

MATHEUS RODRIGO DE PAULA BARROS

**Comparação do desenvolvimento de competências dos formadores técnicos de uma
indústria multinacional automobilística com os processos de Treinamento e
Desenvolvimento e Gestão por Competências**

MATHEUS RODRIGO DE PAULA BARROS

Comparação do desenvolvimento de competências dos formadores técnicos de uma indústria multinacional automobilística com os processos de Treinamento e Desenvolvimento e Gestão por Competências

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientadora: Profa. Dra. Andréia Maria Pedro Salgado

Guaratinguetá – SP
2017

- B277c Barros, Matheus Rodrigo de Paula
Comparação do desenvolvimento de competências dos formadores técnicos de uma indústria multinacional automobilística com os processos de treinamento e desenvolvimento e gestão por competências / Matheus Rodrigo de Paula Barros – Guaratinguetá, 2017.
48 f : il.
Bibliografia: f. 47-49
- Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2017.
Orientador: Profª. Drª. Andréia Maria Pedro Salgado
1. Administração de pessoal. 2. Competências essenciais.
3. Empregados – Treinamento. 4. Desempenho. I. Título
- CDU 658.3

MATHEUS RODRIGO DE PAULA BARROS

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA.



Profª. Dra. ARMINDA EUGENIA MARQUES CAMPOS
Coordenador

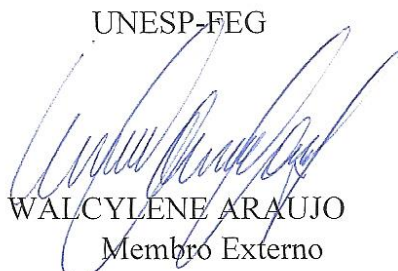
BANCA EXAMINADORA:



Profª. Dra. ANDREIA MARIA PEDRO SALGADO
Orientadora/UNESP-FEG



Prof. Dr. OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA
UNESP-FEG



Profª. Espª. WALCYLENE ARAUJO
Membro Externo

Dezembro 2017

DADOS CURRICULARES

MATHEUS RODRIGO DE PAULA BARROS

NASCIMENTO	04.03.1993 – São José dos Campos / SP
FILIAÇÃO	Xerxes de Paula Barros Neto Marcia Regina dos Santos Barros
2008/2010	Ensino Médio Colégio Embraer Juarez Wanderley
2012/2017	Curso de Graduação Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus de Guaratinguetá

Dedico este trabalho de modo especial, à minha família, aos meus professores e aos meus amigos os quais não deixaram de me apoiar ao longo da minha caminhada acadêmica.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus, fonte da vida e da graça. Agradeço pela minha vida, minha saúde e meu conhecimento.

Não posso deixar de agradecer aos meus pais, *Xerxes e Márcia*, que me orientaram, deram a base para minha educação e o suporte emocional e financeiro para minha formação.

A minha orientadora, *Profa. Dra. Andréia Maria Pedro Salgado*, minha gratidão pela dedicação e auxílio para ser realizado o estudo aqui apresentado.

Sou grato a *François Sautet, Didier Daire* e toda a equipe de Formação Técnica que me proporcionaram a rica oportunidade de aprender e de crescer profissionalmente e pessoalmente durante o estágio na empresa automobilística estudada neste presente trabalho.

Por fim, agradeço os funcionários da Biblioteca e toda a universidade UNESP do Campus de Guaratinguetá pela dedicação e alegria no atendimento.

“O único lugar aonde o sucesso vem antes do trabalho é
no dicionário.”

Albert Einstein

RESUMO

As empresas precisam ser ágeis para tomada de decisão e para responder as constantes mudanças do mercado, para então, conquistarem bons resultados. O alcance deste objetivo é determinado a partir da atuação de pessoas. Deste modo, as empresas precisam de profissionais com iniciativa, realizando escolhas certas e não limitados à descrição de um cargo. Percebe-se então a necessidade de treinar e desenvolver competências aos recursos humanos da empresa. Este trabalho presente tem como principal objetivo comparar o treinamento técnico destinado aos funcionários da rede de manutenção de uma empresa automobilística internacional europeia baseado nos processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Gestão por Competências. Buscou-se, assim, identificar as etapas do T&D e da Gestão por Competências que são usadas nas fases da Formação Técnica dos funcionários desta companhia. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso e pesquisa documental, analisou-se documentos da área de Formação Técnica para ter suporte para uma abordagem qualitativa. Os resultados gerais do trabalho indicam que a Formação Técnica esta alinhada com a Gestão por Competências para mapear e investigar as lacunas de competências que os técnicos necessitam e com a parte de treinamento do T&D. Entretanto, vale ressaltar que há muito para investir e produzir em treinamentos e competências visto tamanha importância deste conhecimento para as empresas obterem melhores resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento e Desenvolvimento, Gestão por Competências, Formação Técnica, formadores, multiplicadores.

ABSTRACT

Companies need to be agile to make decisions and to respond to the constant changes in the market, and then to achieve good results. The attainment of this goal is determined by the performance of people. In this way, companies need professionals with initiative, making right choices and not limited in a job description. Consequently, companies need a training and development competences system to d

velop their human resources. Thus, this study aims to compare the technical training destined to the maintenance employees of a European international automobile company based on the steps of Training and Development (T&D) and Competence-based Management. Therefore, it sought to identify the stages of T&D and Competence-based Management to compare with Technical Training phases. The research method used was the case study and documentary research; the documents are about the Technical Training area to support a qualitative development. The overall results of the work indicate that the case study is aligned with: the Competence-based Management, to map and investigate the competences gaps of the technicians, and with the training part of the T&D. However, it is important to emphasize that there is much to invest and produce about training and competences, because this knowledge is important for the company's success.

KEYWORDS: Training and Development, Competence-based Management, Training Technique, trainers, training multipliers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Número de publicações sobre Gestão por Competência (<i>Competence-based management</i>) desde 2010	14
Figura 2 - Número de publicações sobre Métodos de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (<i>Method Training and Development of people</i>) desde 2001	15
Figura 3 – Publicações sobre Treinamento e Desenvolvimento e empresa automobilística desde 2001	16
Figura 4 - Publicações sobre Treinamento e Desenvolvimento e empresa automobilística desde 2001 por país	16
Figura 5 Representação da rede de conhecimento gerando competência.	21
Figura 6 - Competência como Fonte de valor para o Indivíduo e para a Organização	22
Figura 7 - Representação matemática da ação competente.	23
Figura 8 - Representação da ação competente em forma de conjuntos.....	23
Figura 9 - Relações entre estratégia, competências organizacionais e individuais.	24
Figura 10 - Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas.....	25
Figura 11 - Sistema de Treinamento e Desenvolvimento contínuo que valoriza e incentiva as pessoas alcançarem a excelência.....	30
Figura 12 - Ciclo de Treinamento da ABNT ISO 10015	31
Figura 13 - Fluxo do processo de T&D.....	32
Figura 14 - Principais itens de uma programação de treinamento	33
Figura 15 - Classificação da Pesquisa	37
Figura 16 - Pirâmide de propagação do conhecimento na rede de formação técnica	39
Figura 17 - Quadro de competências abordadas por etapas da formação técnica.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de Conhecimento, Habilidade e Atitude.....	19
Quadro 2 - Competências para o profissional	22
Quadro 3 - O processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações .	27
Quadro 4 – Resumo da Comparação da estrutura da Formação Técnica com Treinamento e Desenvolvimento e Gestão por Competências.....	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA	13
1.2	OBJETIVOS	17
1.3	DELIMITAÇÃO.....	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	19
2.2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	27
3	MÉTODO DE PESQUISA	36
4	ANÁLISES E RESULTADOS	38
5	CONCLUSÃO	44
5.1	VERIFICAÇÃO DO OBJETIVO E CONCLUSÃO	44
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	45
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Segundo Lustri e Miura (2005), há duas características principais no mercado atual em que as organizações atuam: crescente competitividade e aumento da complexidade das atividades de gestão de negócios, e isto faz com que as organizações tenham que ser rápidas na tomada de decisão e nas respostas a um ambiente marcado por profundas e frequentes mudanças. Pode-se compreender que as empresas estão em constante busca por bons resultados, já que isto levará a expansão e o crescimento do negócio, para este objetivo empresarial ser alcançado é determinante a atuação das pessoas.

Outro ponto da grande competitividade no mercado esta relacionado ao desafio em adquirir novos clientes. Tendo em vista este desafio, as companhias estão optando pela solução de não apenas a busca por novos consumidores, mas sim fidelizá-los. Pois, para a indústria o retorno do investimento pode ser maior em manter os clientes do que buscando por novos.

Além da vantagem econômica de manter um cliente, este poderá indicar o produto ou serviço a outros consumidores. Segundo Ayres (2016), pode-se considerar que o marketing conhecido como “*boca a boca*” pode ser mais eficaz do que a divulgação por outros canais. Deste modo, este tipo de marketing pode ser considerado uma boa maneira de conseguir novos negócios para a empresa.

Dada a grande importância para as empresas do melhor tratamento ao cliente após a venda do produto e serviço, as companhias estão investindo em estratégias de pós-venda sendo uma destas a garantia da manutenção do produto.

A fim de fidelizar os clientes, a empresa estudada garante a qualidade do serviço de pós-venda a partir da formação dos técnicos de toda sua rede em mais de 120 países. A formação técnica é um pilar importante para a progressão da qualidade do serviço do pós-venda.

A Formação Técnica é constituída pelos engenheiros de formação, os quais garantem que a rede seja bem estruturada para que os técnicos trabalhem com eficiência e produtividade nas manutenções dos veículos.

A diretoria de Formação Técnica deve desenvolver os módulos (materiais com os conteúdos direcionados aos técnicos) de modo a serem usados durante os treinamentos dos técnicos estratégicos, nomeados por formadores, para que estes consigam difundir para toda a rede nos locais onde a empresa comercializa seus produtos.

Durante o treinamento dos técnicos são desenvolvidas as competências as quais eles devem ter para bem executar os reparos nos veículos. Deste modo, utiliza-se a combinação

entre dois temas estudados no cenário acadêmico: a Gestão por Competências e o Treinamento e Desenvolvimento.

As competências são tratadas por Le Boterf (1998) na entrevista realizada pela *Education Permanente* como sendo a soma entre saberes “*la somme de savoirs*”: o saber do indivíduo “*le savoir*”, o saber fazer “*savoir-faire*” e o saber ser “*savoir-être*”. Logo, descrever a competência seria enumerá-la em uma lista e combiná-la com os referidos funcionários.

