

# PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA ÁREA DE SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DESENVOLVEDORA DE *SOFTWARE*

STANDARDIZATION OF THE VOCATIONAL TRAINING PROCESS IN THE SERVICES AREA OF A SOFTWARE DEVELOPMENT COMPANY

---

Adriano Cirnei Bervian<sup>1</sup>  
Renata Gheno<sup>2</sup>

**RESUMO:** O ambiente dinâmico onde as empresas estão inseridas requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com o propósito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Na área da Tecnologia da Informação, em especial, nas empresas do ramo de desenvolvimento e implantação de *software*, há uma necessidade emergente de qualificação de profissionais. Esses profissionais precisam desenvolver um misto de competências, tanto técnicas como comportamentais, para atuar, no caso da empresa estudada, na área de prestação de serviços para o cliente. Nesse contexto, o objetivo principal deste estudo é analisar o processo atual de formação e sugerir alterações que padronizem e fortaleçam a formação/aprendizagem desses profissionais. Para embasar o estudo, foram abordadas teorias referentes a recursos humanos, desenvolvimento estratégico de pessoas, levantamento de necessidades de treinamento e sistemas de informação. No estudo de caso realizou-se uma análise qualitativa dos dados coletados de pesquisas de satisfação de clientes, de uma entrevista e de questionários com perguntas estruturadas realizadas para as principais lideranças da Área de Serviços e de Recursos Humanos da empresa Cigam Software Corporativo Ltda. Colaboradores em contrato de experiência ou recém efetivados também responderam a um questionário específico, com questões objetivas que foram analisadas quantitativamente. Como resultado dos relatos das partes envolvidas e da observação participativa do autor desta pesquisa, apresentou-se um novo modelo padronizado de formação/aprendizagem para os profissionais da área de prestação de serviços. Além disso, conclui-se que a empresa Cigam está na vanguarda no que diz respeito às ações de treinamento, desenvolvimento e educação disponibilizadas para seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Estratégico de Pessoas. Levantamento das Necessidades de Treinamento. Tecnologia da Informação.

**ABSTRACT:** The dynamic environment where companies are inserted requires the development of actions aimed at the ongoing training of people, in order to make them more effective at what they do. In the area of Information Technology, particularly in companies that develop and deploy software, there is an emerging need for qualified professionals. These professionals need to develop a mix of skills, both technical and behavioral to act, in the case of the studied company, in the providing services area. In

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de Recursos Humanos e Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Feevale. Endereço: Rua: Tupi, 436, Ap. 51, Bairro Rio Branco, Novo Hamburgo, RS. CEP 93336-010. Telefone: (51) 3066 0794. Email: adrianobervian@terra.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia pela Universidade de Passo Fundo. Especialista em Gestão Empresarial pela PUCRS. Professora do ICISA da Universidade Feevale. Endereço: Rua Luiz de Camões, 275, Ap. 601, Bairro Vila Nova, Novo Hamburgo, RS. CEP 93520-280. Telefone: (51) 3207 3151. Email: renatag@feevale.br

this context, the main objective of this study is to analyze the current process of training and suggest changes to standardize and strengthen the training and learning of these professionals. To support this study were discussed theories related to human resources, strategic development of people, survey of training needs and information systems. In the case study was carried out a qualitative analysis of data collected from surveys of customer satisfaction, from a interview and questionnaires with structured questions, compiled for the main leaders of the Service and Human Resources Area of the Cigam Software Corporativo company. Employees in contract of experience or newly hired also answered a questionnaire with objective questions that were analyzed quantitatively. As a result of reports of the people involved and the participant observation of the author of this research, was presented a new standard model of training and learning for professionals in the area of providing services. Furthermore, was concluded that the Cigam company is at the forefront in actions of training, development and education available to its employees.

**Keywords:** Strategic Development of People. Survey of Training Needs. Information Technology.

## INTRODUÇÃO

O Setor de Serviços, ao qual a empresa objeto deste estudo está vinculada, vem apresentando, nas últimas décadas, níveis de crescimento mais acelerados do que os demais setores econômicos. Para alcançar uma vantagem competitiva, é necessária, portanto, uma constante capacidade de exceder as expectativas dos clientes. Nesse ponto, preparar pessoas para esse difícil desafio é um fator crítico de sucesso. Na área da Tecnologia da Informação (TI) e, mais especificamente, nas empresas do ramo de desenvolvimento e implantação de *software*, há uma necessidade emergente de qualificação de profissionais. Esses profissionais precisam desenvolver um misto de competências, tanto técnicas como comportamentais, para atuar, por exemplo, na área de prestação de serviços, objeto de estudo deste artigo.

