



WESLEY SANDER TEIXEIRA

**ANÁLISE DE PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS EM UMA MULTINACIONAL DO RAMO DE AUTOPEÇAS NO BRASIL**

LAVRAS – MG

2020

WESLEY SANDER TEIXEIRA

**ANÁLISE DE PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS EM UMA MULTINACIONAL DO RAMO DE AUTOPEÇAS NO BRASIL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho

Orientadora

Adm. Fernanda Cavaleiro Ruffino Rauber

Coorientadora

LAVRAS – MG

2021

WESLEY SANDER TEIXEIRA

**ANÁLISE DE PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS EM UMA MULTINACIONAL DO RAMO DE AUTOPEÇAS NO BRASIL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em ____ de _____ de 2021.

Prof. Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho UFLA

Orientadora

Adm. Fernanda Cavalheiro Ruffino Rauber

Coorientadora

LAVRAS – MG

2021

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho à minha família, por ser a base que me manteve de pé por todo este caminho. Em especial, agradeço à minha mãe, Juliana Rodrigues, e à minha avó, Isabel Rodrigues.

Agradeço a Universidade Federal de Lavras por oferecer meios para que eu construísse meu pensamento crítico e cidadão.

Agradeço ao PET Administração por permitir que tornasse minha visão holística e à conectasse com a realidade das comunidades.

Agradeço a todos os meus amigos que estarão sempre em minha memória e em meu coração.

Agradeço a orientação da Doutora Flaviana Andrade por tanto carinho e zelo com a conclusão deste trabalho. Agradeço também pela inspiração e por todo o auxílio na construção do meu conhecimento ao longo da graduação. Agradeço também à coorientação da Fernanda Rauber, por todo apoio no desenvolvimento deste relatório.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à organização que abriu as portas para que eu pudesse vivenciar todo o meu estudo na prática.

EPÍGRAFE

“As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos”.

Paulo Beleki

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um relatório das observações de estágio supervisionado realizado nas dependências de uma empresa que, neste relatório, será denominada como “Empresa X”. Está situada no estado de Minas Gerais e se enquadra nas dimensões de uma multinacional. O foco principal deste trabalho manteve-se sobre o setor de Recursos Humanos da citada empresa, então, as questões voltadas para o gerenciamento de pessoas foram especialmente analisadas. Os treinamentos e capacitações configuraram-se como elementos substanciais de observação, uma vez que eram frequentes e auxiliavam no desenvolvimento dos colaboradores para o funcionamento organizacional. Desta forma, o presente relatório de estágio tem como objetivo demonstrar que parte dos procedimentos eram eficientes, além de apresentar sugestões que potencializem os procedimentos internos da instituição. Este trabalho justifica-se, portanto, por ser uma análise que incide sobre o treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, atividades também vinculadas à prática profissional dos Administradores.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Peças Automotivas. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The present work is a report of the observations of supervised internship carried out on the premises of an organization, in this work, called "Empresa X". This institution is located in Minas Gerais state and is framed in the dimensions of a multinational. The main focus of this work remained on the Human Resources sector of the aforementioned company, so the issues related to people management were specially analyzed. The training and qualifications were configured as substantial elements of observation, since they were frequent and helped a lot in the development of employees for organizational functioning. Thus, this internship report aims to demonstrate that part of the procedures were efficient, while others were not, besides presenting suggestions that enhance the institution's internal procedures. This work is justified, therefore, because it is an analysis based on observation that aims to express progressive ideas for a multinational company in the field of automotive parts.

Keywords: Training. Development. Automotive parts. Human Resources. People management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	14
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	16
3.1 Desenvolvimento e atualização do Plano de Desenvolvimento Anual (PDA).....	18
3.2 Gerenciamento de atualizações de Plano de Qualificações no Posto de Trabalho (PQPT).....	18
3.3 Solicitação de treinamento.....	19
3.4 Processo de auxílio no processo de compra de treinamentos.....	19
3.5 Gerenciamento de recursos de treinamento.....	19
3.6 Planejamento e organização da “Oficina 1”.....	20
3.7 Organização Projeto 3.....	20
3.8 Lançamento de treinamentos.....	21
3.9 Montagem do processo de treinamento.....	21
3.10 Elaboração de apresentações com KPI’s de Treinamentos.....	21
4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS.....	22
4.1 Processo de Treinamento e Desenvolvimento.....	22
4.1.1 Preparação do Treinamento.....	23
4.1.1.1 Desenvolvimento e atualização do Plano de Desenvolvimento Anual (PDA).....	23
4.1.1.2 Gerenciamento de atualizações de Plano de Qualificações no Posto de Trabalho (PQPT).....	26
4.1.1.3 Solicitação de treinamento.....	30
4.1.1.4 Auxílio no processo de compra de treinamentos.....	33
4.1.2 Desenvolvimento.....	36
4.1.2.1 Organização Projeto M3.....	36

4.1.3 Disposição de resultados.....	42
4.1.3.1 Lançamento de treinamentos.....	43
4.1.3.2 Montagem do processo de treinamento.....	45
4.1.3.3 Elaboração de apresentações com KPI's de Treinamentos.....	49
5. CONCLUSÕES.....	53
6. REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo principal descrever e analisar processos na área de gestão de pessoas em uma empresa multinacional no ramo de autopeças com base na experiência vivenciada em um estágio supervisionado. Este foi desenvolvido em uma cidade de Minas Gerais. Após as análises, foram apontadas sugestões, visando mudanças organizacionais ou a manutenção de procedimentos dentro destes processos. O estágio ocorreu no setor de recursos humanos, especificamente na área de Desenvolvimento de Pessoas. Nesta seção será realizada uma contextualização do setor automobilístico no Brasil, justificando-se pelo ambiente onde está inserida a empresa.

No Brasil, o setor automobilístico em 2015 representava cerca de 22% do PIB industrial (MDIC, 2017). O mencionado setor possui relevante importância para o desenvolvimento do país, uma vez que o seu crescimento reflete em indústrias de outros setores, como o de aço (matéria-prima) e o de autopeças, por exemplos (MDIC, 2017).

As primeiras empresas do ramo de autopeças chegaram ao Brasil no final dos anos 1960, no período do governo de Juscelino Kubitschek, estimuladas por políticas governamentais de incentivo pós-guerra. Conseqüentemente, neste período a produção de automóveis aumentou significativamente (LOHBAUER, 2000). Assim, “[...] havia a convicção, de certa forma presente até hoje, de que o automóvel constituía-se em um símbolo do desenvolvimento industrial e econômico de um país”(LOPES, 2005 p.129).

Cabe destacar que foi a partir da década de 1990, com a abertura da economia, que a indústria automotiva alcançou o maior número de montadoras no Brasil, dentre elas, a maioria composta por empresas estrangeiras. Na mencionada década, as empresas de autopeças, por sua vez, passavam por um processo de consolidação e desnacionalização (POSTHUMA, 1997). Foi neste período que a multinacional, na qual foi realizado o estágio objeto do presente relatório, teve sua planta industrial instalada no estado de Minas Gerais, Brasil.

Em meados da década de 1990, as empresas do setor automobilístico investiram em plantas produtivas no Brasil (LOPES, 2005). Neste sentido, torna-se importante compreender que:

Estas empresas foram atraídas ao país pelo até então forte crescimento do mercado consumidor brasileiro de automóveis e principalmente pelas vantagens apresentadas no Novo Regime Automotivo brasileiro criado no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (LOPES, 2005 p.126).

De acordo com o excerto anterior, é correta a afirmação de que em 2020 o setor automobilístico configurou-se como um segmento sócio-comercial de grande relevância para o Brasil, seja no que tange ao desenvolvimento econômico ou para a geração de empregos diretos e indiretos que atingem 1, 3 milhão de pessoas (MDIC, 2017). O setor de autopeças, segundo MDIC (2017), contribuiu em 2016 com 162,2 mil empregos no país.

A gestão de pessoas nas organizações do setor automotivo trata-se de uma das áreas que demandam contínua busca por efetividade em seus processos constituintes. O recurso humano é um importante ativo para a empresa e está ligado diretamente com a realização de suas atividades, por isso precisa ser constantemente observado e analisado com o intuito de manter uma boa movimentação organizacional e bons resultados (SILVA; OLIVEIRA, 2017). Soviensi e Stigar (2008 p. 56) fazem uma observação interessante quando dizem:

Isto porque tudo que uma organização é capaz de realizar depende, em última análise, das pessoas com que conta. Planejamento, marketing, direção, controle, arrecadação de fundos e as atividades-fim estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional. Nesse contexto a Gestão de Pessoas torna-se algo essencial na instituição. Isto vale para todas as organizações, independente da atividade.

Logo, uma gestão eficiente das pessoas torna-se um diferencial competitivo perante o mercado, uma vez que a vantagem competitiva pode ser representada não apenas por fatores tecnológicos e financeiros, mas também pelas pessoas que compõe a organização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Como as empresas são organismos criados para uma finalidade, é necessário que as

peças que os formam compreendam que também são partes importantes para o seu bom desenvolvimento.

Dentre as atividades desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas, está a de treinamento e desenvolvimento de funcionários. Esta atividade consiste em capacitar os trabalhadores para que realizem as suas tarefas conscientes e seguros, possibilitando o conhecimento de todo o seu processo de trabalho (BARREIROS; RESENDE; KOVALESKI, 2016).

Para Silva e Paredes (2004), a busca da competitividade empresarial se dá pela capacitação e qualificação de seus funcionários. Estes devem ser preparados não somente para a função a qual são designados, mas também para enfrentar as ameaças e oportunidades do mercado. Corroborando com a ideia anteriormente apresentada, Barreiros, Resende e Kovaleski (2016) acreditam que a eficiência empresarial somente é conquistada se a mão-de-obra for eficiente, ou seja, para que o desempenho de uma organização seja satisfatório, o desempenho de seus indivíduos também o deve ser.

Além do ponto supracitado, Silva e Paredes (2004) enfatizam que um treinamento eficiente possibilita que o trabalhador desempenhe sua função com os menores custos para a empresa, uma vez que é orientado da melhor forma possível. Entretanto, não basta ao trabalhador apenas saber fazer ele, pois ele deve ser “sujeito na transformação das condições, da organização e do ambiente de trabalho”. (SILVA; PAREDES, 2004, p. 02).