Conforme Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), o treinamento é caracterizado por um investimento da organização para proporcionar aprendizado aos seus integrantes, a partir da identificação e superação de deficiências no desempenho dos funcionários. Estas deficiências estão relacionadas ao preparo a nova função, a qualificação da mão-de-obra ou a introdução de nova tecnologia no trabalho.

Já o Desenvolvimento, segundo Nadler (1984, apud BORGES-ANDRADE, OLIVEIRA-CASTRO, 1996, p. 112), preocupa-se com o crescimento individual do funcionário, sem a necessidade de melhorar o desempenho atual no trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA

O setor de Formação Técnica realiza duas atividades estratégicas, a primeira é a investigação das competências que os técnicos devem ter. A segunda atividade é o treinamento onde são desenvolvidas as competências dos técnicos para realizarem a manutenção dos veículos com sucesso.

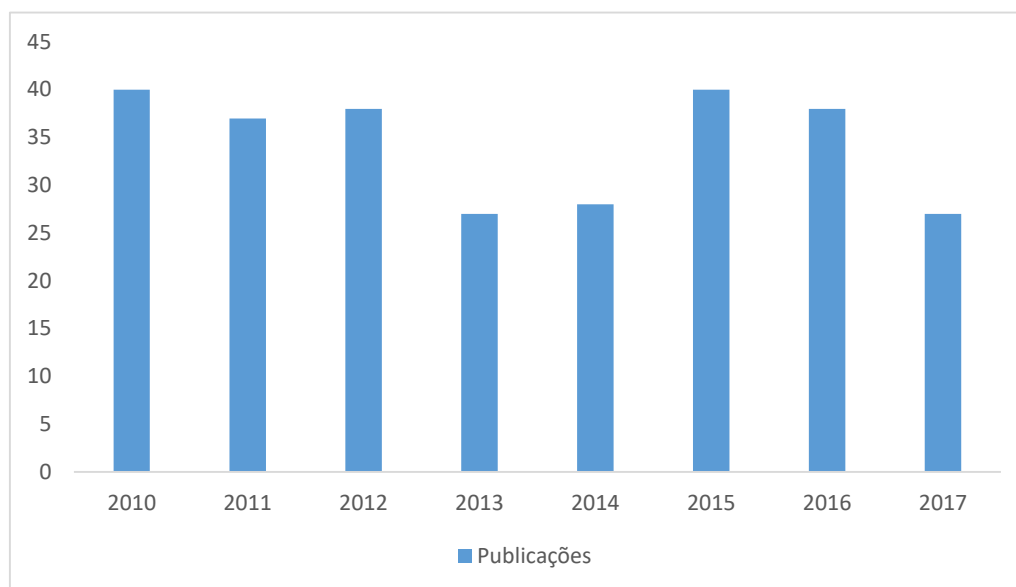
Deste modo, pesquisaram-se dois temas estudados no ambiente acadêmico: a Gestão da Competência e o Treinamento e Desenvolvimento.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.183).

Nos últimos anos, o tema competência, seu desenvolvimento, sua gestão, entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

A Figura 1 ilustra uma variação de número de publicações sobre o tema Gestão por Competência (*Competence-based management*), tendo 40 como o maior número de publicações em 2010 e 2015.

Figura 1 - Número de publicações sobre Gestão por Competência (*Competence-based management*) desde 2010



Fonte: Adaptado de Scopus (2017)

Destas publicações, as áreas com mais publicações são: negócios, gestão e contabilidade com 83 publicações, enquanto engenharia há 42.

Ao pesquisar, na plataforma Scopus, publicações com a combinação das palavras-chaves Gestão por Competência (*Competence-based management*) e empresa automobilística (*Automotive company*) encontrou-se apenas duas publicações: *Does Value Leverage Pay off? A Model for Measuring Value-Leverage Capabilities in Automotive Large-Scale System Integrators*, do autor Wouter e outros (2012); e *Competence and Governance in Strategic Collaboration: The Differential Effect of Network Structure on the Creation of Core and Noncore Technology*, de Vanhaverbeke, Gilsing e Duysters (2012).

Esta primeira publicação refere-se às companhias automobilísticas e fornecedores que estão criando novos valores ao focarem em suas cadeias de suprimentos. O objetivo do autor foi determinar a capacidade de alavancar os valores em relação as variáveis: rotatividade por funcionário, pesquisa e desenvolvimento por funcionário e lucro por funcionário.

A segunda publicação desenvolve uma estrutura de alternativas baseada no ponto de vista da competência e da gestão, com o foco no fluxo de conhecimento para desenvolver novos conhecimentos. O objetivo final é analisar os riscos e oportunidades para a criação de um núcleo de tecnologia onde ocorrerá este fluxo de conhecimento. Este trabalho baseou-se em testes realizados em três empresas dos ramos: farmacêutica, química e automobilística.

Ambas as publicações não convergem com o estudo de caso deste trabalho, uma vez que este trata do planejamento da formação técnica e a realização do treinamento dos técnicos e multiplicadores.

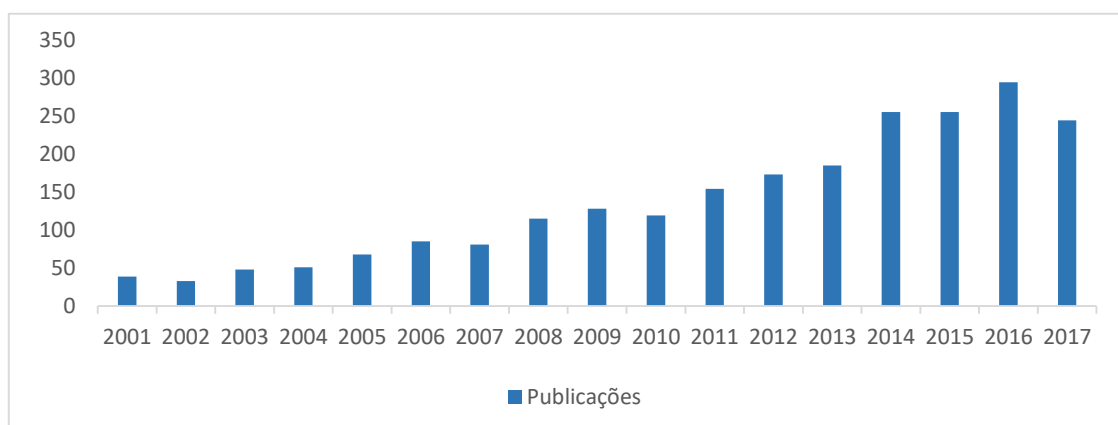
Conforme Borges-Andrades e Oliveira-Castro (1996, p. 112).

O treinamento e desenvolvimento tem revestido de crescente importância na atualidade, devida as rápidas vertiginosas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o cenário internacional das últimas décadas.

O comentário destes autores retrata o cenário do caso estudado neste trabalho, pois as tecnologias do setor automobilístico evoluem constantemente. Logo, há a necessidade de atualizar os técnicos de manutenção sobre todas estas evoluções para eles serem aptos a realizar os reparos nos veículos que portam as novas tecnologias.

A Figura 2 ilustra o número de publicações sobre Métodos de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (*Method Training and Development of people*). Percebe-se uma grande relevância no estudo deste assunto, pois há 2.327 publicações desde 2001, tendo 294 como o maior número de publicações em 2016. As áreas que mais contribuíram foram: medicina, ciências sociais e engenharia, juntas totalizam mais de 1.500 publicações.

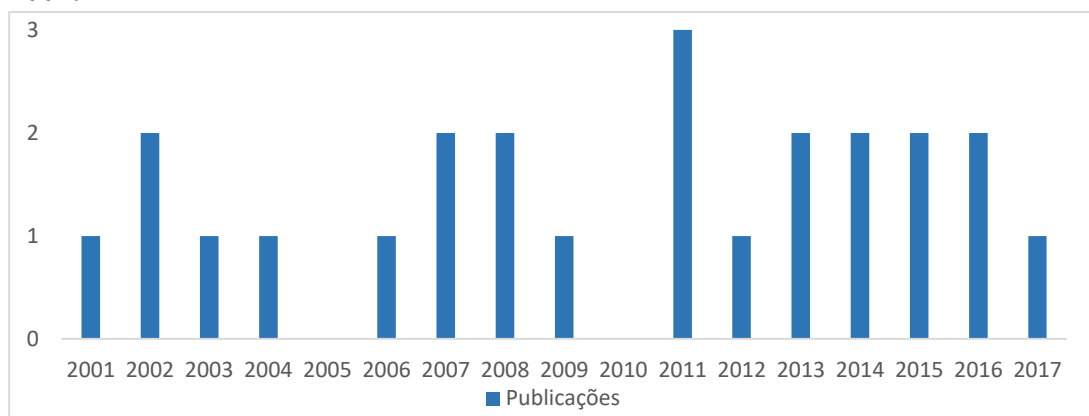
Figura 2 - Número de publicações sobre Métodos de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (*Method Training and Development of people*) desde 2001



Fonte: Adaptado de Scopus (2017)

A Figura 3 ilustra o gráfico das 24 publicações sobre Treinamento e Desenvolvimento no ramo automobilístico desde 2001. Destaca-se um pico de três publicações no ano de 2011 e a ausência de publicações nos anos 2005 e 2010.