Percebendo a necessidade de uma qualificação mais completa, a empresa Cigam Software Corporativo, unidade de estudo, criou a Universidade Corporativa CIGAM (UCC), objetivando fortalecer efetivamente seu setor de T&D e buscando tornar o processo de qualificação um caminho que facilite a formação de profissionais que atuarão na empresa. É necessário, porém, considerar que o processo de formação/aprendizagem oferecido aos atuais colaboradores e aos novos contratados não depende somente do setor de T&D, mas também do setor de gestão de pessoas e daquele em que atuará o profissional. A própria formação acadêmica do colaborador também tem um papel importante, sendo que a aproximação entre empresa e escola tende a diminuir o *gap* existente entre a teoria e prática.

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo atual de formação e sugerir alterações que padronizem e fortaleçam a formação/aprendizagem dos profissionais que atuarão na área de prestação de

serviços da empresa estudada. A pesquisa realizada teve caráter descritivo, através de um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados deu-se por pesquisas de satisfação de clientes disponibilizadas pela empresa, de uma entrevista e de questionários com perguntas estruturadas realizadas com as principais lideranças da Área de Serviços e de Recursos Humanos. Colaboradores em contrato de experiência também responderam a um questionário específico, com questões objetivas.

Por fim, a partir da bibliografia e das informações obtidas, estabeleceu-se um comparativo entre as melhores práticas recomendadas pela área de RH e a atual realidade oferecida pela empresa Cigam aos novos colaboradores. Para apresentar esse comparativo, estruturou-se o trabalho de maneira a facilitar o entendimento do leitor no que diz respeito ao modelo atual de formação e ao modelo sugerido. No modelo atual, foram apresentados os dados coletados e sua respectiva análise de acordo com as referências bibliográficas. Já no modelo sugerido, apresentou-se um novo processo, adicionando e/ou alterando algumas etapas com sua devida justificativa, de acordo com as necessidades e expectativas de todas as partes envolvidas, ou seja, a empresa, os colaboradores da Área de Serviços e os clientes.

## 1. DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS NA ÁREA DE TI

Na área de Tecnologia da Informação (TI), as qualificações tornam-se obsoletas com grande velocidade. Os gestores de RH deparam-se, portanto, com a necessidade de atrair, capacitar e reter esse trabalhador do conhecimento, vital para manter a competitividade da empresa. Nesse sentido, segundo Gil (2007), uma nova modalidade de educação vem

aparecendo nas empresas: a Educação Corporativa, que compreende as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso da organização. Surgem assim, as Universidades Corporativas, que, segundo Meister (1999), favorecem o desenvolvimento de qualificações sistêmicas, as quais criam uma cultura de aprendizagem contínua, possibilitando que os colaboradores aprendam uns com os outros, compartilhem inovações e práticas, com vistas a promover soluções.

Dessa forma, as demandas de aprendizagem no trabalho mudaram e, com elas, mudou também o perfil da área de T&D. Nesse sentido, a expressão TD&E foi adotada neste artigo, pois representa melhor o atual estágio de evolução em que se encontra a área de treinamento de desenvolvimento de pessoas. Ao tratar desse tema, Brandão e Freitas (2006) abordam o conceito de “trilhas de aprendizagem” como estratégia para promover o desenvolvimento de competências e tem como referência não só as expectativas da empresa, mas também conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações profissionais das pessoas.

Trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo Senge (1998), o termo *learnig* [...] é derivado do indo-europeu ‘*leis*’, que significa ‘trilha’ ou ‘sulco na terra’, em analogia à atividade de arar e semear. Aprender, então, poderia ser entendido como aumentar a competência por meio da experiência adquirida ao se seguir uma trilha (BRANDÃO; FREITAS, 2006, p.102, grifo do autor).