Desta forma, é imprescindível que as organizações tenham sua área de Gestão de Pessoas estruturada, para que seus processos sejam efetivos e que esta seja sistematizada a fim de que seja dada a devida atenção às suas funções (Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento). Neste trabalho, as áreas de Treinamento e Desenvolvimento foram escolhidas para a realização do estágio, assim, será realizada uma descrição do setor bem como a análise de seus processos. A escolha do tema se deu pela relevância desta área para as organizações em geral e da afinidade do estudante com ela.

O presente relatório está dividido em seis seções além desta introdução. Na segunda seção será realizada uma descrição geral da empresa em que foi

realizado o estágio. Na terceira seção, uma descrição das atividades desenvolvidas. Na quarta, serão abordados os processos técnicos e na quinta, por sua vez, serão realizadas conclusões a respeito do trabalho. Na sexta e última seção serão propostas sugestões de melhoria.

2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Esta seção tem como objetivo apresentar uma breve descrição do local de realização do estágio. É importante destacar que as informações de identificação relativas à empresa serão mantidas em sigilo, portanto, ao decorrer deste trabalho, ela será identificada pelo nome fictício de “Empresa X”. A Empresa X configura-se como uma multinacional que atua no fornecimento de autopeças para montadoras de automóveis. A unidade na qual se realizou o estágio, por sua vez, está situada em uma cidade do estado de Minas Gerais, que conta com cerca de 1300 funcionários. Sua produção diária é de 60.000 unidades de autopeças, ainda é correto dizer que a empresa é de grande importância para a manutenção de empregos diretos e indiretos no município em que está situada.

A Empresa X possui um espaço físico extenso e bem projetado para atender às necessidades das atividades que são exercidas em seu interior. O setor de Recursos Humanos (RH) tem sua sede em um prédio próprio, situado próximo ao galpão de produção. O RH conta com salas para os seguintes setores:

1. Administração de Pessoal: responsável por operações relativas à folha de pagamento.
2. Benefícios: responsável pela administração dos benefícios oferecidos pela empresa. Este setor possui duas salas, uma com funcionários responsáveis por questões relacionadas a vale transporte e alimentação, e outra pelo plano de saúde.
3. Segurança Patrimonial: responsável pelo gerenciamento do uso do patrimônio da empresa.

4. Associação Recreativa: responsável pela direção do clube recreativo da organização e da comunicação com os funcionários.

5. Desenvolvimento de Pessoas: este dividido em dois departamentos, Recrutamento e Seleção, e Treinamento e Desenvolvimento onde realizou-se o estágio.

As atividades desenvolvidas pelo discente serão alvo da seção seguinte.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O objetivo desta seção é esclarecer, de maneira sintetizada, quais foram as atividades desenvolvidas pelo estagiário na Empresa X. Há a intenção primordial de focar no momento em que determinadas atividades e observações foram feitas, bem como o procedimento de suas realizações. Foi possível observar, em um primeiro momento, como ocorre na prática a gestão do pessoal da citada empresa, por este motivo, o simples fato de estar imerso naquele contexto já proporcionou novas percepções e a visão de aplicações efetivas do conhecimento que foi construído ao longo da graduação.

O estágio ocorreu no período de dezembro de 2018 a janeiro de 2020. Sua duração total foi de 1680 horas, sendo desenvolvido em carga horária semanal de 30 horas e diária de 6 horas. Era possível que sua realização se desse em dois horários, matutino e vespertino: 8:00 horas às 15:00horas e/ou 10:30horas às 17:30, respectivamente. A alocação do estagiário nos horários foi convencionada de acordo com os horários de compromisso com a universidade ou para atender às necessidades da empresa. Houve uma colaboração por parte da empresa que em muito ajudou para o processo de construção plena do conhecimento, uma vez que a instituição sempre se mostrou compreensiva às atividades que precisavam ser realizadas fora de suas dependências.

Com finalidade didática, as atividades sob a responsabilidade do discente serão descritas e avaliadas de acordo com o Processo de Treinamento e Desenvolvimento. Este processo está dividido em três fases:

- Preparação do Treinamento;
- Desenvolvimento;
- Disposição de Resultados.

Para facilitar a visualização e interpretação dos processos, foi criado o quadro abaixo que indica quais das atividades foram desenvolvidas em cada fase.

Quadro 1 - Treinamento

Fase 1: Preparação do Treinamento	
Atividade	Descrição
Desenvolvimento e atualização do Plano de Desenvolvimento Anual (PDA)	Auxílio no desenvolvimento e alimentação da planilha do PDA.
Gerenciamento de atualizações de PQPT ¹	Recebimento e validação de atualizações de PQPT e acompanhamento de atualização nos domínios.
Solicitação de Treinamento	Recebimento e avaliação da "Solicitação de Treinamento"
Auxílio no processo de compra de treinamentos	Solicitação de cotações, criação de escopo de compra, criação e gerenciamento de RDA ² , follow-up e negociação com fornecedores e área de compras
Gerenciamento de recursos de treinamento	Verificação e validação de salas de treinamento; Gerenciamento de recursos necessários para a execução do treinamento;
Fase 2: Desenvolvimento	
Atividade	Descrição
Oficina 1	Agendamento, organização e formalização do treinamento "Oficina 1"
Projeto 3	Agendamento de treinamentos internos, acompanhamento de desenvolvimento dos grupos envolvidos.
Fase 3: Disposição de Resultados	
Atividade	Descrição
Lançamento de treinamentos	Recebimento e lançamento de listas de presenças em treinamento no sistema SABA ³ e no Excel
Montagem do processo de treinamento	Acompanhamento e arquivamento de Solicitação de Treinamento, Avaliação de Eficácia, Avaliação de Reação, Pré-Teste e Pós Teste e materiais auxiliares. Montagem e arquivamento do processo de treinamento.
Elaboração de Apresentações com KPI's de Treinamentos	Organização de dados de treinamentos em apresentação corporativa.

Fonte: Elaboração Própria.

¹ Plano de Qualificações no Posto de Trabalho (Nomenclatura própria da empresa).

²Do inglês *Real-time data acquisition*. Nome dado na empresa para solicitações de recurso financeiro no sistema SAP.

³ Sistema utilizado para controle e lançamento de presenças em treinamentos e atividades.

No total, foram 10 atividades desenvolvidas, cada uma com suas sub-atividades e particularidades. Essas atividades foram direcionadas pela supervisora de estágio, que ofereceu todo apoio para a execução durante o período. Apesar desta separação didática, estas atividades eram interdependentes e ocorriam em diferentes fases do processo. A seguir será feita uma descrição introdutória sobre elas.

3.1 Desenvolvimento e atualização do Plano de Desenvolvimento Anual (PDA)

Com este plano era possível saber quais dos treinamentos estariam programados para o ano corrente e suas respectivas áreas. Desta forma, era enviado um e-mail às lideranças solicitando a necessidade de treinamento de cada área. Neste sentido, o papel do líder se fazia muito importante, pois este projeta uma visão macro sobre a capacitação dos colaboradores (BLANCHARD, 2011). Durante o ano o PDA era alimentado com informações dos treinamentos conforme ocorriam ou com treinamentos não previstos no planejamento.

3.2 Gerenciamento de atualizações de Plano de Qualificações no Posto de Trabalho (PQPT)

Era de responsabilidade do estagiário receber todas as folhas de PQPT, analisando se houve a atualização da ferramenta no tempo correto e se o documento está nos padrões exigidos pela organização. Esta análise era realizada tendo como base as datas expressas nos documentos anteriores e no padrão seguido. Após a aprovação, o PQPT era arquivado de acordo com a área ou domínio que pertencesse.

3.3 Solicitação de treinamento

Na Empresa X, para que um treinamento fosse desenvolvido, era necessário que a parte solicitante entregasse um documento chamado “Solicitação de Treinamento” ao setor de Treinamento e Desenvolvimento. Este documento tinha como finalidade dispor informações relevantes para avaliação e aprovação do treinamento solicitado.

Nesta etapa, o estagiário tinha como responsabilidade receber este documento, conferindo se todos os dados estavam devidamente preenchidos e avaliar previamente em parceria com sua supervisora o desenvolvimento do treinamento em um futuro próximo.

3.4 Processo de auxílio no processo de compra de treinamentos

Quando não havia dentro da empresa algum funcionário capacitado a multiplicar o conhecimento sobre algum tema, fazia-se necessário realizar a cotação do treinamento com pelo menos três fornecedores externos. Para isso, era feito o escopo de compras, documento que especificava todas as características do treinamento a se comprar, sendo este enviado ao fornecedor para que ele elaborasse sua proposta. Após recolhimento de propostas e da escolha do fornecedor mais competitivo, abria-se uma solicitação de verba (RDA⁴) no sistema interno chamado SAP⁵. Por ele, era possível fazer o acompanhamento da aprovação ou não da solicitação. Após confirmada a liberação do dinheiro, todas as informações eram entregues ao setor de Compras para que o treinamento fosse contratado.

3.5 Gerenciamento de recursos de treinamento

Para que um treinamento ocorresse com o mínimo de imprevistos possíveis, era realizada uma visita a todas as salas de treinamento da planta, verificando a disponibilidade e funcionamento de recursos eletrônicos como

⁵ Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados.

projektor de imagens, ar-condicionado, computador e acesso à rede corporativa e de recursos de escritório como caneta, pincel, *flip-chart*. Esta verificação era realizada por meio de *check-list*. É interessante ressaltar que todo material utilizado para dar base aos treinamentos eram comprados pelo setor de Treinamento e Desenvolvimento

3.6 Planejamento e organização da “Oficina 1”

Era de responsabilidade do estagiário o agendamento, organização e formalização do treinamento denominado “Oficina 1”. Este treinamento tinha como objetivo apresentar aos funcionários da empresa a organização e as funções de seu setor. A liderança é algo muito importante dentro das organizações, pois impacta em todos os seus segmentos, por isso precisa de observação e excelência (KOUZES; POSNER, 1997). O agendamento era realizado seguindo o cronograma pré-estabelecido do treinamento. Após esta etapa, era necessário imprimir os materiais que seriam utilizados, fazer mediação entre área responsável pelo treinamento e seu instrutor, para que o mesmo ocorresse. Durante a execução, todos os documentos para formalização do processo eram devidamente preenchidos e arquivados. Este treinamento tinha como objetivo a motivação das lideranças, pois investir no líder é construir um futuro em progresso para a organização (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND; LAGO, 2009)

3.7 Organização Projeto 3

O projeto 3 era um projeto voltado para o desenvolvimento de funcionários dos cargos *Team Leader* e *Machine Leader*. Realizava-se com a produção o agendamento deste treinamento, assim como sua execução e acompanhamento dos resultados obtidos.