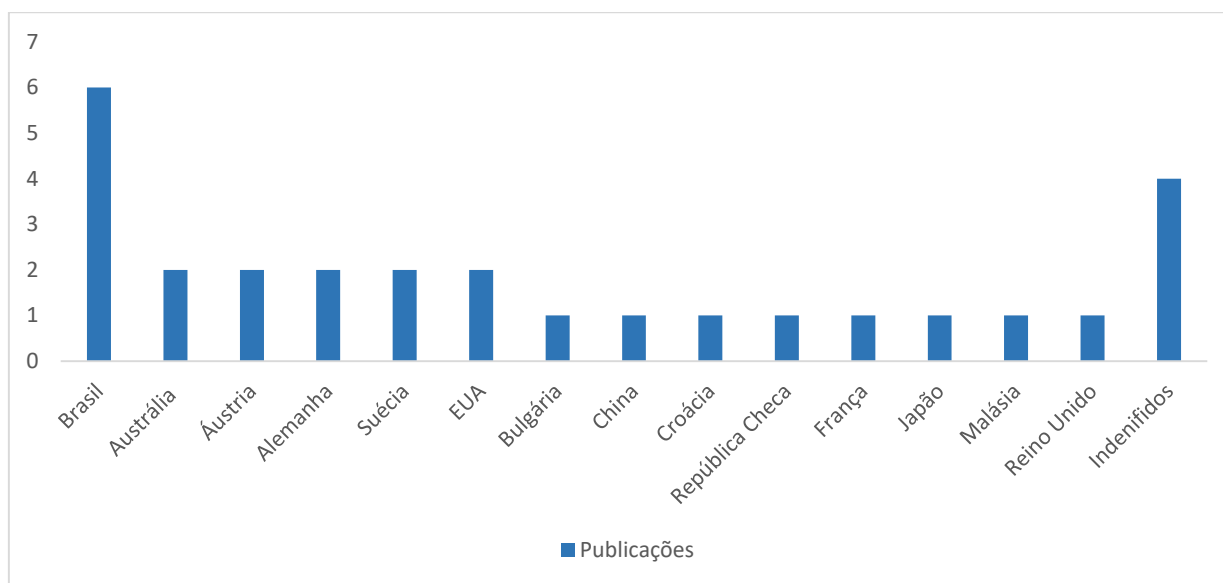
Figura 3 – Publicações sobre Treinamento e Desenvolvimento e empresa automobilística desde 2001.



Fonte: Adaptado de Scopus (2017)

Os países que tiveram maiores publicações foram: Brasil, Austrália, Áustria, Alemanha, Suécia e EUA, Figura 4.

Figura 4 - Publicações sobre Treinamento e Desenvolvimento e empresa automobilística desde 2001 por país



Fonte: Adaptado de Scopus (2017)

Dentre estas publicações destaca-se o artigo: *Whither 'training and development' in Vietnam?: learning from United States and Japanese MNC's practice*, de Cox e Warner (2013).

O artigo foca na transferência de políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de empresas multinacionais automobilísticas, japonesas e norte-americanas, para seus recursos humanos dentro de suas subsidiárias no Vietnã. O artigo tem como objetivo identificar os

efeitos dos países de origem e anfitrião como fatores significativos na transferência das políticas e práticas do treinamento. Este cenário assemelha-se com o estudo de caso deste trabalho, uma vez que a empresa multinacional treina seus multiplicadores para difundir as competências técnicas e comportamentais por sua rede mundial.

Verifica-se dessa forma que existe a oportunidade no estudo da Gestão por Competências e do Treinamento e Desenvolvimento aplicados na empresa automobilística, pois há poucas publicações na combinação destes assuntos. Este trabalho contribuirá para o meio acadêmico e para indústria, pois se trata de um estudo de caso num setor em que há a utilização prática das teorias abordadas e da engenharia de produção mecânica.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo geral: Propor alinhamento teoricamente o treinamento técnico destinado aos funcionários da rede de manutenção de uma empresa automobilística internacional europeia com os conceitos sobre Treinamento e Desenvolvimento e Gestão por Competências.

Objetivo específico:

- Investigar o modelo de Gestão por competências e Treinamento e Desenvolvimento.
- Relacionar o modelo de Gestão por competências com os processos de Treinamento e Desenvolvimento.

1.3 DELIMITAÇÃO

As informações do caso estudado neste trabalho foram extraídas de uma empresa internacional do ramo automobilístico localizada na Europa. A empresa em estudo foi escolhida com base na facilidade ao acesso aos documentos e informações coletadas durante o período de cinco meses de estágio do autor deste trabalho na empresa estudada.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se divide em mais quatro capítulos. O segundo capítulo está disponível a fundamentação teórica sobre modelo de Gestão por Competências e Treinamento e Desenvolvimento. No terceiro capítulo há o método de pesquisa. O quarto capítulo contém as análises e resultados da comparação entre a fundamentação teórica e o caso estudado. Por fim, no quinto capítulo há as conclusões, seguido das referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

No século XX, baseado nos princípios do taylorismo, já se discutia sobre a qualificação dos funcionários para exercer a função delegada a eles. Deste modo, era necessário selecionar os empregados e aplicá-los treinamentos para aperfeiçoar suas habilidades requeridas no trabalho, estas habilidades eram limitadas a questões técnicas relacionadas ao cargo e trabalho (PIRES *et al.*, 2005).

Atualmente, para alcançar vantagens competitivas, as companhias precisam ser capazes de coordenar e reorganizar as competências existentes de forma eficiente, para superar as expectativas de demanda do mercado e suas inovações (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Os conceitos de competências foram tornando-se mais detalhadas como informa Durand, Nisembaum e Santos (2000; 2000; 2001, apud PIRES *et al.*, 2005, p.13), “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”.

O Quadro 1 define os conceitos de Conhecimento, Habilidade e Atitude segundo Reichel (2008).

Quadro 1 – Definição de Conhecimento, Habilidade e Atitude

Conhecimento	Informação, saber o quê e saber por quê.
Habilidades	Técnica, capacidade, saber como.
Atitude	Querer fazer, identidade, determinação

Fonte: Adaptado de Reichel (2008)

Linhares e outros (2015) diferenciam habilidades de competência. A primeira é o desenvolvimento cognitivo e a prática de fazer tarefas complexas. Já competência é a relação entre o conhecimento e sua aplicação, é o estado de colocar os valores ao trabalho, ou seja, competência está relacionada a gerar resultados com eficiência para a empresa.

De acordo com Brandão e Babry (2005), as competências tornam-se evidentes de acordo com situações que as pessoas se deparam no ambiente de trabalho e precisam utilizar tais competências para realizar sua função. Para Prahalad e Hamel (1990), as competências servem como ligações entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Fleury e Fleury (2001) retratam o começo dos estudos a respeito da competência na França nos anos 70. Neste período levantaram-se perguntas a respeito de conceitos de qualificação e processo de formação profissional, devido a real necessidade do mundo do trabalho não ser totalmente atendida. Buscava-se, então, aproximar o ensino do cenário industrial, com o objetivo de capacitar os trabalhadores e aumentar suas chances de se empregarem.

Conforme Fleury e Fleury (2001), o tema Gestão de Competência foi abordado, em 1973, por McClelland em seu *paper Testing for Competence rather than Intelligence* (Testando por competência em vez de inteligência), o qual deu início ao debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. Este autor define competência como uma característica pessoal que é relacionada com o desempenho superior de uma tarefa. Diferenciou-se competência de três fatores: aptidões (talento natural da pessoa, que pode ser aprimorado), habilidades (realização prática do talento), conhecimentos (o saber para realizar uma tarefa).

Prahalad e Hamel (1990) destacam o estudo das competências como sendo essencial para o crescimento da organização, pois propicia vantagens competitivas ao mercado e sobre os concorrentes, além de aumentar a percepção dos clientes sobre os benefícios do produto.

Le Boterf (1995, apud FLEURY, FLEURY, 2001) definiu competência como o conjunto de três eixos: pessoas (sua história de vida e socialização), formação educacional e experiência profissional. Além de saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num ambiente de trabalho.

A competência é tratada em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, SANZ-VALLE, 2011). Estes níveis complementam-se e por isto devem ser analisadas em conjunto. “As competências organizacionais somente se materializam através das pessoas e de suas competências.” (LUSTRI; MIURA, p. 2).

Segundo Medina e Medina (2015) a definição de cada nível de competência é:

- Individual: é a combinação das características individuais seu interesse e o trabalho. Envolve a capacidade de desenvolver, implementar, executar e resolver tarefas. É a capacidade de usar seu conhecimento e experiências em diferentes situações para alcançar resultados.

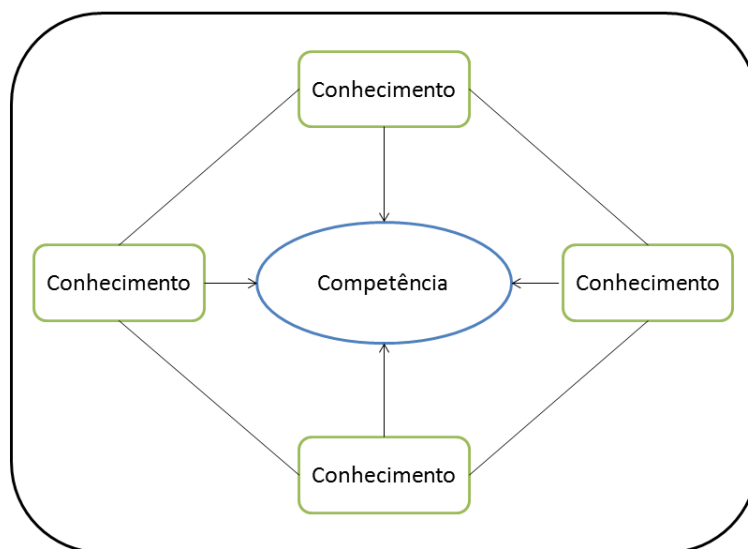
- Grupo: é ter uma perspectiva social e ser apto a construir e usar o *network*. Ter boa comunicação, saber quem tem o conhecimento, quem é competente em cada função na equipe, e ser capaz de trabalhar em grupo.

- Organização: Captar as competências dos funcionários para manter atualizadas as competências organizacionais e, ao mesmo tempo, entregá-las aos indivíduos da companhia.

Desenvolver os processos de gerenciamento das competências e trabalhar alinhadas as metas da organização.

Fleury e Fleury (2001) explicam que a competência não se limita no conjunto de conhecimento e de tarefa, nem no *know how* do indivíduo, ao menos que este conjunto seja comunicado e utilizado. Estes autores explicam que a competência deve ser contextualizada e que ela é gerada a partir da boa comunicação no ambiente em que o indivíduo é inserido para que o conhecimento flua com eficiência, a Figura 5 ilustra este cenário.

Figura 5 - Representação da rede de conhecimento gerando competência.



Fonte: Adaptado de Fleury; Fleury (2001)

De acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 189)

Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A Figura 6 ilustra a definição de competência feita por Fleury e Fleury (2001), baseado nos conceitos de Le Boterf (2003) e na relação entre indivíduo e organização e o valor agregado para cada parte.

Figura 6 - Competência como Fonte de valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

O Quadro 2 foi inspirado nos conceitos desenvolvidos por Le Boterf (1998), o qual explica os saberes que compõem a competência.

