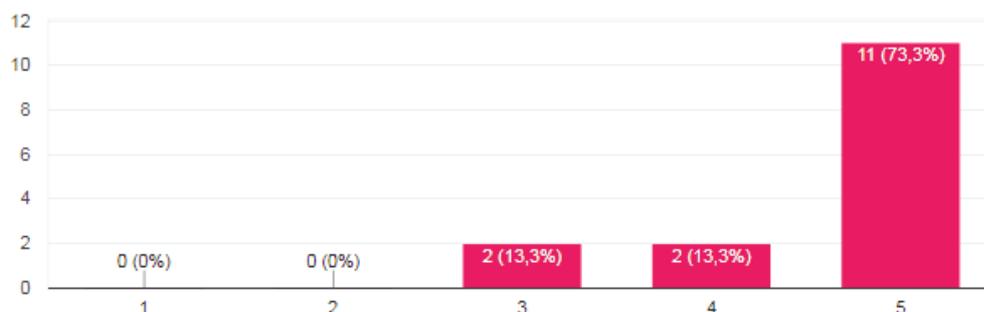
Possuir monitor junto ao treinamento, para que possa estar apoiando os que não conseguirem acompanhar;

Acredito que os treinamentos devam preparar melhor o consultor em relação à estratégia comercial do módulo, ou seja, além de saber implantar com qualidade, ele deve saber qual o plano da empresa em relação à implantação do módulo nos clientes atuais, treinando o consultor de como vender esse módulo para seus clientes. Atualmente o consultor apenas espera as demandas chegarem, acredito que ele deva ser treinado para criar novas demandas também.

### Sobre a nova funcionalidade:

Qual seu nível de satisfação em relação a nova funcionalidade apresentada no treinamento?

15 respostas



### Descreva o seu entendimento sobre a funcionalidade:

Excelente ferramenta para controle, direcionamento, solução e registro de informações.

Foi ótimo aprender sobre esta nova funcionalidade e saber que tudo pode ser parametrizável, creio que este formato agregará muito valor a nossa ferramenta num todo.

Módulo dinâmico implantado a partir do mapeamento do processo executado pelo cliente. Pode ser utilizado para diversos fins, como controle de assistência técnica, reclamações, prorrogação de títulos, oportunidades no clientes, solicitações de bonificação entre outros.

Módulo amplo, que permite grande abrangência de situações. Pode-se criar de um fluxo de reclamação de um cliente, ou ainda todo um módulo de atendimento de (ex: Assistência Técnica como demonstrando) ou ainda alguma outra funcionalidade que necessite trafegar por etapas, e ainda por cima utilizando todas as possibilidades da informação com base em consultas dinâmicas.

Ferramenta robusta para gestão dos mais variados fluxos relacionados à área comercial, atende a diversas demandas dos nossos clientes, não vejo limites nos atendimentos.

Funcionalidade que pode ser configurada para atender diversas áreas da empresa, cadastrando diversos tipos de ocorrências e não apenas a assistência técnica. Possível cadastrar diversos fluxos para atender a necessidade de envolver diversas áreas da empresa no processo. Possibilidade de personalizar a tela, etapas e responsáveis de cada processo.

O módulo de ocorrência é uma visão global que registra detalhadamente os fatos de uma situação/rotinas/processos utilizando ou não ISO no fluxo.

Possibilidade de desenvolver telas e configurar fluxos dinamicamente para determinados procedimentos.

Ferramenta que permite automatizar fluxos de processos importantes para a empresa com o devido acompanhamento e controle dos responsáveis sem a necessidade de customizações da aplicação.

Permite que o cliente efetue o controle e gestão das solicitações dos clientes, física e financeira. Tendo uma abrangência setorial. Tendo início meio e fim.

É importante para a Gestão de relacionamento com o cliente.

Detalhamento dos processos.

Entendi que é a criação de um processo na empresa. Ter todo o entendimento do processo e criação do seu fluxo para tal.

Que é ferramenta mais importa de comunicação entre áreas onde possui um fluxo devido para atendimento de alguma demanda (logística, investimentos, financeiro ...) Módulo extremamente abrangente.

Acredito ser um módulo de amplas possibilidades, podendo centralizar processos que antes eram feitos de forma paralela. Por isso o ideal seria quem tem mais conhecimento sobre possibilidades de aplicação da ferramenta, criar uma lista de "possibilidades de uso", ou seja, uma lista onde quase todos os clientes podem ter as situações descritas e que o módulo pode atender, pois isso facilita na hora de vender.

O treinamento das [redacted]; será finalizado através de um exercício proposto. Qual sua opinião sobre a aplicação de exercícios para praticar o conteúdo do treinamento?

15 respostas



#### Comente sua opinião acima:

Entendo que, sem praticar, não se conhece a funcionalidade e não se aprofunda os conhecimentos recebidos no treinamento.

O tempo nos limitou um pouco.

Acredito que deveria ter uma entrega formal do exercício, bem como a sua correção e retorno ao aluno sobre o resultado.