A partir desse conceito, detalham os principais objetivos das trilhas de desenvolvimento profissional: oferecer visão sistêmica, conferir visibilidade das expectativas organizacionais em relação à qualificação e ao desempenho profissional, sugerir meios alternativos de aprimoramento, favorecer o desenvolvimento integral do indivíduo e tornar o sistema de formação aberto ao ambiente social. Assim, para conceber as estratégias de TD&E com base no conceito de trilhas, é essencial que a empresa identifique, mantenha e renove as opções de aprendizagem mais relevantes para seu negócio e a área de atuação do profissional. Nesse sentido, crescem as soluções de educação a distância, através do *e-learning*. Rosenberg (2001, apud ABBAD; VARGAS, 2006, p.155) define *e-learning* como “o uso das tecnologias da internet para a entrega de um amplo arranjo de soluções que estimule o conhecimento e o desempenho”. Nesse aspecto, é cada vez maior o número de organizações que adota o *e-learning* como

forma de treinar os seus colaboradores.

## 2. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Para aproximar as ações de TD&E dos objetivos estratégicos da organização, é fundamental a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pelas empresas. De acordo com Gil (2007), o reconhecimento sistemático dessa discrepância aumenta a probabilidade de sucesso das ações de capacitação. Esse reconhecimento, em termos de resultados, desempenhos ou competências desejadas, é realizado por meio de três conjuntos de análises: organizacional, de tarefas e individual.

A Análise Organizacional envolve toda a empresa e tem como objetivo identificar as áreas em que a capacitação se torna necessária. Consiste na análise dos princípios, das diretrizes e metas institucionais, identificando o ambiente interno, o que está facilitando e/ou dificultando o desempenho atual e desejado, e, no ambiente externo, fatores de ordem política, econômica, social e cultural que podem interferir na empresa. Segundo Gil (2007), não existe uma forma padronizada para a obtenção dessas informações. Por isso, a Análise Organizacional é feita de acordo com as possibilidades e conveniências dos profissionais que a desenvolvem.

A segunda análise a ser realizada durante o processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) diz respeito às tarefas, à sua descrição, bem como às competências necessárias para sua adequada execução. Gil (2007) considera que essa análise requer a identificação dos seguintes dados: atividades que compõem a tarefa, responsabilidades do executante, condições de trabalho e riscos, além dos conhecimentos, habilidade e atitudes requeridas. Esses dados podem ser obtidos mediante procedimentos como: questionário, entrevista, observação e discussão em grupo. Depois desse processo, passa-se a seu registro escrito, o que é conhecido como descrição da tarefa.

Por fim, a Análise Individual (ou de Pessoas) visa a identificar quem deve ser treinado e que capacitação é necessária para cada pessoa. Além de determinar quais pessoas precisam de capacitação, a análise individual pode ser usada, segundo Moraes (2002), para avaliar se os colaboradores possuem os pré-requisitos necessários para se beneficiar do treinamento. Os indivíduos que têm deficiências básicas de habilidade

ou motivação anterior ao treinamento são menos prováveis de ter sucesso, podendo requerer uma preparação compensatória antes de entrar em um programa de capacitação. Na concepção de Gil (2007), a Análise Individual pode ser feita por meios diversos, tais como: entrevistas, questionários, testes e simulações. Entretanto, o mais efetivo consiste na observação direta ou indireta da execução da tarefa.

Diante do exposto anteriormente, é importante detalhar também os principais modelos de treinamentos utilizados na qualificação das pessoas que atuam na área de prestação de serviços das empresas desenvolvedoras de *softwares*. Os tipos de treinamentos que serão apresentados, consolidados com o modelo de LNT proposto, contribuirão na solução da problemática apresentada nesta pesquisa.

### 3. TREINAMENTOS DE INTEGRAÇÃO, TÉCNICO E POR ÁREA DE ATUAÇÃO

No conceito de atividades estratégicas de RH que objetivam a preservação da imagem institucional, estão os Treinamentos de Integração. Pessoas recém contratadas normalmente passam por uma sessão de orientação logo após entrarem na empresa. De acordo com Weiss (2006), um bom processo de integração aborda o histórico da instituição, sua memória e o legado, a missão, a visão e os valores fundamentais, além das características que compõem a cultura da empresa.