Quadro 2 - Competências para o profissional

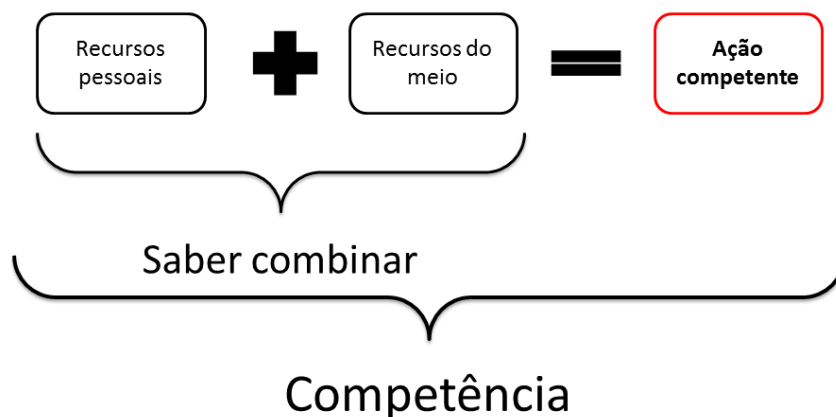
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Adaptado de Fleury; Fleury (2001)

Segundo Le Boterf (2003), competência é uma ação que depende de alguém para ser executada, ou seja, uma ação competente, que é o resultado da combinação de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc.) e recursos do meio (tecnologia, qualidades, experiências, de relacionamento, etc.). Caso o indivíduo não possua todos saberes, ele pode buscar complementos para seus recursos pessoais nos recursos do meio.

A Figura 7 é uma representação matemática de que o indivíduo deve saber combinar os recursos pessoais e do meio para gerar uma ação competente.

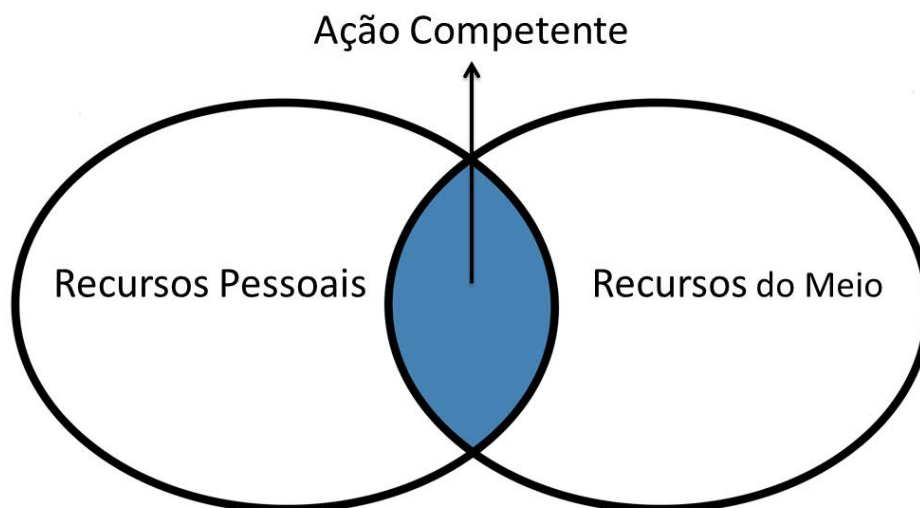
Figura 7 - Representação matemática da ação competente.



Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003)

A Figura 8 enfatiza a necessidade de o indivíduo combinar parte de seus recursos pessoais e do meio, ou seja, apenas o que será necessário para gerar a ação competente, que trará resultados econômicos para a organização e valor social para o indivíduo.

Figura 8 - Representação da ação competente em forma de conjuntos



Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003)

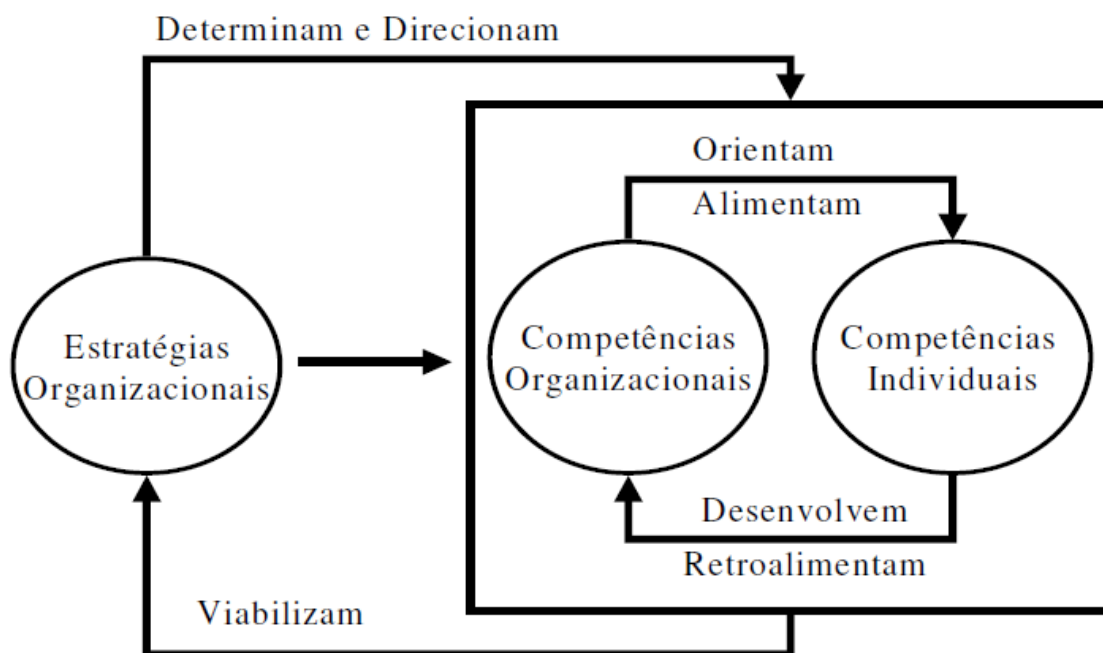
Durand (1998, p.7) apresenta em seu artigo uma comparação entre o período medieval e o ambiente empresarial.

Nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de “competência”.

Segundo Fleury e Fleury (2001) competência da dimensão organizacional é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Conforme estes autores, os clientes devem receber produtos e serviços os quais foram desenhados, produzidos e distribuídos, a partir da combinação de várias competências da empresa.

Prahalad e Hamel (1990) destaca a necessidade da alta gerência de uma empresa se dedicar em desenvolver a estratégia com o objetivo de construir e consolidar as competências essenciais da organização.

Figura 9 - Relações entre estratégia, competências organizacionais e individuais.



Fonte: Lustri; Miura (2005)

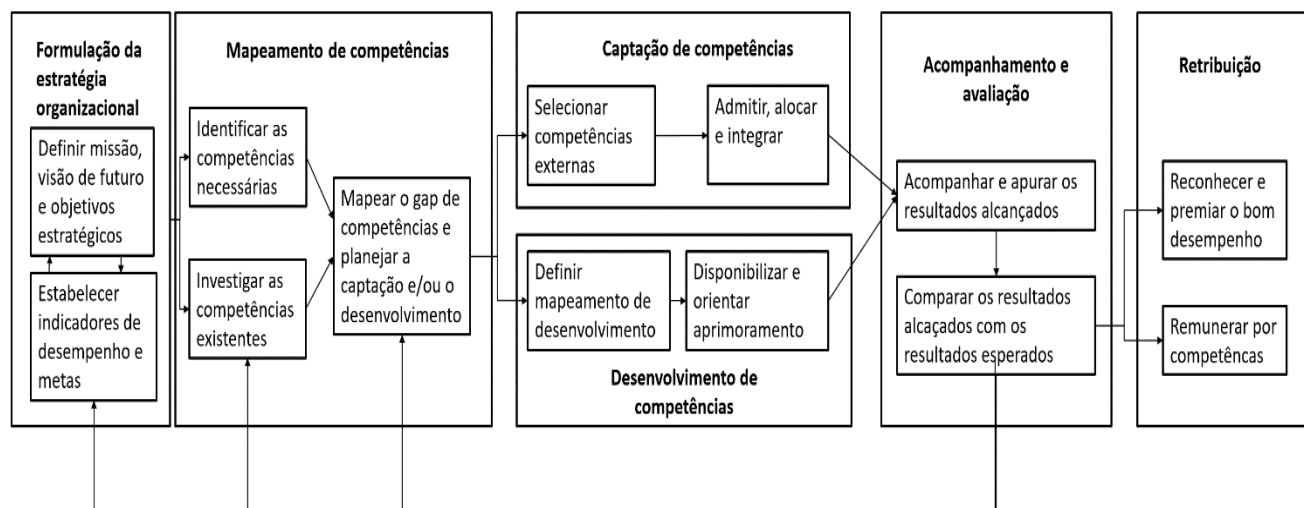
A partir da Figura 9, percebe-se a relação entre Competências Organizacionais, a qual orienta e alimenta as Competências Individuais, e esta desenvolve e retroalimenta as Competências Organizacionais. Esta relação viabiliza as Estratégias Organizacionais, que por sua vez, determinam e direcionam a relação entre Competências Organizacionais e Individuais que são importantes para a Gestão por Competência.

Reichel (2008) descreve gestão por competência como sendo o modelo no qual o foco deve ser a capacidade de planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao negócio da empresa. O autor propõe o gerenciamento das lacunas de competências nos níveis: individual, grupal e organizacional. Ou seja, este modelo tem como objetivo reduzir ao máximo a discrepância entre as competências disponíveis na organização e as competências necessárias para realizar os objetivos da empresa.

As principais etapas da gestão por competências são: formulação da estratégia organizacional, mapeamento de competências, captação de competências, desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação e retribuição (BRANDÃO, BABRY, 2005).

A Figura 10 informa as principais etapas da gestão por competências, além das descrições das atividades e objetivos realizados em cada fase.

Figura 10 - Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas



Fonte: Adaptado de Brandão; Babry (2005)

A etapa de formulação da estratégia organizacional trata de definir a missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Em seguida, são determinados os indicadores de desempenho e as metas, inspirados nos objetivos estratégicos estabelecidos.