Entendo que apenas desta forma, existe a fixação do conteúdo, e possibilita a absorção do conhecimento. Será de grande valia a experiência de uso do módulo.

Ótimo, tem que ter treinamento e a equipe tem que ser cobrada sobre sua execução.

É importante praticar, pois para mim é como eu consigo fixar o conteúdo.

Faz parte do processo de aprendizagem.

Muito bom

Não houve um passo a passo que todos os usuários pudessem acompanhar, tendo dificuldade em ver o resultado esperado e não houve tempo pra tirar dúvidas.

Melhor entendimento e esclarecimento de dúvidas. Acho importante, eu aprendo e gravo as informações exercitando.

O exercício poderia ser aplicado, após a conclusão do conteúdo, como não houve tempo para fazer o exercício, poderia ser agendado em um sábado, com o Instrutor.

Eu acredito que não irei conseguir fazer sozinha, pois no treinamento o minha atividade não deu certo. Mesmo salvando a cada passo, conforme instrução, perdi dados, e depois disso, não consegui mais acompanhar a atividade. Achei muito corrido. Como pra mim é um assunto totalmente novo, nunca tinha tido contato, achei minucioso, tem que ser bem detalhado e preciso. Mas irei tentar de qualquer forma, apresentar o exercício que ficou como atividade.

Acho excelente, a melhor maneira de aprender é praticando, poderia ter uma data intermediária para o grupo se encontrar e tirar dúvidas pontuais, com duração de 1h mais ou menos, para que estimule a todos não deixar para a última hora e promover mais interação das pessoas sobre a funcionalidade.

### **Como você pretende realizar o exercício proposto (data, horário, local, etc):**

Possivelmente em uma data específica, após o expediente. Mas há vários dias pela frente, o que permite que cada um planeje e se organize para executar a atividade.

Vou tentar encaixar em meus atendimentos e se não conseguir, realizarei no sábado em minha residência.

Em casa fora do horário de trabalho.

Organizar alguns períodos dentro de um dia da semana, e ainda em alguns períodos fora do horário.

Vai ter que ser à noite, muitos projetos no momento.

Na {empresa}, pois é onde possui acesso a minha base de testes. Nos intervalos das atividades.

Dentro do prazo determinado. Na {empresa} em alternância as minhas demais atividades.

Horário do almoço.

Aqui na empresa em momentos com menor volume de atendimentos

Iniciado em DD/MM/AAAA e termino na semana seguinte com auxílio do instrutor.

Durante o horário de trabalho, ao chegar das 8:00 as 08:30, dependendo da demanda, ou acessando de casa fazendo a noite. Já iniciei alguns cadastros.

Em casa.

Vou tentar alocar agenda, deixar uma janela sem atendimento prévio, pois preciso me dedicar /ler para conseguir colocar em pratica.

Ainda não programei.

Vou fazer o exercício à noite, do hotel em Fortaleza.

### **Espaço para sugestões ou comentários gerais:**

Especificamente sobre este treinamento, o ideal seria ter uma hora a mais de duração. Porém foi bem explicado e conduzido pelo instrutor.

Manualizar e disponibilizar o procedimento na biblioteca/Qualitor/drive.

Entendo que cada vez mais a empresa esteja no rumo certo das qualificações e conhecimento. Com certeza isso trará excelentes resultados tanto no presente, como no futuro.

Ter mais treinamentos dedicados a esse módulo devido a sua abrangência e possibilidades.

O conteúdo claro e de fácil entendimento.

Como comentei, achei complexo, mas é meu ponto de vista. Precisava de mais tempo para ter melhor entendimento, corremos no final por causa do tempo. Eu sou da pratica, preciso fazer para aprender.

Identificação do colaborador: {nome do colaborador}

### ANEXO 9 – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

	FORMAÇÃO		COMPORTAMENTAL		TREINAMENTOS DA FUNÇÃO				TREINAMENTOS DO SISTEMA							
	MÍNIMA	DESEJÁVEL	HABILIDADES	ATTITUDES	ATENDIMENTO CLIENTES	CONSULTOR DE NEGÓCIOS	CONCEITOS DE NEGÓCIOS	IMPOSTOS E TRIBUTOS	F	S	C	S				
<b>NOME DO PARTICIPANTE:</b>																
Consultor 1	1	0							0	1	1	0,5				
Consultor 2	0	0							1	1	0	0,5				
Consultor 3	1	0							1	1	1	1				
Consultor 4	1	0							0	1	1	1				
Consultor 5	1	0							1	1	1	0,5				
Consultor 6	1	1							0	0	1	0,5				
Consultor 7									0	1	0,2	1				
Consultor 8	0	0							1	1	1	1				
Consultor 9	1	1							1	0	1	0,5				
Consultor 10	1	1							0	1	0,2	1				
Consultor 12	1	1							1	1	1	1				
Consultor 13	1	0							1	1	1	0,5				
Consultor 14	1	0							0	1	1	0,5				
Consultor 15									0	0	1	0,5				
Consultor 16									0	1	1	0,5				
Consultor 17									0	1	1	1				
Consultor 18									0	1	1	0,5				