3.8 Lançamento de treinamentos

O estagiário realizava o lançamento de presença dos treinamentos no sistema virtual. Para isto, eram recolhidas todas as listas de presenças geradas na ocasião da capacitação. Nestas listas era possível obter todas as informações dos participantes para, assim, fazer o lançamento da presença ou da ausência nos programas *Excel* e *Saba*. Alguns treinamentos geravam certificados que eram entregues aos participantes após conclusão dos lançamentos.

3.9 Montagem do processo de treinamento

Esta atividade consistiu-se em arquivar física e virtualmente os formulários comuns a todo treinamento: “Solicitação de Treinamento”, “Avaliação de Eficácia”, “Avaliação de Reação”, “Pré-Teste” e “Pós Teste” e materiais auxiliares. Este processo acontecia paralelamente pela organização do treinamento e era revisado na última etapa a fim de que nenhum documento obrigatório fosse esquecido.

3.10 Elaboração de apresentações com KPI's⁶ de Treinamentos

A cada 15 dias havia a elaboração de apresentações com indicadores de resultado dos treinamentos. Estes indicadores surgiam de todos os treinamentos realizados pela empresa até dado momento. O estagiário tinha como função alimentar os dados que compunham essa apresentação, realizada pela líder do setor.

⁶*Key Performance Indicator* (Indicador-chave de desempenho). Conjunto de dados utilizados para mensurar quantitativamente o resultado de um processo

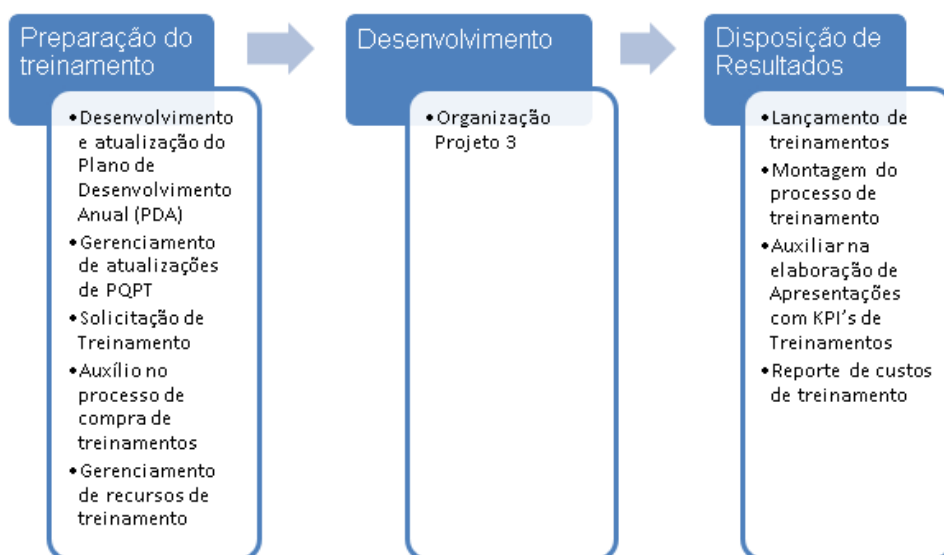
4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Na seção anterior, realizou-se uma breve descrição de todas atividades sob responsabilidade do discente no decorrer do estágio supervisionado. A presente seção, por sua vez, tem como objetivo descrever as atividades supracitadas e seus respectivos processos técnicos com maior detalhamento. Assim como também objetiva analisa-los e propor sugestões de melhoria para estes processos com base na experiência vivenciada pelo estagiário.

4.1 Processo de Treinamento e Desenvolvimento

Era responsabilidade do estagiário prestar auxílio em todo o processo de treinamento e de desenvolvimento do pessoal da Empresa X. O processo era formado por três etapas, cada uma com suas respectivas atividades, conforme fluxograma abaixo:

Figura 1 – Processo de Treinamento



Fonte: Elaboração Própria.

Na primeira etapa, estão todas as atividades que, de alguma forma, antecedem a realização de todo treinamento. Dentre elas estão as que são utilizadas para planejar os treinamentos anuais, as que podem servir de base

para definir a necessidade de treinamento, atividades para solicitar treinamentos e negociar sua compra com fornecedores. Por último, tem-se as atividades que são aplicadas para o gerenciamento de recursos necessários para que o treinamento ocorra.

Na etapa de desenvolvimento, estão dispostos os treinamentos que estavam sob responsabilidade do estagiário. Os treinamentos alocados nessa parte ocorreriam com frequência e demandavam acompanhamento constante.

Por fim, na última etapa, estão atividades com duas finalidades: organizar os dados e informações coletados durante o processo de treinamento e apresentar os resultados obtidos com sua execução. No primeiro grupo estão atividades de levantamento de participantes presentes e arquivamento online e físico de documentos que atestam a realização do treinamento. No segundo grupo estão atividades que servem para elaborar e apresentar os resultados obtidos e para prestação de contas de recurso financeiro empregado em treinamentos.

Nas próximas seções, as atividades mencionadas serão descritas e analisadas na perspectiva de propor melhorias para o processo de treinamento e desenvolvimento ou de manter os procedimentos que são eficientes.

4.1.1 Preparação do Treinamento

Nesta seção serão descritas todas as atividades pertencentes à primeira etapa do processo de treinamento e desenvolvimento.

4.1.1.1 Desenvolvimento e atualização do Plano de Desenvolvimento Anual (PDA)

A Empresa X utilizava para planejamento dos treinamentos anuais o Plano de Desenvolvimento Anual ou PDA. Ele era estruturado em uma planilha de *Excel* que era alimentada com regularidade. As informações reunidas nele possibilitavam a visualização de quais treinamentos deveriam ocorrer durante o

ano e quando deviam ocorrer. Além disso, por meio dele, era possível acompanhar o andamento das capacitações em execução. Era de responsabilidade do estagiário auxiliar na elaboração do planejamento e na alimentação de dados da planilha durante o ano. Como trata-se de um planejamento, a sua elaboração acontecia no final de cada ano para utilização no ano seguinte.

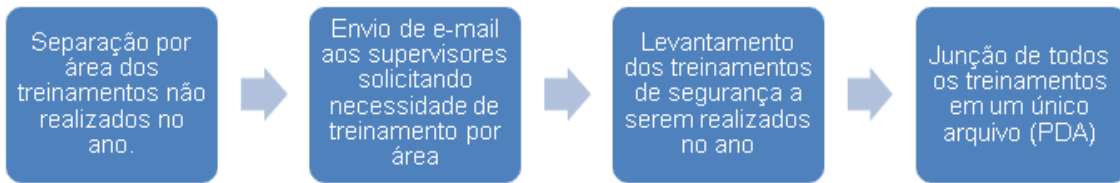
O primeiro passo para elaboração do plano de treinamento era separar, por área, quais treinamentos não foram aplicados no exercício. Em seguida era enviado um *e-mail* para todas as lideranças da planta. Este *e-mail* continha um anexo com o PDA do ano corrente e trazia instruções para que o líder analisasse as necessidades de treinamento da sua área e equipe. Para análise, recomendava-se realizar um levantamento do que foi planejado e não foi cumprido, para que estes treinamentos fossem realocados para o ano seguinte. Era dado um prazo para que o e-mail fosse respondido com as demandas levantadas. O estagiário recolhia todas as demandas enviadas e as reunia em uma única planilha, dando início à elaboração do planejamento.

Em seguimento, era feito o levantamento dos treinamentos de segurança exigidos por lei. Eles eram repassados para o PDA para que pudessem ser aplicados no decorrer do ano seguinte. Tais treinamentos respeitavam um período de reciclagem, cada um com o seu respectivo tempo e lei regente. Na maioria dos casos eram treinamentos de normas de segurança no trabalho, tais como NR-12 (Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos).

Outro levantamento que se fazia necessário diz respeito aos treinamentos exigidos pela matriz corporativa. Para tal, era necessário entrar em contato com o representante da matriz da empresa no Brasil da área de Treinamento e Desenvolvimento. Este contato era realizado pela supervisora do estágio que repassava a informação para o estagiário

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Anual respeitava o seguinte fluxograma:

Figura 2 – Plano de Desenvolvimento Anual



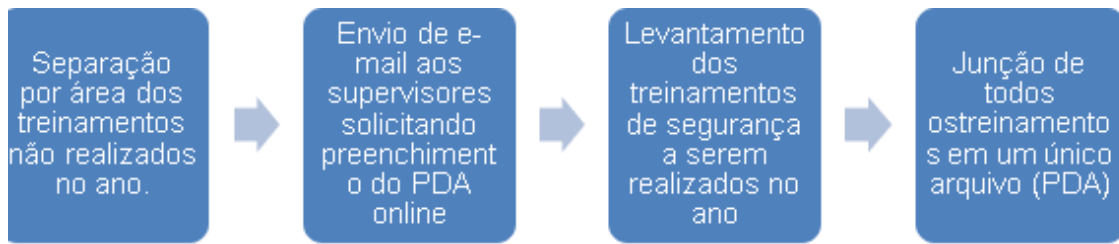
Fonte: Elaboração Própria.

O Plano de Desenvolvimento anual era eficaz para fazer o levantamento de quais os treinamentos eram necessários em determinado ano. Entretanto, ele era ineficaz para o acompanhamento dos treinamentos no decorrer do ano, isso pelo fato de que sua estrutura era muito extensa e demandava muito tempo para preenchimento.

Dito isso, sugere-se, como aperfeiçoamento do processo, retirar parte das informações que se tornam desnecessárias no acompanhamento do treinamento, tais como questões relacionadas à compra do treinamento, as quais demandam bastante espaço em sua estrutura. Com esta simples alteração, o processo se tornará mais eficiente e enxuto.

Sugere-se também que o levantamento inicial dos treinamentos seja realizado em algum sistema de edição compartilhada online, como o *Google Drive*, por exemplo. Neste caso, seria enviado um único *e-mail* para os supervisores com instruções de preenchimento *online* e prazo para envio. Isso pouparia o tempo utilizado para enviar solicitações aos supervisores de cada área, tempo este que pode ser despendido com outra atividade. A Figura 3 descreve como ocorreria o processo após a modificação proposta:

Figura 3 - Modificação



Fonte: Elaboração Própria.