O mapeamento de competências é a segunda etapa a qual pode ser entendida em duas sub-etapas. Primeiramente, devem-se identificar as competências necessárias através de uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional, como explica Carbone e outros (2005). Em seguida, deve-se realizar a coleta de dados com pessoas chaves da organização, conforme Bruno-Fraria e Brandão (2003, apud BRANDÃO, BABRY, 2005, p. 182). A coleta de dados pode ser realizada através de métodos como: por observação e

questionários estruturados com escalas de avaliação como sugerem Guimarães e outros (2001, apud BRANDÃO, BABRY, 2005 p.182) e Santos (2001, apud BRANDÃO, BABRY, 2005, p. 182). Ao comparar as competências necessárias com as já existentes, levanta-se a lacuna de competência da empresa.

Medina e Medina (2017) enfatizam que o não cumprimento das sub-etapas pode prejudicar o andamento desta fase, e consequentemente os objetivos da gestão por competências.

As etapas de captação e desenvolvimento têm como objetivo preencher as lacunas da companhia. A captação busca competências no meio externo (contratação de funcionário ou alocação entre setores da empresa), enquanto que a segunda tem como objetivo desenvolvê-las no meio interno, conforme pode ser observado na Figura 10.

Brandão e Babry (2005) destacam a importância das etapas de Captação e Desenvolvimento de competências, uma vez que a ausência destas ações pode gerar o aumento da lacuna de competências. Os autores explicam que isto ocorre devido às organizações estarem inseridas em ambientes que exigem a formação de novas competências.

Como a fase de captação trata do recrutamento de funcionários externos, não será abordado neste trabalho, pois não se enquadra no estudo de caso.

A fase de desenvolvimento esta relacionada com o aprimoramento das competências internas no nível individual por meio da aprendizagem. Os conceitos sobre a aprendizagem serão apresentados a seguir.

A quinta etapa da gestão por competência é o acompanhamento e a avaliação, onde ocorre o monitoramento da execução de planos operacionais e o gerenciamento dos indicadores de desempenho, com o objetivo de identificar e corrigir eventuais divergências com os resultados esperados.

Por fim, a etapa de retribuição é a fase de reconhecimento do indivíduo, grupo de trabalho e unidade que tiveram resultados satisfatórios conforme metas estipuladas durante o planejamento.

Sobre os conceitos de aprendizagem, Fleury e Fleury (2001) citam algumas maneiras que o indivíduo aprende como: lendo, ouvindo, errando, na prática, vivenciando diversas situações e observando os outros. Há diversas formas de aprender e cada indivíduo se vê único nesse processo. Segundo estes autores, há duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem:

- Modelo behaviorista: seu foco é a análise do comportamento, o qual estuda as relações entre eventos estimuladores e as respostas.

- Modelo cognitivo: explica melhor os fenômenos mais complexos, utiliza dados objetivos comportamentais e dados subjetivos; neste modelo são consideradas as crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Le Boterf (1995, apud FLEURY, FLEURY, 2001) propôs a relação entre o tipo de conhecimento, suas funções e como desenvolvê-las, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - O processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e contínua.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: Adaptado de Fleury; Fleury (2001)

Para o desenvolvimento da gestão por competências é importante compreender as maneiras as quais os indivíduos aprendem, além de considerar as culturas e hábitos locais, pois deste modo é possível planejar o processo de aprendizagem para o desenvolvimento das competências durante os treinamentos e desenvolvimentos do indivíduo.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Campos e outros (2004) destacam a administração de recursos humanos como prioridade em relação a administração do capital da empresa. Os autores enfatizam que as empresas bem sucedidas voltaram-se aos seus funcionários como elementos que alavancam resultados dentro da organização. O retorno é garantido à empresa, quando bem feito os investimentos em pessoas.

Silva e outros (2015) definem o objetivo do treinamento como o meio para desenvolver competências inovadoras e proativas específicas que são de extrema importância para a organização. O treinamento é a capacitação de pessoas para executarem as habilidades relacionadas ao cargo utilizando seus novos conhecimentos e conceitos para serem bem-sucedidos.

Já Marras (2009) considera três tipos de objetivos para o treinamento:

- Formação profissional: atingir a capacitação para exercer tal função relacionada a um cargo, através do ensinamento do conhecimento e práticas necessárias ao bom desempenho da exigência do cargo;
- Especialização: é oferecido um aprendizado de um conhecimento e prática específico ao treinando que está em uma área de trabalho para a otimização dos resultados;
- Reciclagem: tem como objetivo rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, de modo a renovar ou atualizar conforme as necessidades da companhia e do treinando.

Segundo Magalhães e Borges-Andrade (2001, apud CAMPOS *et al.*, 2004), o treinamento é uma ferramenta administrativa importante para aumentar a produtividade, além de ser um agente motivador aos funcionários. Abrange atividades que vão desde a aquisição de habilidades até os conhecimentos técnicos complexos. Faz com que o empregado assimile as novas atividades e permite uma modificação no comportamento.

Para Marchi, Souza e Carvalho (2013, p. 1)

O treinamento e desenvolvimento de novas práticas desejadas pela organização faz com que a equipe sinta-se integrada e interessada a participar de forma voluntária das propostas da organização.

Já o desenvolvimento, segundo Carvalho (1999, apud MARCHI, SOUZA, CARVALHO, 2013), tem como objetivo preparar o funcionário para posições que abrangem atividades mais complexas ou para cargos diversos ao qual ele está inserido, ou seja, visa desenvolver competências não necessariamente relacionadas ao cargo atual, mas sim a um posto futuro.

Silveira (2011, p. 30) diferencia Treinamento de Desenvolvimento.

O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macro visão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo.

Logo, o treinamento visa um preparo do funcionário para exercer tarefas do cargo presente; já o desenvolvimento prepara o empregado a ter competências relacionadas a um cargo futuro.

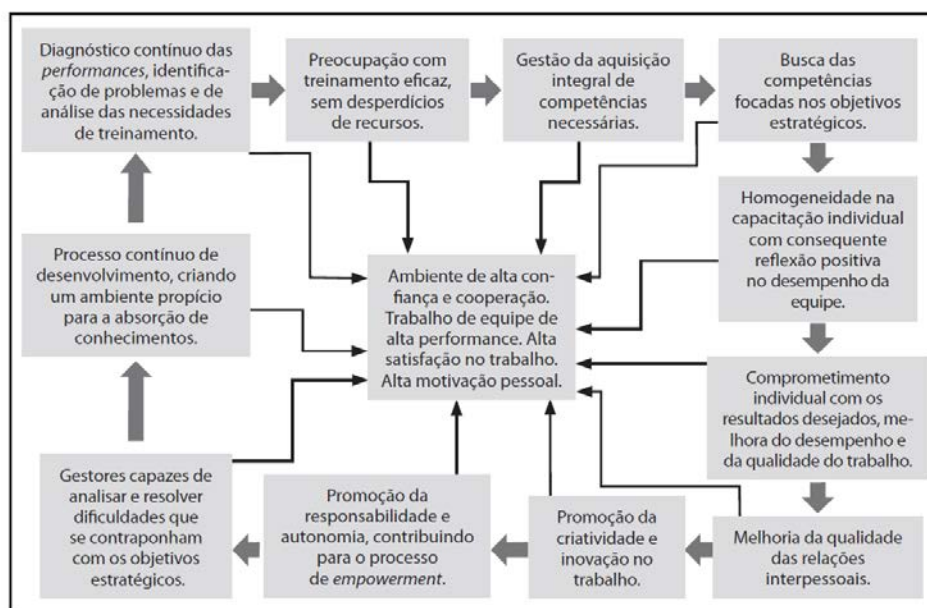
Deste modo, o trabalho presente aprofundará a parte de Treinamento, uma vez que o caso estudado, da Formação Técnica dos formadores e dos multiplicadores, está relacionado com tal tema.

O treinamento proporciona diversas vantagens para o funcionário e a organização. Para Hanashiro e outros (2007), o treinamento agrega na autoestima do funcionário, contribui na percepção de prioridades das tarefas e melhora a condição psicossocial do trabalho.

Silva e outros (2015) retratam benefícios do treinamento dos funcionários gerando um grande retorno a empresa. Pois, estas melhorias são convertidas em progressos e em uma efetiva melhora na imagem da empresa. Além de atingir um novo patamar, ela poderá traçar metas mais ambiciosas, já que os funcionários estarão motivados o que resultará numa produtividade e lucratividade maior, além de reduzir a rotatividade da empresa. Finalmente, o desenvolvimento de pessoas promove conhecimento e melhorias profundas; mental, postura, atitude e cultural, assim como na organização; visão sistemática, ambiente de trabalho, imagem da empresa e resultados.

Reichel (2008) aborda o treinamento como algo que deve ser contínuo dentro da companhia, uma vez que esta preparação das pessoas irá garantir o futuro da empresa e do funcionário. Deste modo é apresentado o Sistema de Treinamento e Desenvolvimento Contínuo, algo que ocorre no caso estudado, pois a formação técnica é realizada de forma contínua conforme a necessidade de atualizar os técnicos sobre novas tecnologias e retomar as competências já treinadas através do processo de reciclagem.

Figura 11 - Sistema de Treinamento e Desenvolvimento contínuo que valoriza e incentiva as pessoas alcançarem a excelência

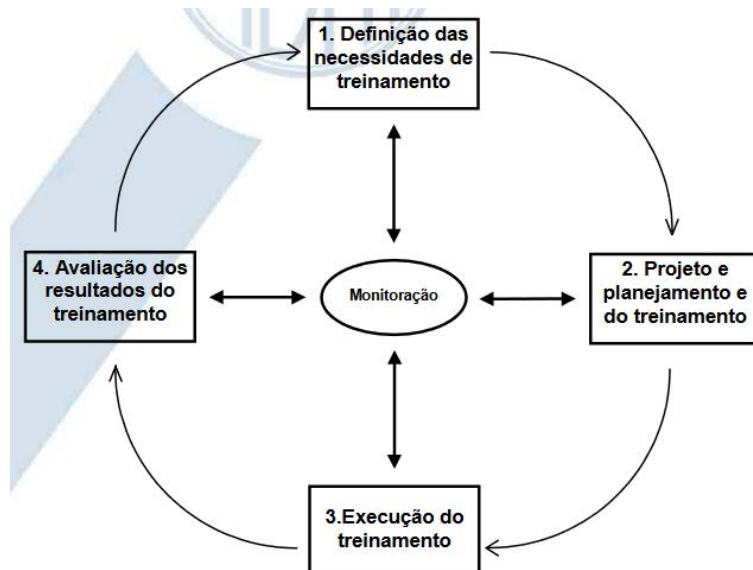


Fonte: Reichel (2008)

A Figura 11 ilustra o processo de aprendizado no treinamento como um ciclo contínuo, em que se destacam as etapas: identificação de problemas e análise da necessidade do treinamento; gestão da aquisição integral de competências necessárias; busca das competências focadas nos objetivos estratégicos e processo contínuo de desenvolvimento, criando um ambiente propício para a absorção de conhecimento. No centro da Figura 11 encontram-se os benefícios gerados dos resultados de cada etapa do processo de treinamento e desenvolvimento contínuo.