Por sua vez, o Treinamento Técnico é uma das modalidades mais antigas de capacitação e vem recebendo a atenção de muitos pesquisadores quanto à forma de aplicação. Fleury (2002) propõe a categorização das competências do indivíduo em blocos que, pela atividade da empresa pesquisada, podem ser consideradas sob o seguinte enfoque:

- Competências de negócio: relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado; compreensão do ambiente político e social; capacidade de planejamento. Exemplos: conhecimento do negócio, orientação para o cliente, entre outros.

- Competências técnico-profissionais: são específicas de determinada ocupação ou atividade. Exemplos: utilização avançada de Excel; domínio de Internet e Outlook, entre outros. Também fazem parte dessas competências a atualização constante e a possibilidade de aquisição de novos conhecimentos, além de sua utilização na realização das atividades.

Por fim, o Treinamento por Área de Atuação

auxilia o colaborador na execução de suas atividades, complementando o Treinamento Técnico. No caso da Cigam, existem, na Área de Serviços, as modalidades de atuação, como analista de suporte (atendimento/*help desk*), consultor (implementador de sistemas) e instrutor (especializado em treinamentos). Todos os colaboradores da área realizam contato direto com o cliente, portanto, precisam de capacitação no que diz respeito a “competências sociais”. Fleury (2002) indica como competências sociais aquelas necessárias para interagir com as pessoas. Apresenta como exemplos: a boa comunicação, a capacidade de negociação, a flexibilidade para mudanças, a sensibilidade cultural e o trabalho em equipe. Finaliza-se, aqui, a revisão bibliográfica desta pesquisa. Segue o detalhamento da metodologia utilizada na elaboração do estudo de caso.

### 4. MÉTODO

A classificação desta pesquisa quanto à sua natureza, segundo Prodanov e Freitas (2009), é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de um problema específico, no caso, a padronização do processo de formação profissional. Quanto aos objetivos, este trabalho está fundamentado numa pesquisa descritiva. Para Gil (2002), sua principal função é a exposição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou seja, instituir uma relação entre as variáveis. Quanto à sua forma e aos procedimentos técnicos, esta pesquisa se classifica como um estudo de caso, que, segundo Yin (2001), utiliza na coleta de dados, entre outras técnicas, a observação direta, o questionário, bem como uma série sistemática de entrevistas. Por fim, utilizou-se, na abordagem do problema, a pesquisa qualitativa e a quantitativa. A pesquisa qualitativa tem como foco a análise mais profunda do resultado, dando importância ao processo e não a mesma ênfase para o resultado e os produtos gerados, como na abordagem quantitativa (TRIVIÑOS, 1990).

A empresa objeto desta pesquisa é a Cigam Software Corporativo Ltda., também denominada de Cigam Corporativa, localizada em Novo Hamburgo/RS. Possui 25 anos de atividades na área de desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial ERP (*Enterprise Resource Planning*). A Cigam Corporativa conta com uma equipe de 170 colaboradores em sua sede, além de 27 empresas parceiras de negócio. Estas representam o produto ERP CIGAM em diversas regiões do país,

totalizando um universo formado por uma equipe de 400 profissionais, atendendo mais de 2.000 clientes. No que diz respeito ao mercado de atuação, a Cigam atende empresas dos ramos da indústria, comércio e serviços. Entre alguns clientes que utilizam o *software* CIGAM em sua gestão, destacam-se: Concessionárias Volvo - Brasil, Kawasaki - Brasil, Credeal Papéis, Calçados Bebecê, Grupo Editorial Sinos, Bondio Alimentos e Federasul. Seu principal concorrente de mercado é o Grupo Totvs. Em 2009 e 2010, a Cigam Corporativa entrou na lista das “Melhores empresas para se trabalhar - TI e Telecom do Brasil” e na relação das “100 Melhores empresas para se trabalhar da Revista Época”. Ainda em 2010, recebeu o Troféu Bronze do PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e o prêmio Top Ser Humano da ABRH/RS.