4.1.1.2 Gerenciamento de atualizações de Plano de Qualificações no Posto de Trabalho (PQPT)

O Plano de Qualificações no Posto de Trabalho (PQPT) é um documento disposto na área de produção da Empresa X. Nele é possível visualizar quais pessoas são qualificadas para as atividades de determinado posto de trabalho. Todas as áreas devem ter um PQPT atualizado para possíveis consultas, isso impede que um funcionário faça uma função para qual não é designado ou ainda não é treinado. Desta forma, é possível reduzir o número de peças fora do padrão exigido e prevenir acidentes de trabalho por manuseio indevido de equipamentos ou máquinas.

A Empresa X, apresenta, em todas as áreas de produção, o “Quadro de Domínio”. Este quadro possui uma estrutura para fixar os documentos relevantes para o processo de produção, tais como os manuais de instruções de processos realizados em determinada área. É no “Quadro de Domínio” que se pode encontrar o PQPT de cada área.

A estrutura de um PQPT é construída por meio de uma planilha de *Excel*. Ela contém uma coluna com o nome dos funcionários que compõem o setor da produção e uma com as operações realizadas naquele posto de trabalho. Cada funcionário recebe um número de classificação quanto ao grau de instrução em determinado procedimento ou operação. A classificação é composta por:

- 0 Não aplicável/ Não realizado;

- 1 Ausência de Conhecimento;
- 2 Demonstra conhecimento, sabe aplicar, mas não tem autonomia;
- 3 Demonstra conhecimento, sabe aplicar e tem autonomia;
- 4 Apto a treinar e acompanhar outros colaboradores.

O documento possui, também, um somatório do número de funcionários “desenvolvidos” e “a desenvolver”. O somatório dos “desenvolvidos” engloba os funcionários de nível 3, os quais demonstram conhecimento e sabem aplicar com autonomia e os de nível 4, que estão aptos a multiplicar o conhecimento. O “a desenvolver”, por sua vez, representa os funcionários que estão classificados no nível 1 ou 2, em outras palavras, que não possuem conhecimento ou demonstram conhecimento, sabem aplicar, porém sem autonomia no processo. Salieta-se que a palavra “autonomia” é empregada, neste caso, no sentido de fazer determinada tarefa sozinho e sem supervisão.

O PQPT possui um espaço para demonstrar a data de sua última atualização e da sua próxima atualização. Este controle da periodicidade é revisado por auditoria de processo interno e tem como objetivo, além de manter o documento sempre atualizado, evitar que novos funcionários desempenhem funções sem treinamento.

O PQPT de uma área deve ser planejado, revisado e analisado pelo supervisor da área. Após sua elaboração ele deve ser assinado pelo supervisor e encaminhado para o setor de “Desenvolvimento de Pessoal” com uma cópia para conferência e arquivamento, uma cópia para cada domínio da área e uma cópia virtual, sendo esta última enviada por e-mail.

Era de responsabilidade de o estagiário fazer a recolha da cópia para arquivamento físico e online, além de analisar as cópias que retornavam para a área para compor o quadro de domínio. Para tal, fazia-se a conferência e comparação de todas as cópias disponíveis, que eram carimbadas com o selo “CÓPIA CONTROLADA”. O arquivamento físico era feito em uma gaveta própria de um armário utilizado para separar documentos do setor. Os PQPT's eram dispostos em pastas separadas por área.

Após o arquivamento físico, o estagiário se conectava em seu e-mail para conferir o recebimento da cópia virtual, enviada pela assistente administrativa da área. Confirmado o recebimento, o documento era arquivado em pastas dispostas na rede online de compartilhamento de documentos da Empresa X. A cópia online era essencial no processo pois o arquivo era editável e suas informações podiam ser usadas em outros processos. Quando o recebimento não era confirmado, o estagiário entrava em contato com a área para a solicitação da cópia. O processo é ilustrado na figura abaixo:

Figura 4 – Esquema de Organização Documental



Fonte: Elaboração Própria.

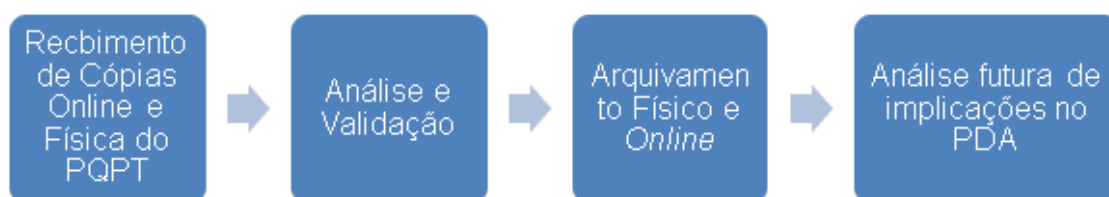
Este processo era simples, porém não eficaz em toda a sua capacidade, pois o arquivamento online não ocorria conforme o físico. Então, algumas melhorias são sugeridas em relação para a melhor utilização do arquivo para composição da matriz de treinamentos e fiscalização do recebimento deste documento pelo setor.

Dito isso, as informações contidas no PQPT permitem uma visão holística das áreas de produção e sua necessidade de treinamento. Entretanto, não são comumente utilizadas como ferramenta para compor a matriz de treinamentos da empresa. Sugere-se que este documento seja utilizado na construção de todo Plano de Desenvolvimento Anual (PDA), pois pode servir de base para levantar quais áreas estão defasadas em treinamentos. Desta forma, não transfere exclusivamente a responsabilidade para os supervisores, além de que está dentro do escopo de responsabilidade do setor de “Desenvolvimento de Pessoal” levantar a demanda por treinamentos.

Além disso, o recebimento do arquivo *online*, na maioria das vezes, não acontecia. Isso se dava por sempre ser solicitado em época de auditoria ou quando o prazo de vencimento do PQPT estava no limite. Devido à importância

do documento e às suas implicações na segurança de trabalhadores e qualidade da produção, sugere-se que a validação das cópias por meio do selo “CÓPIA CONTROLADA” só ocorra com o recebimento de todas as vias, tanto física como online. Sendo assim, o processo se tornará eficaz e eficiente, uma vez que, não será necessário retornar o contato com a área para o envio do arquivo *online*. A Figura 5 detalha o processo com as sugestões de melhorias.

Figura 5 – Análise e Arquivamento de Documentação



Fonte: Elaboração Própria.

4.1.1.3 Solicitação de treinamento

Na Empresa X, a área de “Treinamento e Desenvolvimento” era responsável por aprovar a realização de todo treinamento necessário para o desenvolvimento de funcionários. Nesta etapa, era responsabilidade do solicitante entregar ao setor um documento chamado “Solicitação de Treinamento”. Ele tinha como objetivo fornecer todas as informações necessárias para a aprovação da execução da atividade.

Os dados solicitados no documento estavam dispostos em abas e constituíam em: Nome do treinamento, carga horária, data, horário, custo, tipo de treinamento, aplicação dos conhecimentos gerados, tipo de indicador de resultado e prazo para verificação de resultados.

Informações como nome de treinamento, carga horária e data eram utilizadas para identificar o treinamento. A aba “Tipo de Treinamento” seguia as seguintes classificações:

Quadro 2 – Plano de Treinamento

Quanto a previsão no Plano de Desenvolvimento Anual:	Quanto ao tipo:
<ul style="list-style-type: none">• Treinamento Previsto• Treinamento Não Previsto	<ul style="list-style-type: none">• Aperfeiçoamento• Comportamental• Conscientização• Formação• Reciclagem• Institucional• WCM• Conhecimento Técnico• Requisito Cliente

Fonte: Elaboração Própria.

Na aba “Aplicação dos Conhecimentos Gerados” era necessário explicitar em quais atividades os conhecimentos adquiridos poderiam ser aplicados, tendo como base o posto de trabalho dos participantes do treinamento. Após isso, era necessário informar qual tipo de indicador poderia apontar o resultado da atividade, sendo dois: indicador quantitativo e qualitativo. E ainda, qual a periodicidade de sua aplicação.

Sendo assim, o estagiário recebia o documento devidamente assinado pela parte solicitante e avaliava, com sua gestora, a viabilidade do desenvolvimento do treinamento. Algumas questões eram levantadas para análise, tais como: o treinamento estava previsto no “Plano de Treinamento Anual” para acontecer? Havia provisão financeira para tal? Existe mão de obra interna capaz de multiplicar o treinamento? Este treinamento é requisito de cliente ou exigência legal? Este procedimento é exposto na Figura 6.

Figura 6 – Solicitação de Treinamento



Fonte: Elaboração Própria.

É correto dizer que esta parte do processo era eficaz, pois, por meio do documento “Solicitação de Treinamento” era possível identificar os pontos básicos sobre o treinamento solicitado. Tais informações eram norteadoras para o restante do processo. Entretanto, sugere-se como mudança, incremental, que o documento contenha um questionamento se já existe alguém capacitado dentro da empresa para ministrar o treinamento. Isto pode diminuir o tempo de discussão realizada após receber o documento e, conseqüentemente, tornar esta etapa também mais eficiente.

A empresa possuía um controle dos capacitadores internos, entretanto este controle não era atualizado com frequência e não correspondia à realidade. Outra sugestão em relação ao processo é que este controle seja alimentado e atualizado a fim de que seja utilizado para melhorar a tomada de decisão interna. Assim, a mensuração do funcionário “Multiplicador” no documento “Solicitação de Treinamento” serviria apenas para agilizar o processo e economizar o tempo para consulta. Entretanto, isto apenas funcionaria se este controle fosse compartilhado com todos os líderes da empresa que eram autorizados a fazer a solicitação do treinamento para a equipe.

4.1.1.4 Auxílio no processo de compra de treinamentos

Os treinamentos dentro da Empresa X poderiam ser internos ou externos. Os internos eram ministrados por funcionários com capacidade para replicar o conhecimento, chamados internamente de multiplicadores de conhecimento. Na ausência de multiplicador, era contratada uma empresa

externa capacitada para ministrar o treinamento, assim, estes eram os treinamentos externos.

O departamento responsável por realizar a compra de treinamentos externos na Empresa X era o de “Compras”. Para dar início ao processo de compra era necessário elaborar o “Escopo de Compra” que tinha como objetivo definir, de forma completa, as características do treinamento, assim como as exigências de realização do serviço.