Conforme a ABNT ISO 10015 o processo de Treinamento é composto por quatro etapas, conforme Figura 12.

Figura 12 - Ciclo de Treinamento da ABNT ISO 10015

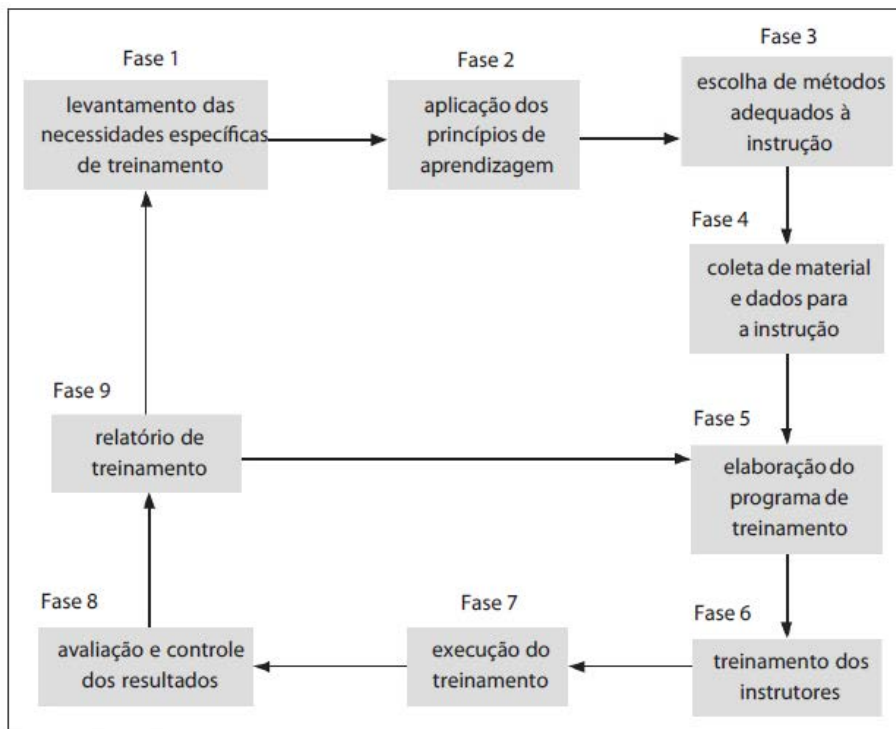


Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas ISO 10015 (2001)

Primeiramente, são levantadas as necessidades do treinamento, seguido do projeto e planejamento. A terceira fase é a execução do treinamento, e por fim deve-se avaliar: a aprendizagem, a mudança de comportamento, os resultados qualitativos e quantitativos e o retorno do investimento. Destaca-se que o monitoramento deve ser realizado durante todas as etapas de modo a garantir a qualidade do treinamento.

Reichel (2008) organiza o treinamento em nove fases, como mostra a Figura 13. Observando esta figura, percebe-se que as fases 2, 3, 4 e 5 fazem parte da etapa de Projeto e planejamento do treinamento, Figura 12.

Figura 13 - Fluxo do processo de T&D



Fonte: Reichel (2008)

A seguir serão apresentadas as fases de treinamento.

1. Levantamento de necessidade do treinamento.

A fase de definição das necessidades do treinamento tem como objetivo identificar as carências das pessoas e identificar o tipo de treinamento que a organização precisa.

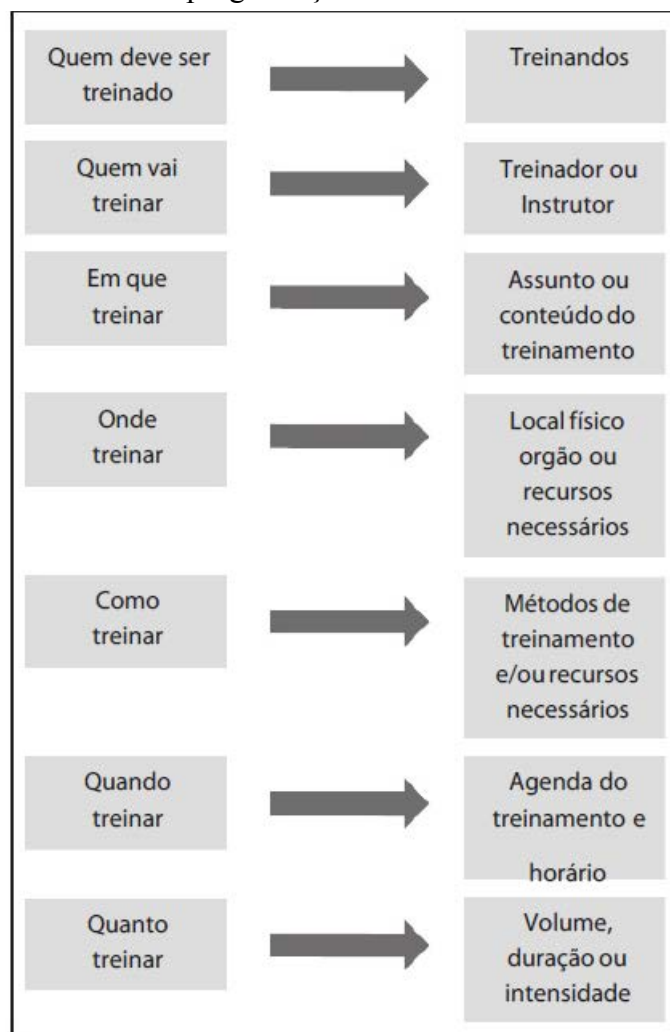
Segundo Moraes (2002), esta primeira fase deve-se analisar: a organização, as tarefas e o indivíduo. No âmbito organizacional, é levado em consideração as metas, diretrizes e visão externa e interna da organização. Em relação as tarefas, a análise visa identificar os conhecimentos, habilidades e aptidões necessárias para realizar tal função. Para o nível do indivíduo, deve-se avaliar se este possui os pré-requisitos como: atitudes, conhecimentos e motivação. O autor sugere investigar as necessidades a partir das ações: entrevistar, aplicar questionários aos supervisores e funcionários, ou fazer reuniões com as partes envolvidas no treinamento.

2. Projeto e planejamento do treinamento.

A fase 6, Figura 13, treinamento dos instrutores, é encontrada no caso estudado, pois entende que os multiplicadores são os instrutores que vão difundir o treinamento pela rede de manutenção da empresa estudada. Segundo Behmer (2004, apud MARCHI, SOUZA, CARVALHO, 2013, p. 35), “Multiplicadores são profissionais da própria empresa que repassam os conhecimentos adquiridos.”.

A fase de projeto e planejamento do treinamento esta relacionada com a programação do treinamento, esta visa investigar e responder perguntas, Figura 14, que foram levantadas no momento da análise da necessidade do treinamento, que ajudaram a solucionar as deficiências encontradas (REICHEL, 2008).

Figura 14 - Principais itens de uma programação de treinamento



Fonte: Reichel (2008)

A pergunta “Como treinar?” esta relacionada ao método de treinamento que a equipe estratégica deve escolher. Segundo a ISO 10015, p. 5:

Convém que sejam listados os métodos potenciais de treinamento que possam satisfazer as necessidades do treinamento. A forma de treinamento adequada dependerá dos recursos, das restrições ou limitações e dos objetivos listados.

Reichel (2008) ressalta que a escolha do método de treinamento deve ser tomada a partir da análise de custo x benefício. A equipe pode optar pela combinação de métodos, como é realizado pela empresa estudada. Segundo o autor, são exemplos de métodos de treinamento: a distância, em sala de aula ou no local de trabalho (presencial).

Segundo Chiavenato (2010, apud MARCHI, SOUZA, CARVALHO, 2013), alguns métodos são: *Computer-based training*, treinamento em que utiliza-se tecnologia de informação como CDs e DVDs; *E-learning*, refere-se ao uso de tecnologias da internet para entregar o conhecimento; aprendizagem prática, treinando deve analisar e solucionar problemas nos projetos e atividades; e centros de desenvolvimento interno, que são as universidades corporativas.

3. Execução do treinamento.

Na terceira fase é executado o treinamento conforme o planejado. Durante esta fase deve-se monitorar o desempenho para realizar futuras melhorias. Há projetos que é realizado um ensaio do treinamento com o objetivo de fazer ajustes antes da execução do treinamento, caso necessário.

4. Avaliação dos resultados.

Segundo Smith-Jentsch, Salas e Brannick (2001), o delineamento do treinamento, do treinando, do contexto organizacional e do clima da equipe são fatores que influenciam diretamente: nos resultados da aprendizagem, na retenção do conhecimento e nas condições de transferência de conhecimento. Deste modo, devem-se avaliar tais fatores para analisar se as metas do treinamento foram alcançadas e realizar mudanças para melhorar a eficiência do treinamento.

Conforme Reichel (2008), deve-se avaliar a presença, a pontualidade e as atitudes dos participantes, porém, não apenas os treinados devem avaliar o treinamento, mas também os

instrutores. O autor destaca a importância da avaliação para verificar a mudança de atitude comportamental e intelectual e a eficiência do treinamento, devem-se comparar os resultados apresentados com as metas da empresa.

No caso estudado, a avaliação da aprendizagem e da retenção do conteúdo pelos técnicos é feita a partir de provas, tal processo será apresentado no capítulo de análise de resultados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A realização deste trabalho se deu por meio de uma pesquisa com característica exploratória e qualitativa. O desenvolvimento qualitativo foi realizado por meio do estudo dos documentos sobre o desenvolvimento do treinamento dos técnicos de manutenção da empresa estudada.

De acordo com Flick (2009), pesquisa qualitativa consiste na escolha adequada de método e de teoria conveniente; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos.

Conforme Godoy (1995, p. 21) retrata.

A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos lugares.

A natureza da pesquisa é aplicada, pois segundo Vergara (1990), pesquisa aplicada é o estudo sistemático fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problemas concretos e tem finalidade prática. Logo, a análise dos métodos de treinamentos e desenvolvimento e modelos de gestão por competências são aplicados na formação técnica.