Os dados primários que abrangeram o estudo de caso foram obtidos através de questionários e uma entrevista estruturada. A entrevista estruturada, elaborada pelo autor, foi realizada com o diretor das Áreas de Serviços e RH, sendo que ele acumula os dois cargos. Por sua vez, três coordenadores dos Setores de Implementação e Atendimento foram submetidos separadamente a um questionário, com questões estruturadas e abertas, também elaboradas pelo pesquisador. As coordenadoras dos Setores de Educação e Gestão de Pessoas também foram submetidas a um questionário, respondido em conjunto, com questões estruturadas e abertas. Detalhou-se o processo atual de formação de novos colaboradores para a Área de Serviços e investigaram-se as principais necessidades de aprendizagem de acordo com os perfis de cargos e as expectativas do gestor e das lideranças da empresa. Já um terceiro questionário foi aplicado também, durante o segundo trimestre de 2010, para novos colaboradores da Área de Serviços, que ainda estavam ou estiveram em contrato de experiência nesse ano (13 pessoas). A amostra de colaboradores foi definida, neste caso, de modo não probabilístico por julgamento, que, segundo Malhotra (2006), consiste de pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder o questionário. O respectivo questionário foi elaborado com questões fechadas e objetivas, para investigar a percepção dos novos colaboradores quanto à capacitação recebida até o momento e suas expectativas futuras.

Por sua vez, na identificação das expectativas dos clientes quanto à qualificação dos profissionais da Área de Serviços, foram utilizadas, como referência, pesquisas de satisfação aplicadas regularmente pela empresa. Por fim, considerando que o autor desta pesquisa também atua como liderança na área,

utilizou-se como complemento a técnica de observação participante. Nessa modalidade, segundo Yin (2001), o observador não é passivo, podendo assumir diversas funções e participar dos eventos que está estudando. Como técnica de análise dos dados, o estudo utilizou o método de procedimento comparativo. Os dados coletados com as lideranças das Áreas de Serviço e RH foram analisados qualitativamente. Já os dados coletados junto aos novos colaboradores da área foram analisados quantitativamente. Por sua vez, os dados coletados através da avaliação das pesquisas de satisfação foram analisados de maneira qualitativa no que tange aos comentários e apontamentos realizados pelos clientes. Com a análise dos dados fornecidos pelos gestores, colaboradores e clientes, foi proposto um novo modelo de formação/aprendizagem, conforme detalhamento do capítulo 6.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A Área de Serviços é responsável pela Gerência dos Projetos, pela Implementação do *software* CIGAM e pelo Serviço de Atendimento ao Cliente, visando a garantir a utilização do sistema pelo cliente dentro do escopo definido por ocasião da venda. Em termos de organograma da empresa, o Setor de Projetos está sob responsabilidade da Área de Serviços, porém não foi abordado nesta pesquisa pelo fato de tratar de Gerenciamento de Projetos, uma área de atuação com atribuições diferenciadas em relação ao escopo deste estudo.

O Setor de Implementação é responsável pela implantação do CIGAM e tem como principal objetivo garantir a aderência do ERP aos processos e às necessidades da empresa. A implementação é realizada pela equipe técnica, formada por Consultores de Aplicação (Implementadores) e apoiada por Consultores especializados por áreas de negócio. Consiste nos trabalhos de instalação, parametrização, treinamento, acompanhamento e, quando necessário, consultoria de negócio para o cliente. Por sua vez, o atendimento ao cliente é a atividade executada pelos analistas de suporte (do Setor de Atendimento CIGAM) para os usuários treinados no *software* CIGAM, correspondendo à solução de problemas, ao esclarecimento de dúvidas e recebimento de sugestões em geral.

## 5.1. FORMAÇÃO/APRENDIZAGEM – MODELO ATUAL

Antes de apresentar o modelo atual de formação/aprendizagem, é necessário entender uma importante etapa anterior: a seleção de novos colaboradores. Também é necessário ressaltar que o processo de seleção, o treinamento de integração, assim como os principais programas promovidos pela Área de RH são os mesmos para todos os colaboradores, independentemente de seu setor. O direcionamento altera-se nas etapas que envolvem a área de atuação, os treinamentos técnicos e de negócio, entre outras iniciativas específicas para o colaborador da Área de Serviços. No quadro 1, o processo seletivo é descrito resumidamente.