Este documento era elaborado pelo estagiário que, no processo de cotação, o encaminhava para os fornecedores de treinamento que o utilizavam como base para realizar a proposta comercial. Era necessário realizar no mínimo três cotações com fornecedores diferentes, acarretando três propostas comerciais. Este procedimento era padronizado e exigido com o objetivo de encontrar o fornecedor mais competitivo do mercado, em outras palavras, com maior relação custo-benefício.

Após a escolha do fornecedor do treinamento, criava-se uma RDA, ferramenta para solicitação de recurso financeiro interno, disponível no software SAP. O software, por sua vez, pode ser entendido como um sistema de gestão de dados e solicitações corporativas.

Para a criação de RDA no sistema SAP era necessário colocar qual o treinamento a ser comprado, qual seu valor, em qual moeda foi feita a cotação, qual categoria de serviços ele se adequava e quem estava solicitando a compra. Na empresa, cada setor possuía seu centro de custo, uma conta digital que possuía o montante do dinheiro que cada setor planejava para gasto anual. Para fechamento da RDA, era necessário informar de qual centro de custo aquele valor seria debitado. Após a finalização, era obrigatório que a liberação do valor para pagamento do treinamento fosse aprovada por alguns gestores. O sistema, então, emitia um fluxo de aprovações de RDA, indicando quais gestores eram responsáveis pela liberação realizada virtualmente no sistema SAP.

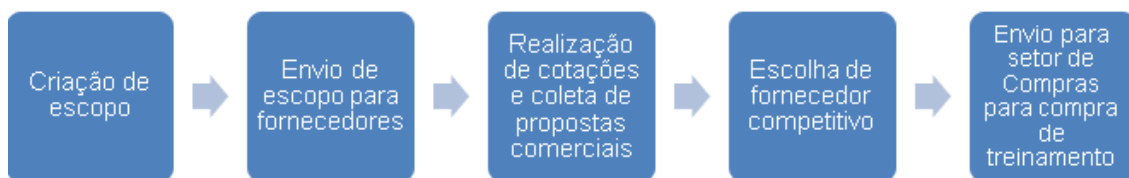
Era de responsabilidade do estagiário a criação de RDA no sistema de treinamentos como de outras compras no setor de Desenvolvimento e

Treinamento, assim como o acompanhamento da liberação do fluxo de aprovações. Era necessário contato constante com os gestores responsáveis pela aprovação, pois, devido à quantidade de compromissos e agendamentos de outra natureza, pouco tempo era disponibilizado para a tarefa de aprovação. Este contato era realizado por e-mail e continha a justificativa para que o treinamento ocorresse e o número de identificação da RDA para aprovação.

No setor eram realizadas compras variadas para atender as demandas da equipe de trabalho. Consequentemente, era grande o número de RDA pendentes no sistema SAP. Por esta razão, era realizado pelo estagiário a alimentação com dados de uma planilha de RDA para controle interno. Esta planilha era renovada anualmente e continha número de toda RDA emitida pelo setor, identificação do produto ou serviço comprado, e posição no fluxo de aprovações.

Após aprovações de RDA, as propostas comerciais eram enviadas ao setor de Compras para que o treinamento cotado fosse comprado. Após todas as etapas de responsabilidade do setor de Compras, enviava-se ao estagiário um e-mail com um documento chamado “Pedido de Compras”. Com este documento, o fornecedor conseguia emitir as notas fiscais para cobrança do treinamento. O processo descrito acima é representado pelo fluxo apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Compra de Treinamento



Fonte: Elaboração Própria.

O processo de compra de qualquer material ou serviço na Empresa X era inteiramente de responsabilidade do setor de compras, o estagiário o

realizava com a finalidade de agilizar o processo para que o treinamento ocorresse dentro do prazo. Em outras palavras, o processo de compras não estava alinhado com a execução do treinamento. Foi possível identificar, com essa situação, que as outras equipes, salvo o setor de Recursos Humanos, não dava a devida importância para os treinamentos ou capacitações, assim como as lideranças reservavam pouco tempo no dia-a-dia para planejá-los. Era comum que treinamentos fossem postergados ao máximo possível devido ao volume de produção. De todas as categorias, as de segurança no trabalho, previstos por lei, e os que eram requisitados por clientes eram priorizados, levando em consideração as consequências da sua não realização. Nesse sentido, sugere-se que seja feita uma capacitação com as lideranças, com o objetivo de conscientização da importância de treinamentos para desenvolvimento individual de cada colaborador e da equipe como um todo.

4.1.2 Desenvolvimento

Nesta seção, serão descritas todas as atividades pertencentes ao desenvolvimento do processo de treinamento. Nela encontram-se os treinamentos ministrados no Projeto 3 que ocorriam semanalmente na planta da Empresa X.

4.1.2.1 Organização Projeto 3

O Projeto 3 era voltado para o desenvolvimento de funcionários *Team Leader* e *Machine Leader*. Esta nomenclatura era utilizada para os cargos de Operador de Processo de Produção e Operador Técnico de Produção, respectivamente. Ambos eram atividades ligadas diretamente à produção. Entretanto, o *Team Leader* era responsável por gerir e motivar a equipe de operadores, além do manuseio de máquinas industriais. O *Machine Leader*, por sua vez, estava ligado apenas ao processo produtivo, tendo como sua única função a operação direta de máquinas.

O Projeto 3 foi criado em 2019 e apresenta treinamentos de ferramentas e processos voltados ao perfil e competências da produção. São exemplos de treinamentos técnicos que focavam em ferramentas específicas 5s, 5t, TAG, 7 Passos Para Resolução de Problemas, Ferramentas AM, Golden Strike Zone, OEE, OPL, 7 Ferramentas da Qualidade, 7 ferramentas de WCM, MURI, MURA e MUDA. Além disso, alguns treinamentos eram incorporados para auxiliar na gestão de equipes como: Comunicação, Jornada de Trabalho, Gestão de Clima, Política de Benefícios, Cheque, Férias e Marcação de Ponto. As ferramentas eram escolhidas pelo time corporativo da matriz da Empresa X. Assim, soavam como ordem de prioridade para capacitação.

O Projeto 3 previa que acontecesse treinamentos internos toda semana. O primeiro passo para organização foi acordar um horário com os supervisores e gerentes de produção. Isso pelo fato de que, enquanto o funcionário estava treinando, deveria ter um substituto em suas tarefas para que não prejudicasse o andamento do processo produtivo.

Ficou decidido que os treinamentos poderiam ocorrer de segunda à quinta-feira. Os horários disponíveis para treinar eram de 10h às 12h, para funcionários que trabalhavam no 1º turno, e de 17h30min às 19h30min, para o que trabalhavam no 2º turno. Ficou acordado, ainda, que todo treinamento deveria ter no mínimo duas turmas por turno. Sendo assim, o Projeto 3 seguiria a seguinte configuração:

Tabela 1 – Carga Horária

Carga horária	Número de turmas/turno	Dias da semana
2h	2	2
1h	2	1

Fonte: Elaboração Própria.

Desta forma, os treinamentos com duração de 2 horas necessitavam de dois dias da semana para cumprir sua carga horária mínima, uma vez que os

horários disponíveis para cada turno por dia eram 2 horas de treinamento. Já para os treinamentos com carga horária de 1 hora, um dia de treinamento era suficiente, pois conseguia-se treinar duas turmas por turno. Após o acordo dos horários que a equipe de produção poderia liberar os colaboradores, recebeu-se uma relação de todas as ferramentas que deveriam ser temas de treinamento. Algumas ferramentas tinham prioridade e deveriam ser repassadas primeiramente.

Era de responsabilidade do estagiário planejar os treinamentos com uma antecedência de 15 dias. Sendo assim, após a seleção das ferramentas, era necessário o contato com o “*internal trainer*” responsável. Este contato era realizado por e-mail para a formalização da solicitação e, paralelamente, por telefone a fim de agilizar o processo e facilitar a comunicação, pois é primordial para o sucesso organizacional (BRONDANI; BARROS, 2015). Após a confirmação da data de treinamento, o estagiário marcava o compromisso na agenda virtual dos instrutores para que nenhum compromisso fosse marcado naquele dia. Marcava-se, também, o dia para utilização da sala de realização do treinamento para que nenhum compromisso de outra equipe da empresa concorresse ao espaço.

O material a ser utilizado pelo instrutor era enviado pela equipe corporativa da matriz. Assim, o estagiário encaminhava-o por e-mail para que fosse revisado pelo *internal trainer*. O material era composto por apresentação de *slides* do conteúdo, Avaliação de Reação, Lista de presença e Pré-teste e Pós-teste. Apenas a apresentação pré e pós-teste eram encaminhados para revisão, os demais eram padronizados para todos os treinamentos. Todos estes documentos serão descritos na seção intitulada “Montagem do Processo de Treinamento”.

Após a aprovação, o estagiário selecionava o público alvo do treinamento e imprimia a quantidade necessária de material para distribuição no dia. A seleção se dava de acordo com os cargos disponibilizados pelo setor de Administração de Pessoal. Em seguida ao levantamento do público era necessário alocar os funcionários de acordo com o horário de trabalho.

Essa alocação era realizada por meio de uma planilha que continha informações de identificação dos funcionários como nome, área e turno de trabalho e as turmas oferecidas para aquele treinamento. O estagiário definia previamente essas turmas de acordo com o horário de trabalho dos funcionários e enviava a relação à secretária da produção. Era função da secretária analisar a alocação proposta, se atentando às mudanças como troca de turno por algum funcionário, faltas, atestados e disponibilidade na produção.

Após análise, a secretária reencaminhava a relação ao estagiário com as mudanças propostas. Esta relação gerava dois tipos de cronogramas; um deles continha todos os nome e alocações em turma e era enviado a todos os supervisores de produção para que se programassem para o dia do treinamento, o outro continha apenas dados resumidos, tais como data, horário e número de participantes. Este último era encaminhado ao time da matriz e era composto por dados de todos os treinamentos do projeto M3 programados para os próximos 15 dias, portanto, só era enviado após fechamento da agenda de treinamentos.

No dia do treinamento, o estagiário fazia uma última verificação de todos os recursos necessários na sala. No total, são 4 salas disponíveis para treinamento ou reuniões gerenciais e 1 sala para treinamento prático de segurança em máquinas e equipamento. Há também 1 sala para treinamento via videoconferência.