O objetivo do trabalho é classificado como pesquisa exploratória, pois segundo Gil (2007, apud GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 35), a pesquisa tem como objetivo tornar o problema mais explícito ou criar hipóteses, e assim conhecer com maior profundidade o assunto.

Como explicado por Yin (2015), o princípio do estudo de caso é o fenômeno observado em seu ambiente natural. O estudo enfoca eventos contemporâneos envolvendo as questões “como?” e “por quê?”, requer um problema que convoca a compreensão holística de uma situação em questão usando a lógica indutiva, ou seja, do particular ou do específico para o geral. Como no caso desta pesquisa, o autor deste trabalho participou de reflexões, análises e soluções de problemas durante o estágio nesta empresa na área de Formação Técnica a qual é o caso estudado neste trabalho.

Por fim, foram usados documentos e entrevistas informais durante o estágio do autor na companhia do estudo de caso.

A Figura 15 resume a classificação da pesquisa.

Figura 15 - Classificação da Pesquisa

Classificação	Características			
Natureza	Básica		Aplicada	
Forma de abordagem do problema	Quantitativo		Qualitativo	
Objetivos	Exploratória	Descritiva	Explicativa	
Procedimentos técnicos adotados	Levantamento bibliográfico	Estudo de Caso	Pesquisa Documental	Pesquisa-Ação
	Pesquisa experimental	Pesquisa Expost-Facto	Levantamento	Pesquisa Participante

Fonte: Adaptado de Tybel (2017)

4 ANÁLISES E RESULTADOS

Conforme visto na literatura, a gestão por competência e o treinamento são importantes na indústria, na busca pela melhoria contínua da qualidade dos serviços realizados pelos funcionários das empresas. O desenvolvimento das competências dos empregados geram maiores resultados para a companhia, deste modo há um ganho de competitividade naquelas organizações que conseguem aplicar e desenvolver melhor seus recursos humanos.

Dessa forma, este trabalho buscou analisar a área de formação técnica de uma empresa multinacional automobilística européia.

O serviço de formação técnica é responsável pela coordenação entre a equipe de engenheiros os quais desenvolvem os novos produtos e os técnicos de manutenção do serviço de pós-venda.

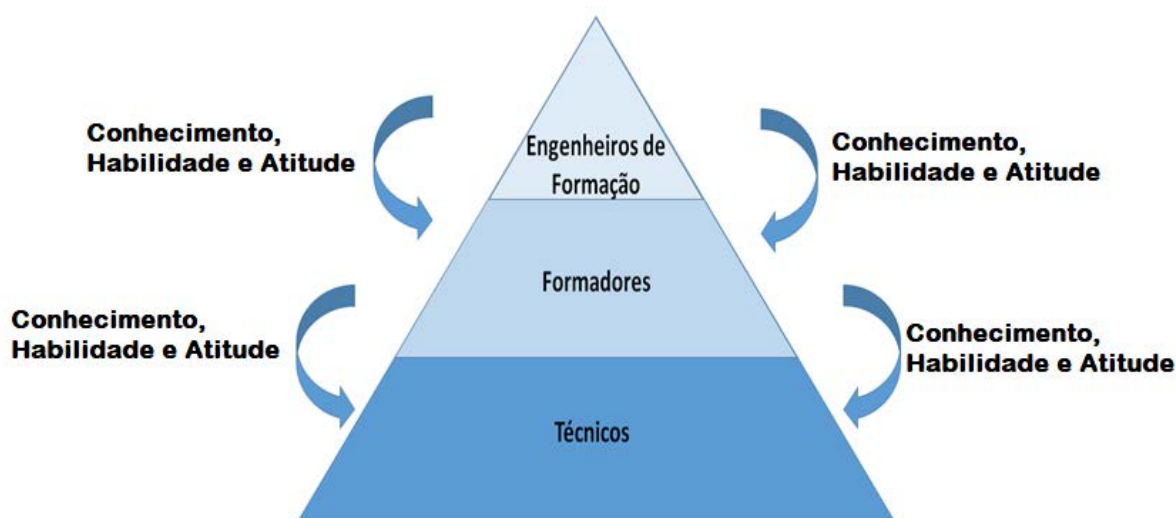
A equipe de estratégia de formação técnica tem como objetivo definir e desenvolver os materiais de treinamento sobre novos veículos e novas tecnologias como motores, caixa de embreagem, equipamentos de navegação, sistema de multimídia entre outros. Além de investigar as lacunas de competências técnicas e realizar os treinamentos.

Como visto conceito de Ação Competente de Le Boterf (2003), entende-se o treinamento como parte dos Recursos do Meio disponibilizado pela companhia aos técnicos que devem saber combiná-los com seus Recursos Pessoais, gerando a ação competente.

O treinamento é destinado aos técnicos e aos especialistas nos assuntos eletromecânicos e carroceria, são estes que fazem as manutenções mais complexas nos veículos. Alguns destes técnicos são multiplicadores denominados de formadores, os quais são responsáveis por difundir o conhecimento e técnicas pela rede de manutenção da empresa.

A Figura 16 explica de uma maneira simplificada a difusão do conhecimento técnico para toda a rede.

Figura 16 - Pirâmide de propagação do conhecimento na rede de formação técnica



Fonte: Autor (2017)

Os formadores são os primeiros a realizar o treinamento. Após isto, eles retornam para seus países e difundem a formação para a rede de técnicos local.

O Quadro 4 resume as cinco etapas da formação técnica e as compara com as teorias abordadas no capítulo dois.

Quadro 4 – Resumo da Comparação da estrutura da Formação Técnica com Treinamento e Desenvolvimento e Gestão por Competências.

ETAPA DA FORMAÇÃO TÉCNICA	TEORIA
Mapeamento das Competências	Gestão por Competências
Projeto e Planejamento do Treinamento	Treinamento Programação do treinamento
Treinamento	Método misto (a Distancia e Presencial)
Primeira fase	“O Saber”
Segunda fase	“O Saber ser” Competências Comportamentais “O Saber fazer” Competências Técnicas
Terceira fase	Reciclagem
Avaliação dos Resultados	Treinamento e Gestão por Competências
Reconhecimento	Gestão por Competências

Fonte: Autor (2017)

1. Mapeamento de Competências

Antes da realização da formação técnica é realizada a etapa de Mapeamento de Competências da Gestão por Competências. Primeiramente, os engenheiros de formação levantam as habilidades necessárias aos técnicos, a partir de estudos e investigações sobre as tecnologias do novo veículo que ser lançado em uma região onde a empresa atua.

Em seguida, é entregue aos supervisores responsáveis desta região um questionário estruturado com escalas de avaliação com todas as competências técnicas necessárias para realizar a manutenção do veículo. Ao preencher este questionário, devem-se selecionar apenas as novas competências para os técnicos.

O objetivo é identificar as lacunas de competências. Através deste método a companhia evita trabalhar conteúdos que os funcionários já conhecem, evitando gastos desnecessários para a empresa.

2. Projeto e Planejamento do Treinamento

Após o mapeamento de competências é realizado o Projeto e Planejamento do Treinamento (fase dois da ISO 10015), que são abordados: onde será o treinamento, os métodos e recursos necessários (materiais digitais, ferramentas, equipamentos e materiais para o treinamento práticos), os dias, o horário, a duração, o número de treinandos e os custos. Parte destes pontos citados encontra-se na programação do treinamento, figura 16. Em paralelo ao planejamento, os engenheiros de formação desenvolvem os materiais digitais e impressos para a realização do treinamento. Caso já existam os materiais, eles verificam se há necessidade de atualizá-los e traduzi-los.

Durante o planejamento do treinamento, é levado em consideração a cultura, o idioma e os hábitos das pessoas que realizarão a formação, para que o aprendizado seja eficiente e que haja respeito a cultura dos participantes.

Nesta segunda etapa é planejado o cronograma do treinamento dos formadores e da difusão do treinamento para a rede, ou seja, o cronograma da formação dos técnicos da rede.

3. Treinamento

Em seguida é realizado o treinamento, a formação técnica. A companhia tem uma plataforma na internet onde ocorre a primeira parte do treinamento e um centro de formação, onde são realizados os treinamentos presenciais. Logo, a empresa usa do método misto de treinamento, a distância e presencial, conceito apresentado por Reichel (2008).

O treinamento de formação técnica é composto por três etapas:

A primeira é à distância e tem como objetivo apresentar e contextualizar o tema que o formador irá aprender na fase seguinte. Para o treinando prosseguir para a etapa presencial, é obrigatória a realização do curso a distancia. Nesta etapa, o treinando toma conhecimento sobre o assunto, “*Le Savoir*” abordado por Le Boterf (1998). Esta fase utiliza o método *E-Learning*, pois é realizada via internet em uma plataforma disponibilizada aos funcionários. Os engenheiros de formação técnica são responsáveis por desenvolver os materiais e dispô-los aos formadores nesta plataforma. Realiza-se a tradução do material conforme a necessidade de formar técnicos de diferentes países.

A segunda etapa é presencial e é realizada no centro de formação. Esta fase é separada em três partes. A primeira é teórica realizada em sala de aula onde utiliza-se os recursos técnicos: DVDs com vídeos que ilustram partes internas do carro com as novas tecnologias e como fazer a manutenção. A segunda é a prática e acontece na oficina, nesta fase o treinando tem a oportunidade de manusear as peças e fazer a manutenção do veículo. Nesta etapa o treinando desenvolve as competências técnicas e comportamentais necessárias para fazer a manutenção dos veículos conforme a missão e a cultura da companhia, eles aprendem a saber ser e saber fazer “*Savoir être et savoir faire*”, abordado por Le Boterf (1998). Por fim, a última parte é um teste a ser respondido pelos técnicos que devem obter uma nota mínima para comprovar a retenção do conhecimento do assunto.