Os recursos encontrados nestas salas eram eletrônicos ou de suporte. Dentre os eletrônicos estavam: retroprojetor, computador, caneta laser e ar-condicionado. Os recursos de suporte eram materiais de papelaria como caneta para lousa, *flip-chart*, apagador e pincel para *flip-chart*. A sala de videoconferência possui também televisor e a de treinamento prático alguns equipamentos que simulam máquinas utilizadas na produção.

No momento dos testes destes recursos, o estagiário levava para sala de treinamento todo material a ser utilizado. Cada colaborador recebia uma cópia da apresentação impressa para anotações, um pré-teste, um pós-teste e uma avaliação de reação. Em cada semana eram treinados cerca de 200 colaboradores no Projeto 3.

Ademais, o estagiário tirava fotos no momento da capacitação e fazia o acompanhamento de número de participantes em cada turma. Caso houvesse uma diferença considerável entre o número programado e o número presente, era preciso contatar o gerente de produção para entender a causa e tomar as providências para que o treinamento ocorresse com o melhor número possível de presentes.

No final do treinamento, o instrutor entregava o “*Checklist* do Multiplicador Interno”. Este documento descrevia, em forma de lista de verificação, todas as atividades de responsabilidade do instrutor. Ele servia como ferramenta de garantia que todos os recursos e atividades estavam alinhados para dispor a melhor experiência para o funcionário participante do treinamento e que o processo ocorresse com o mínimo de falhas possível.

Este cuidado era precedente na execução e após o treinamento. As atividades sob responsabilidade do instrutor que precediam eram: ter pontualidade, verificar organização da sala, limpeza, disposição de cadeiras e mesas e os equipamentos necessários para execução, indo ao encontro das teorias de contingência (AMARO, 2004). Na execução do treinamento as atividades eram: fazer uma boa recepção dos participantes, passar lista de presença, entregar apostilas, realizar pré-teste, movimentar a turma se perceber sono, realizar pós-teste e avaliação de reação. Ao final, agradecer a todos, reforçando a importância do treinamento. Por fim, as atividades após o treinamento incluíam: realizar correção de testes e devolver todo material utilizado no setor de Desenvolvimento e Treinamento.

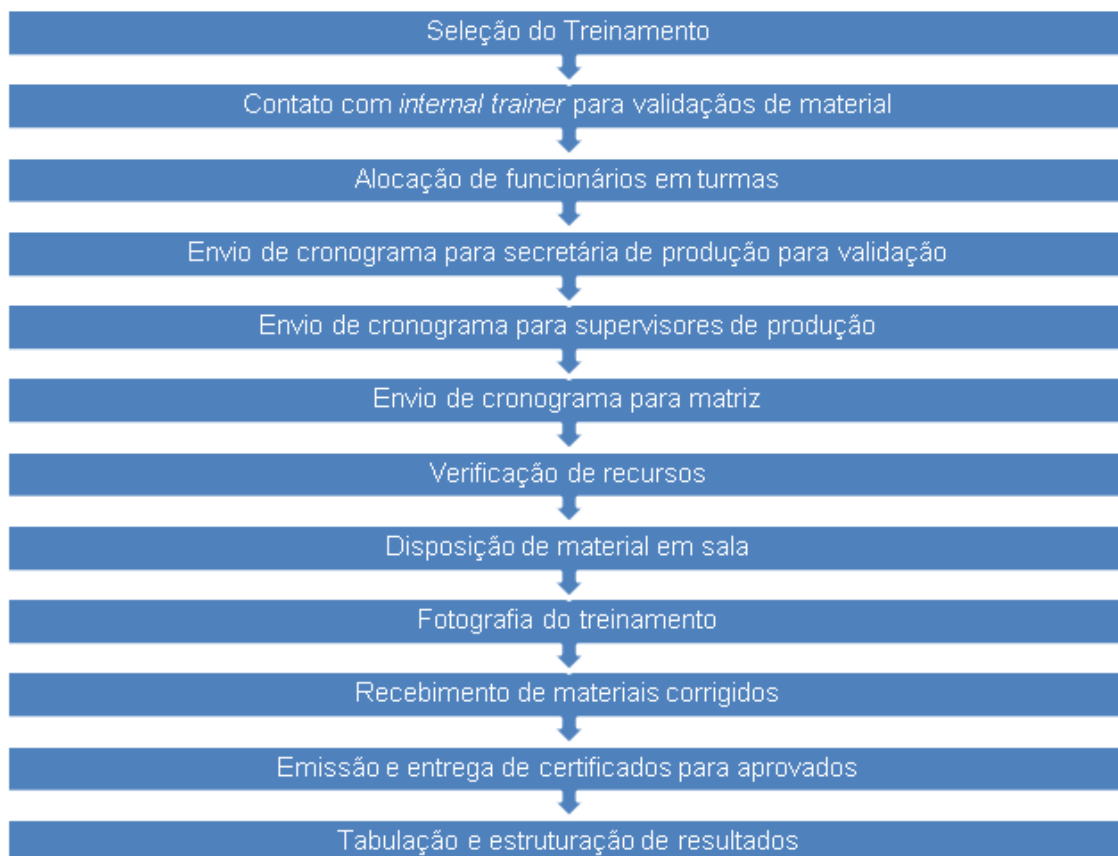
Após a entrega dos materiais utilizados, o estagiário tinha que verificar os participantes aprovados e emitir seus certificados. A emissão de certificados era padronizada e realizada via programa de apresentações *Power Point*. Os certificados emitidos eram separados por área e colocados em ordem crescente de matrícula dos funcionários, para facilitar sua distribuição. Em seguida eram entregues às secretárias das áreas produtivas que, por sua vez, encaminhavam aos funcionários.

A última etapa do Projeto 3, assim como de qualquer treinamento realizado na Empresa X, era tabular e estruturar os resultados obtidos. Essas

questões serão melhor abordadas e explicitadas na seção Montagem do Processo de Treinamento.

O processo de desenvolvimento do Projeto M3 é ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Processo de Desenvolvimento do Projeto



Fonte: Elaboração Própria.

O Projeto 3 era realizado em grande escala, em outras palavras, eram muitos colaboradores para capacitar e possuía-se frequência semanal. Além disso, a mão-de-obra para o treinamento era escassa, pois apenas um estagiário era responsável por todo o processo dentre outras funções atribuídas à ele. Por esses motivos o processo era falho em partes e passível de erros devido o tempo de trabalho que demandava.

Em 2019, no momento do estágio, o estagiário sugeriu que um sistema de gestão de treinamentos fosse implantado para facilitar as atividades do processo. Na ocasião, realizou-se uma cotação com empresas que forneciam o serviço. Os sistemas apresentados, em geral, realizavam as mesmas funções.

Por meio deles, os treinamentos poderiam ser solicitados por lideranças, cronogramas poderiam ser criados e aprovados por supervisores de produção que conseguiriam disponibilizar previamente os horários de produção disponíveis para treinar. Além de que os certificados seriam gerados para os colaboradores aprovados e os resultados seriam computados automaticamente pelo sistema.

Com a implantação de algum destes sistemas, a demanda por mão-de-obra neste processo seria menor e os erros diminuiriam, assim como a gestão de todos os treinamentos seria mais eficiente. A sugestão foi aceita pela Empresa X, entretanto como trata-se de uma filial, este tipo de mudança deveria ser solicitada e autorizada pela matriz. A solicitação foi feita e recusada.

Além disso, o material utilizado na ministração dos treinamentos era corporativo e padronizado para toda unidade da empresa. Isto não abrangia as particularidades da unidade de estágio, pois cada filial era responsável pela fabricação de uma autopeça. Sugeriu-se, na ocasião, que todo o material fosse revisado pelo instrutor, adequando-o à realidade da empresa. A sugestão foi aceita e os materiais eram revisados antes de serem aplicados em treinamentos com adição de exemplos e processos que ocorriam dentro da unidade. Não houve conhecimento se este método foi aplicado nas demais filiais.

4.1.3 Disposição de resultados

Esta etapa do processo de treinamento abrange atividades realizadas no período de estágio que concernem à realização de todo treinamento. Elas estão relacionadas com a disposição e apresentação dos resultados gerados

nas capacitações, na formalização do processo de treinamento e na prestação de recurso financeiro despendido.

4.1.3.1 Lançamento de treinamentos

Os treinamentos que ocorriam na Empresa X geravam uma lista de presença que deveria ser distribuída pelo instrutor e assinada por todos os participantes. Após preenchidas, elas eram entregues ao setor de desenvolvimento responsável por lançá-las em uma planilha e, em seguida, em um sistema corporativo chamado SABA. Essa atividade tinha o objetivo de explicitar os treinamentos que ocorriam na empresa, quantas horas de trabalho eram utilizadas com treinamentos e quais funcionários estavam presentes.

Após o recebimento das listas físicas, o estagiário era responsável por lançar na planilha as presenças dos funcionários. Ela continha uma aba para cada mês do ano e, conforme sua alimentação era realizada, automaticamente era construído o indicador de treinamento. Este, por sua vez, reunia os dados e os transformava em um gráfico que indicava qual o resultado ou objetivo esperado (em horas treinadas) e qual o progresso concluído. Era responsabilidade do estagiário imprimir mensalmente este indicador e colocá-lo em um quadro de indicadores no setor de desenvolvimento.

A planilha era estruturada com informações do treinamento, do participante e do SABA. Sobre o treinamento as informações eram tipo, entidade responsável pela aplicação (em caso de treinamentos externos), título, carga horária, sala e data de realização. Nome, matrícula de cadastro e centro de custo eram informações para identificar o participante. Ainda existiam alguns dados para facilitar o lançamento no sistema SABA como categoria do treinamento no SABA e SAP ID.

O lançamento do treinamento era realizado por um funcionário, adicionando uma linha para cada presença. Para agilizar o preenchimento, as informações gerais dos funcionários eram geradas automaticamente por meio

da matrícula de cadastro. As demais informações eram preenchidas manualmente.

O lançamento no sistema SABA era mais complexo e se dava em duas etapas: cadastro do treinamento e tabulação de participação. Na primeira etapa era necessário identificar o treinamento para cadastro no sistema, colocando nome do treinamento, id, data, moeda utilizada para cotação, categoria, idioma, carga horária, cidade de realização, número mínimo e máximo de participantes e valor do custo. Após esta etapa, era gerada uma oferta do treinamento cadastrado, por onde era possível fazer a marcação da presença dos participantes.