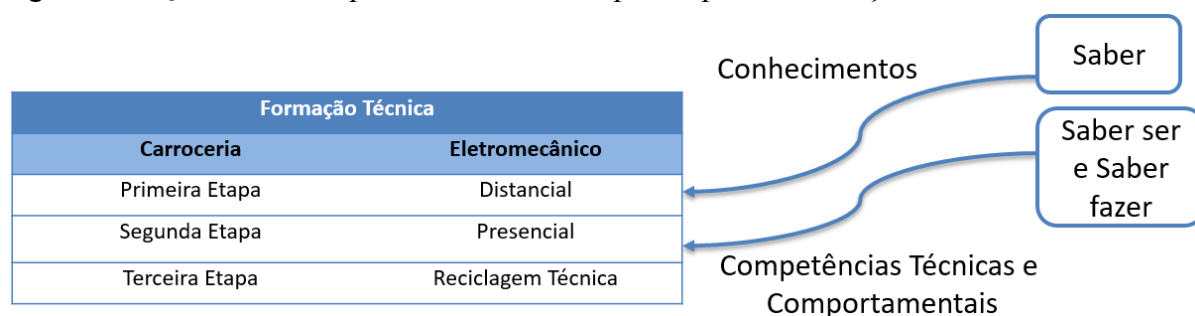
A última etapa é a reciclagem técnica. Esta fase acontece de cinco a seis meses após a segunda etapa. O objetivo é recuperar os principais conteúdos sobre: o produto e a técnica estudada, as novas evoluções dos produtos que surgiram neste período, e as informações que faltaram a serem abordadas na segunda fase. A ferramenta de controle da formação na reciclagem é um teste aplicado aos formadores, assim como a segunda fase, eles devem obter uma nota mínima estipulada pela equipe de engenheiros de formação.

Traça-se uma comparação entre a Formação Técnica e os três objetivos do Treinamento e Desenvolvimento (Formação Profissional, Especialização e Reciclagem) tratado por Marras (2009). Entende-se a formação profissional como propriamente dita a formação dos técnicos e

multiplicadores, onde será ocorrer a capacitação deles para realizar a manutenção. A empresa estudada oferece treinamento de especialização sobre a carroceria e a parte eletromecânica do veículo, este treinamento é destinado a técnicos estratégicos para a empresa. A reciclagem está relacionada a terceira etapa da Formação Técnica, e tem como objetivo repassar e atualizar os técnicos sobre competências que a empresa julga ser importante.

A Figura 17 resume as três etapas da formação técnica, conforme conceitos apresentados por Le Boterf (1998).

Figura 17 - Quadro de competências abordadas por etapas da formação técnica



Fonte: Autor (2017)

4. Avaliação dos Resultados

Ao final das etapas presencial e reciclagem do treinamento são realizados testes escritos e práticos para verificar o desenvolvimento das competências técnicas.

Nos testes escritos há questões múltipla escolha e dissertativa que abordam temas comportamentais e técnicos. Já nos testes práticos é avaliado se os técnicos aprenderam a fazer manutenção do veículo, a utilizar as ferramentas corretas, a manter o espaço de trabalho organizado, entre outras competências.

Por fim, responde-se um questionário múltipla escolha para verificar a satisfação do treinando com o treinamento, além deste poder sugerir melhorias para a formação.

Percebe-se que tanto o modelo Gestão por Competência quanto Treinamento e Desenvolvimento abordam a etapa de Avaliação. Porém, o primeiro aborda de uma maneira contínua após o treinamento, em que o supervisor deve verificar se houve melhorias no dia-a-dia do funcionário que fez o treinamento. Enquanto o segundo trata a avaliação como algo para avaliar o desenrolar do treinamento, o desempenho e comprometimento dos instrutores e dos treinandos.

5. Reconhecimento

A última etapa da formação é o reconhecimento do bom desempenho dos treinandos, que é feito através de um certificado. Caso o treinamento seja de especialização ocorre um reajuste salarial. Esta fase é abordada na última etapa do modelo de Gestão por Competência.

Por fim, vale ressaltar que o investimento em desenvolvimento dos recursos humanos da companhia tem alto grau de importância, visto que a inovação em novas tecnologias ocorre continuamente, o que torna a necessidade de treinamentos e formações ser contínua também.

5 CONCLUSÃO

5.1 VERIFICAÇÃO DO OBJETIVO E CONCLUSÃO

Este trabalho teve contribuição aplicada a área industrial de formação técnica, pois com base nas análises e resultados obtidos no estudo de caso e com embasamento teórico desta pesquisa, pode-se concluir que há um alinhamento das etapas da Formação Técnica com a Gestão por Competência e Treinamento e Desenvolvimento.

Percebe-se que a principal relação da Gestão por Competência com a Formação Técnica é dada pela primeira etapa, o mapeamento das competências e investigação das lacunas de competências, e a última etapa, o reconhecimento do bom desempenho dos treinandos durante o treinamento.

Já o Treinamento e Desenvolvimento está alinhado a Formação Técnica apenas a parte de treinamento, uma vez que, o desenvolvimento visa aprimorar as competências dos funcionários para estes assumirem posições mais complexas numa visão a médio e a longo prazo. Enquanto o treinamento prepara o funcionário para exercer tarefas do cargo presente, como no caso estudado.

Os conceitos teóricos sobre treinamentos aplicados na Formação Técnica são: Projeto e Planejamento do Treinamento, Execução do Treinamento e Avaliação dos Resultados.

Há a relação entre a Gestão por Competência e Treinamento e Desenvolvimento, pois ambas vertentes visam capacitar o funcionário para exercer suas atividades e trazer melhores resultados a companhia. Percebe-se que estes temas têm semelhanças nas etapas: Desenvolvimento de Competências, e Controle e Avaliação.

Porém, a Gestão por Competência traz a opção de recrutar funcionários que têm as competências necessárias. Ou seja, este modelo aborda a opção de captar as competências desejadas ao meio externo a companhia, ao invés de desenvolvê-las a partir de treinamento.

Conclui-se que a etapa de avaliação dos resultados da formação técnica é executada de forma diferente sugerida pelas duas teorias. Para o modelo de Gestão por Competências a avaliação deve ser contínua, e controlada pelo supervisor. No Treinamento e Desenvolvimento deve-se avaliar o instrutor, os treinandos, a equipe e o treinamento. Diferente da avaliação realizada na formação técnica, que foca no desempenho do treinamento a partir dos resultados dos testes aplicados aos treinandos ao final da formação.

Por fim, percebe-se que o setor de formação técnica é multidisciplinar, pois envolve as áreas técnica e de desenvolvimento de pessoas. Este setor é propício para a atuação da engenharia de produção mecânica. Pois, mesmo não especializada em desenvolvimento de pessoas, ela aborda conhecimentos mecânicos, de gestão de projetos e desenvolve uma visão analítica dos processos.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este trabalho visou a comparação da formação dos técnicos de uma indústria multinacional automobilística europeia com o alinhamento do modelo de Gestão por Competência e Treinamento e Desenvolvimento.

Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se investigar métodos para controlar o desempenho dos técnicos após o treinamento desta empresa automobilística.

Além disso, propõem-se estudos e análises para melhorar a eficiência das etapas da formação técnica.

Finalmente, por tratar-se de um estudo de uma indústria multinacional, vale ressaltar que os resultados não possuem conclusões generalistas que englobam todas as indústrias automobilísticas. Deste modo, tornam-se válidos estudos futuros que contemplem empresas de diferentes portes, e variados setores e áreas.

REFERÊNCIAS

- TYBEL, D. **Guia da monografia**: Classificação pesquisa científica. Disponível em: <<http://seuguiaperfeito.com.br/como-definir-objetivos-especificos/>>. Acessado em: 19 maio 2017
- AYRES, J. **Tekoa**: 6 motivos que vão te convencer da importância do pós-venda. Disponível em: <<http://www.tekoa.com.br/blog/importancia-do-pos-venda/>>. Acessado em: 21 abril 2017
- BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão da qualidade**: diretrizes para treinamento. Rio de Janeiro: ABNT; 2001.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. São Paulo: **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.
- BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P. Gestão por competência: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Brasília: **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- CAMPOS, K. C. L. *et al.* **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte**. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 17, n. 2, p. 435-446, 2004.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- COX, A.; WARNER, M. Whither 'training and development' in Vietnam?: learning from United States and Japanese MNC's practice. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 51, n. 2, p. 175-192.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: Proceedings fourth international conference on competence-based management. Oslo: **Norwegian School of Management**. 1998.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição especial, p. 183-196, 2001.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: ARTMED, p. 23, 2009.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GEHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: **Revista de Administração de Empresa**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HANASHIRO, D. M. M. *et al.* **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

LE BOTERF, G. Évaluer les compétences: quels jugements? Quels critères? Quelles instances?. **Education Permanente**, n. 135, p. 143-152, 1998.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.

LINHARES, J. J. et al. Construction of a competence-based curriculum for internship in obstetrics and gynecology within the medical course at the Federal University of Ceará (Sobral campus). São Paulo: **Medical Journal**, v. 133, n. 3, 2015.

LUSTRI, D. A.; MIURA, I. K. **Gestão por competência**: uma abordagem sistêmica. Ribeirão Preto: FEA-RP USP, 2005.

MARCHI, M. O.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Aracaju: Caderno de Graduação – Ciências Humanas e Sociais. 1, n. 16, p. 29-40, 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed, São Paulo: Saraiva, 2009.

MEDINA, R.; MEDINA, A. Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: A case study of a public organization. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 10, n. 3, p. 505-526, 2017.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2002. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade federal de Santa Catarina, Santa Catarina. 2002.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Boston: **Harvard Business Review**, 1990.

SILVA, B. C. F. *et al.* Treinamento e desenvolvimento de pessoas. Indaial: **Revista Maiêutica**, v.3, n. 1, p. 7-12, 2015.

SILVEIRA, C. C. **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

SMITH-JENTSCH, K. A.; SALAS, E.; BRANNICK, M. T. To transfer or not to transfer? Investigation the combined effects of trainee characteristics, team leader support and team climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 2, p. 279-292, 2001.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

TOLEDO, R. F.; JACOBI, P. R. **Pesquisa-ação e educação**: compartilhando princípios na construção de conhecimentos e no fortalecimento comunitário para o enfrentamento de problemas. Campinas: Educação & Sociedade, v. 34, n.122, 2013.

VANHAVERBEKE, W.; GILSING, V.; DUYSTERS, G. Competence and governance in strategic collaboration: the differential effect of network structure on the creation of core and noncore technology. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 784-802, 2012.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisas em administração**. Rio de Janeiro: FGV, n. 52, p. 5, 1990.

WOUTER, W. A. *et al.* Does value leverage pay off? A model for measuring value-leverage capabilities in automotive large-scale system integrators. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. A Focused issue on competence perspectives on new industry dynamics. **Emerald Group Publishing Limited**, v. 6, p.209 – 235, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.