Para a segunda etapa era preciso colocar no sistema quais seriam os participantes do treinamento. Para isso, era necessário informar o SAP ID de cada funcionário, sendo este formado por uma sequência de letra e números, iniciando sempre com a letra Z e terminando com a matrícula do funcionário sucedida por vírgula. A vírgula era necessária devido ao lançamento ocorrer em grupos de 10 participantes. O SAP ID era encontrado na planilha de lançamentos que servia de base para o preenchimento no SABA.

O processo de lançamento de treinamento era eficaz e não apresenta necessidade de mudança. Ele pode ser compreendido por meio da Figura 9.

Figura 9 – Processo de Lançamento de Treinamento



Fonte: Elaboração Própria.

4.1.3.2 Montagem do processo de treinamento

A Empresa X prezava pela alta qualidade de processos e pela satisfação de seus clientes. Para que esta excelência fosse alcançada, alguns passos

eram necessários, por esta razão, a empresa recebia em sua planta auditores externos de processo. Uma das principais exigências das auditorias era que toda as etapas do processo fossem localizadas por qualquer pessoa com facilidade. Para cumpri-la a empresa mantinha todos os seus processos rigorosamente arquivados.

O estagiário era responsável por fazer a montagem de todo processo de treinamento. Isso se dava pelo arquivamento físico e virtual de toda documentação gerada do início do treinamento até o seu fim. Essa documentação incluía a “Solicitação de Treinamento”, “Escopo de Compras”, todas as cotações e propostas realizadas para treinamentos externos, *print* da tela do sistema SAP comprovando criação de RDA, o pedido de compras emitido pelo setor de Compras, cópia do e-mail enviada aos supervisores com cronograma do treinamento, cronograma do treinamento, material apresentado pelo instrutor, Pré-teste, Pós- teste, Avaliação de Reação e Avaliação de Eficácia de todos os funcionários.

No decorrer deste trabalho, alguns destes documentos já foram detalhados e explicados. Contudo, faz-se necessário o detalhamento de quatro documentos: Pré e Pós-Teste, Avaliação de Reação e Avaliação de Eficácia. O Pré-teste e o Pós-teste estavam reunidos em um único documento. Este documento servia para avaliar e mensurar o conhecimento dos participantes. Ele era formado por um cabeçalho de identificação do funcionário seguido por algumas questões de múltipla escolha. O número de questões não seguia nenhum padrão e ficava a critério do instrutor. Já o conteúdo das questões era relacionado ao tema do treinamento e no Projeto 3 era padronizado. Em caso de treinamentos externos, os testes eram de responsabilidade do fornecedor, tanto sua distribuição como aplicação e correção.

O Pré-teste era aplicado no início do treinamento e o Pós-teste no final. Sendo assim, era possível, com o Pré-teste, avaliar o nível de conhecimento do funcionário antes do treinamento e, com o Pós-teste, avaliar qual o grau do conhecimento após o processo de aprendizagem. Com estes recursos era possível também avaliar se o treinamento estava sendo conduzido da melhor maneira ou se era eficiente. Em casos em que o nível de aprovação era

pequeno ou que as notas do Pós-teste destoavam muito do Pré-teste, era solicitada uma avaliação do instrutor sobre o método de repasse do tema.

A Avaliação de Reação, por sua vez, era um documento utilizado para avaliar a satisfação dos participantes quanto ao treinamento, atribuindo notas de 1 a 5, onde 1 é considerado ruim e 5 excelente. Ela era entregue no término da capacitação a cada funcionário. Sua estrutura é formada por um cabeçalho de identificação do treinamento e do participante e conta com três níveis de avaliação: treinamento, instrutor e estrutura. No nível de treinamento, avalia-se a capacitação em si com base em cinco categorias:

1. Sua opinião sobre o treinamento;
2. Os objetivos propostos foram atingidos;
3. A duração do treinamento foi adequada;
4. Sua atuação sobre o treinamento;
5. Aplicabilidade dos conceitos adquiridos para o trabalho.

O nível instrutor compunha análises acerca do ministrador do treinamento, sendo ele interno ou externo. As categorias analisadas eram:

1. O conteúdo foi apresentado de forma adequada;
2. Didática utilizada (linguagem, clareza, aplicação prática e etc.);
3. Motivação do instrutor;
4. Relacionamento do instrutor com o grupo.

O último nível de análise era quanto à estrutura, o qual compreendia os recursos utilizados, local de realização e cronograma. Eram 5 categorias de análise:

1. Número de participantes em treinamento
2. As instalações eram adequadas (sala, acústica, cadeiras)
3. Recursos utilizados (vídeos, slides, quadros)
4. Material didático utilizado

5. Respeito da agenda (pontualidade, intervalos, *coffee*⁷)

No final, o documento continha três campos para considerações discursivas: pontos positivos, pontos negativos e sugestões. Ao término de todo treinamento, os dados coletados neste documento eram passados para uma planilha. Esta parte do processo será melhor detalhada na seção sobre construção de KPI.

Outro documento utilizado para formalização do processo de treinamento era a Avaliação de Eficácia. Ela tinha como objetivo avaliar o quanto o processo de aprendizagem e o conhecimento gerado foram eficazes nas rotinas de trabalho. Essa avaliação era realizada por meio da descrição do projeto em que aprendizado foi aplicado.

Existiam três campos para preenchimento sequencial do “Participante”, “Em caso de não aplicação do conhecimento”, do “Avaliador” e do “RH”. A área do participante era utilizada pelo funcionário para definir em quais projetos houve retorno qualitativo e qual retorno era este, por meio da comparação do indicador antes e depois da capacitação. É importante ressaltar que era obrigatório o preenchimento deste documento por todos os presentes no treinamento. O período para aplicação era definido pelo solicitante no documento “Solicitação de Treinamento”.

O campo “Em caso de não aplicação do conhecimento” era utilizado quando o treinamento não era condizente com a realidade da empresa e o conhecimento gerado não era passível de aplicação nas rotinas de trabalho. Neste campo, era possível definir o motivo, tendo como opções: alteração de função, mudança no projeto, a aplicação do conhecimento não necessária, além de um espaço em branco no caso de o motivo não estar entre os listados. Após esta etapa, era necessário descrever brevemente qual o plano de ação levando em conta o motivo apresentado. Este campo deveria ser assinado pelo avaliador e pelo participante.

⁷Coffee: termo empregado na organização e que representava o café social que ocorria durante os treinamentos.

O avaliador era o instrutor do treinamento ou algum representante da mesma área de atuação. Neste campo, era necessário definir qual nível de competência era desejado pelos participantes. Dentre as opções, encontrava-se:

1. Conhece a teoria;
2. Conhece a teoria e aplica com supervisão;
3. Aplica de maneira autônoma (especialista);
4. Expert/Multiplicador interno (validado pelo RH).

Após essa classificação, o avaliador escrevia, à tinta, qual o seu parecer em relação ao participante; se o treinamento foi “Eficaz” ou “Ineficaz”. Assim como o anterior este campo deveria ser assinado pelo avaliador e participante. Ao fim do documento, havia um campo reservado a comentários da área de Recursos Humanos sobre o treinamento em questão. Assim como um campo para assinatura, comprovando análise e avaliação do responsável pelo setor. Estava entre as responsabilidades do estagiário acompanhar a data para aplicação deste documento com base na data de realização de treinamento. Para isso, era utilizada uma planilha com o nome do treinamento e data da aplicação da Avaliação de Eficácia.

Dito isso, após recebimento de toda documentação necessária para a montagem do processo de treinamento, o estagiário arquivava no armário físico do setor e fazia uma cópia eletrônica ou, quando necessário, imprimia os documentos de origem virtual para arquivamento físico. Esta etapa era realizada paralelamente à execução do treinamento, entretanto, era necessário, no término de cada capacitação, a verificação se todos os documentos foram devidamente arquivados. A Figura 10 ilustra a Montagem do Processo de Treinamento:

Figura 10 – Montagem do Treinamento



Fonte: Elaboração Própria.

O processo acima descrito era eficaz, entretanto, sugere-se que seja elaborado um *check-list* com todos os documentos que devem constar no processo de treinamento. Desta forma, é possível evitar que algum documento obrigatório não esteja no processo, além de facilitar a conferência. Tendo em vista que alguns documentos são específicos para determinados treinamentos, neste *check-list*, deve haver um campo para adicionar documentos que não são obrigatórios a todos os treinamentos.

4.1.3.3 Elaboração de apresentações com KPI's de Treinamentos

A Empresa X, conforme mencionado anteriormente, se configura como filial de uma matriz no ramo de autopeças. Nesta condição, era imprescindível que informações sobre status de realização de capacitações fossem reportados com periodicidade quinzenal. Esta atualização era realizada por meio de apresentação dos resultados alcançados com os treinamentos correntes na empresa. A apresentação era realizada pela supervisora de estágio e estruturada pelo estagiário, que a acompanhava no momento da apresentação.

A estruturação dos resultados era concluída em duas etapas. Primeiro era necessário alimentar as planilhas que geravam os indicadores e os gráficos que os representam. Posteriormente, era necessária a alocação dos indicadores em formato de apresentação. Tanto as planilhas como a apresentação, seguiam um formato padrão disponibilizado pela matriz da empresa.

A planilha de construção dos indicadores era composta por abas que ao serem preenchidas geravam gráficos de resultados. Esses gráficos eram utilizados para compor a apresentação dos resultados. As partes que compunham a apresentação eram Plano Completo de Treinamento, Resultados de Semanas Anteriores, Cronograma Semanal, Resultados Completos, Comparativo de Pré e Pós-Teste, Pré e Pós-Teste Semanal, Avaliações de Reações dos Treinamentos e Evolução de Aprendizagem Individual.

O primeiro *slide* trazia o título de “Plano completo de Treinamento”. Nele era possível visualizar todos os treinamentos realizados até o momento e os que estavam por vir. Era utilizado para ter uma visão holística do processo de treinamento.

Na segunda lâmina, intitulada como “Resultados de Semanas Anteriores”, estavam agrupadas em um quadro informações dos treinamentos anteriores como número de participantes programados e resultados obtidos por grupos alvos do processo de aprendizagem. Tinha como finalidade acompanhar o desenvolvimento dos funcionários em um curto período de tempo.

A terceira lâmina, por sua vez, trazia o cronograma dos treinamentos que seriam aplicados nos próximos 15 dias. Os resultados destes seriam avaliados na próxima apresentação quinzenal, formando assim um ciclo de avaliação.

O quarto slide trazia os Resultados Completos que abrangiam todo o processo de treinamento desde o início do ano. Nele, diferentemente do Plano Completo de Treinamento, eram apresentados apenas os resultados dos treinamentos que de fato ocorreram. Ele era composto por um gráfico que trazia as seguintes informações: início do processo de treinamento, número de participantes até o momento, número de horas treinadas, números de dias dedicados a treinamentos e custos com treinamentos pagos.

A quinta lâmina, chamada de “Comparativo de Pré e Pós-teste”, trazia um gráfico completo em colunas da evolução de todos os treinamentos. Era

utilizado como base o somatório de todas as notas alcançadas em cada treinamento no Pré-teste e no Pós-teste. Neste gráfico era possível visualizar a curva de aprendizagem de todo processo.

A lâmina de número seis era semelhante à de número cinco, no que diz respeito a base de avaliação, pois comparava-se no mesmo estilo de gráfico os resultados de Teste e Pós-teste, entretanto, apenas dos treinamentos ocorridos nos quinze dias anteriores. Estes eram chamados de Pré e Pós-Teste Semanal.

Em seguida, o slide de número sete trazia, em gráfico, os resultados das Avaliações de Reações dos Treinamentos que ocorreram nos últimos quinze dias. Com este gráfico era possível analisar o qual a experiência do participante do treinamento e o que pode ser melhorado na sua visão.

Por fim, no slide de número oito, era realizado um comparativo entre dois gráficos de Evolução de Aprendizagem Individual. Eram utilizadas como base a evolução em treinamentos de dois funcionários aleatórios através de todos os resultados obtidos por eles durante o processo de treinamento.

Esta apresentação era realizada virtualmente, pois os empresários que compunham a equipe corporativa não estavam alocados na cidade em que se realizou o estágio. O processo era válido, pois apresentava todos os resultados e possíveis pontos a melhorar. Entretanto, era muito lento o processo de alimentar a planilha que era base para criação desta apresentação. Sendo assim, sugere-se, como mudança incremental, a instalação de um software que faça essa análise, para que esta seja realizada de forma mais rápida e eficiente. O processo é eficaz, porém é parcialmente eficiente por demandar muito tempo da mão-de-obra para a sua execução. Diante do que foi exposto, resultante da vivência em estágio e das análises realizadas, serão apresentadas conclusões na seção seguinte.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve por objetivo principal descrever e analisar processos na área de gestão de pessoas em uma empresa multinacional no ramo de autopeças, com base na experiência vivenciada em um estágio supervisionado desenvolvido em uma cidade de Minas Gerais. Após as análises, foram apontadas sugestões visando mudanças organizacionais ou a manutenção de procedimentos dentro destes processos. O estágio ocorreu no setor de recursos humanos e nele foram diagnosticadas etapas que podem ser mantidas e outras que podem receber mudanças incrementais.

Conclui-se que a empresa desenvolve diversos processos vinculados à função e política de recursos humanos. Por meio de diagnóstico, verificou-se que alguns apresentaram disfunções, não sendo totalmente eficientes ou eficazes como foi observado nos parágrafos anteriores. Assim como é perceptível em qualquer tipo de organização humana, na Empresa X verificou-se que existe a possibilidade de melhora em procedimentos que, pela sua configuração organizacional, precisam ser alterados. Ao mesmo passo, verificou-se que parte dos sistemas são muito interessantes e acabam impulsionando os resultados positivos, como o aproveitamento de tempo e otimização do funcionamento interno.

Assim, foram sugeridas melhorias para os processos: Desenvolvimento e Atualização do Plano de Desenvolvimento Anual (PDA), Gerenciamento de Atualizações de Plano de Qualificações no Posto de Trabalho (PQPT), Solicitação de treinamento, Organização Projeto 3, Processo de Auxílio no Processo de Compra de Treinamentos, Montagem do Processo de Treinamento.

Em relação ao Plano de Desenvolvimento Anual sugere-se que seja retirada do arquivo parte das informações que se tornam desnecessárias no acompanhamento do treinamento, tais como questões relacionadas à compra do treinamento, as quais demandam bastante espaço em sua estrutura.

Além disso, para este processo sugere-se que o levantamento inicial dos treinamentos seja realizado em algum sistema de edição compartilhada online. Assim seria enviado um único e-mail para os supervisores com instruções de preenchimento online e prazo para envio. Estas mudanças economizariam tempo e tornaria o processo mais eficiente.

Para o processo Gerenciamento de Atualizações de Plano de Qualificações no Posto de Trabalho (PQPT). Sugere-se que o documento seja utilizado na construção de todo Plano de Desenvolvimento Anual (PDA), pois pode servir de base para levantar quais áreas estão defasadas em treinamentos. E que a fiscalização do recebimento seja mais rigorosa, devido à importância do documento e às suas implicações na segurança de trabalhadores e qualidade da produção. E a validação das cópias por meio do selo “CÓPIA CONTROLADA” só ocorra com o recebimento de todas as vias, tanto física como *online*. Sendo assim, o processo se tornará eficaz e eficiente, uma vez que não será necessário retornar o contato com a área para o envio do arquivo *online*.

É correto dizer que parte do processo Solicitação de Treinamento era eficaz, pois, por meio do documento “Solicitação de Treinamento” era possível identificar os pontos básicos sobre o treinamento solicitado. Entretanto, sugere-se como mudança, incremental, que o documento contenha um questionamento se já existe alguém capacitado dentro da empresa para ministrar o treinamento. E que o controle dos “Multiplicadores” internos seja alimentado e atualizado a fim de que seja utilizado para melhorar a tomada de decisão interna.

Percebeu-se no processo Organização Projeto 3 que o material utilizado na ministração dos treinamentos era corporativo e padronizado para todas unidades da empresa. Isto não abrangia as particularidades da unidade de estágio. Foi sugerido que todo o material fosse revisado pelo instrutor, adequando-o à realidade da empresa. A sugestão foi aceita e os materiais eram revisados antes de serem aplicados em treinamentos com adição de exemplos e processos que ocorriam dentro da unidade.

O Processo de Auxílio no Processo de Compra de Treinamentos, era eficaz, entretanto com a sua execução percebeu-se pouca importância para os treinamentos ou capacitações, assim como as lideranças reservavam pouco tempo no dia-a-dia para planejá-los. Nesse sentido, sugere-se que seja feita uma capacitação com as lideranças, com o objetivo de conscientização da importância de treinamentos para desenvolvimento individual de cada colaborador e da equipe como um todo.

Para o processo Montagem do Processo de Treinamento, sugere-se que seja elaborado um *check-list* com todos os documentos que devem constar no processo de treinamento. Desta forma, é possível evitar que algum documento obrigatório não esteja no processo, além de facilitar a conferência.

Por fim, sugere-se uma mudança que pode melhorar o processo de Treinamento e Desenvolvimento como um todo. Esta está relacionada com a instalação de um software capaz de estruturar e analisar dados e informações referentes a treinamentos. Esta sugestão foi dada no momento de estágio, entretanto, não foi aceita pela matriz da Empresa X. Com a pesquisa dos produtos disponíveis no mercado o estagiário concluiu que maior parte das funções que demandam tempo no processo poderiam ser realizadas de forma rápida por um software de gerenciamento de treinamento. Esta mudança traria eficiência ao processo e permitiria que fosse despendido maior tempo com questões de análise e planejamento estratégico.

O estágio na Empresa X foi muito importante para o desenvolvimento pessoal e profissional do estudante. Foi por meio dele que também foi possível desenvolver a capacidade administrar grandes quantidades de tarefas, assim como o tempo para o seu desenvolvimento. Contribuiu para aprimorar a capacidade analítica e de comunicação pelos contatos com todos os níveis organizacionais, desde o operador de máquinas até o gerente de produção e nas variadas comunicações que deveriam ser realizadas no idioma inglês. Por fim, o estágio contribuiu para a formação superior ao se vivenciar processos em contexto industrial específico, agregando à preparação sócio-profissional para futura atuação no mercado de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

AMARO, Mariza de O. S. **Sua organização está preparada para uma contingência?** Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Sistemas e Computação: UFRJ, 2004. Disponível em: https://revistas.ufrj.br/index.php/mdhf_2 . Acesso em: 21/01/2021

BARREIROS, Weliton da Silva; RESENDE, Luis Maurício; KOVALESKI, João Luiz. **Treinamento operacional e aumento de produtividade: Estudo de Caso em indústria automotiva.** XXVI ENEGEP-Fortaleza, CE, 2006.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho.** Edição Revisada e Ampliada. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2011. P. 141 – 154.

BRONDANI, Roberta Ferreira; BARROS, Karla Lauane. **Comunicação Corporativa: A Importância da Comunicação na Gestão das Empresas.** In: X Conferência Brasileira de Mídia Cidadã e V Conferência Sul-Americana de Mídia Cidadã - UNESP. Bauru - SP: FAAC, 2015. Disponível em: <https://www.faac.unesp.br/Home/Departamentos/ComunicacaoSocial/midiacida/da/dt7-32.pdf> Acesso em: 01/02/2021

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação.** 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOHBAUER, C. **Brasil Alemanha: fases de uma parceria (1964-1999)**. São Paulo: Edusp, 2000.

LOPES, Ademil Lucio. **A Desconstrução da Indústria Automobilística Brasileira Constituída no Governo Jk Pela Política Setorial do Governo Fhc**. Revista Brasileira Multidisciplinar, v. 9, n. 2, p. 125-144, 2005.

MDIC.**Setor automotivo**. Disponível em:<<http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/setor-automotivo#footer>>. Acesso em: 12 de mar. de 2020..

POSTHUMA, Anne Caroline. **Autopeças na encruzilhada: modernização desarticulada e desnacionalização. De JK a FHC: a reinvenção dos carros**.São Paulo: Scritta, p. 389-411, 1997.

SILVA, Uanisléia Lima; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Qualidade de vida e valores nas organizações: impactos na confiança do empregado. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pcp/v37n1/1982-3703-pcp-37-1-0007.pdf> Acesso em: 02/02/2021

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.