Quanto à integração de novos colaboradores, a Cigam procurou construir um modelo que atenda as necessidades do profissional ingressante em conhecer

divulgação e a prática de ações que caracterizam sua cultura. Uma das mais importantes é o Treinamento de Integração. Resumidamente, suas etapas estão descritas no quadro 2.

Para monitorar o processo de adaptação dos novos colaboradores, a empresa desenvolveu um programa de ouvidoria e avaliação durante o contrato de experiência. Ao final dos primeiros 30 e, novamente, aos 90 dias do contrato de experiência, o novo colaborador é convidado a participar desse momento de *feedback*. Discorrendo nessa dimensão, Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam que pessoas recém contratadas devem passar por uma sessão de orientação logo após entrarem para a organização. A orientação faz com que elas se sintam parte do grupo. Segundo os autores, essas atividades de desenvolvimento são um meio poderoso para aumentar a eficiência da empresa, especialmente, quando integradas com outras atividades de RH.

Etapa	Descrição
Análise do currículo	Triagem realizada, primeiramente, pela coordenadora do setor de Gestão de Pessoas e, posteriormente, pelo gestor da área que está buscando o profissional.
Entrevista de acolhimento	Entrevista realizada pelo Setor de Gestão de Pessoas, a fim de conhecer o candidato, avaliar sua caminhada profissional, bem como entender os seus objetivos e as suas expectativas.
Avaliação psicológica	Entrevista realizada pela coordenadora do setor de Gestão de Pessoas (Psicóloga), com a utilização de inventário de personalidade e testes de atenção concentrada e difusa. Além de auxiliar no processo seletivo, os resultados dos testes visam a dar subsídios para melhor integrar e acompanhar os novos colaboradores durante os primeiros meses de trabalho.
Entrevista técnica	Entrevista realizada pelo gestor da área que está buscando o profissional, a fim de avaliar seus conhecimentos, suas experiências e competências técnicas.
Entrevista empática	Entrevista realizada por um colaborador da área em questão, para avaliar o nível de empatia do candidato com a equipe.
Negociação	Reunião realizada pelo gestor da área objetivando negociar a remuneração, as responsabilidades da função e a data de início das atividades.

Quadro 1 - Etapas do processo de seleção

Fonte: Elaborado pelo autor

a empresa e também da empresa em conhecer e se aproximar do novo colaborador. Dessa forma, inicia a

Quanto à formação técnica e comportamental dos novos colaboradores no que tange às condições

Etapa	Descrição
Apresentação de gestores e novos colaboradores	Momento em que as lideranças da empresa apresentam a si e a sua área. Desafiam também os novos colaboradores a fazerem sua “Autoapresentação” para as lideranças das demais áreas com as quais não tiveram contato na seleção.
Apresentação do(a) Padrinho/ Madrinha	Apresentação formal dos padrinhos/madrinhas dos novos colaboradores. Colegas experientes que auxiliam o gerente e o coordenador no aprendizado e na integração dos novos contratados.
Treinamento Institucional	Aborda a história da empresa, os objetivos estratégicos, as oportunidades e questões relativas a Departamento Pessoal e Recursos Humanos em geral.
Treinamento Branding CIGAM	Aborda a marca, imagem, identidade, os clientes e seu posicionamento no mercado.
Apresentação do Setor de Educação	Apresenta a Universidade Corporativa UCC, suas soluções, a trilha de conhecimento e os programas de certificação e desenvolvimento profissional.
Visita aos setores	Trata-se da visitação a todas as dependências da empresa.

Quadro 2 - Etapas do treinamento de integração

Fonte: Elaborado pelo autor

iniciais mínimas para exercer sua função, a empresa destaca que o principal método de ensino utilizado é o *e-learning*, através de capacitação por EaD. Outro método de ensino muito utilizado pela Cigam são os treinamentos Técnicos Presenciais. Têm o objetivo de manter os profissionais atualizados, tecnicamente, em relação ao *software*, o qual evolui constantemente, ou seja, são utilizados para capacitar novos colaboradores, mas também para atualizar aqueles que já possuem experiência na função.

Como treinamentos e programas para aprimoramento e melhoria do desempenho dos colaboradores, a empresa destaca o Programa de Certificação Profissional CIGAM, que visa a validar os conhecimentos e as habilidades dos profissionais da Cigam Corporativa e Rede CIGAM em geral. Está atrelado à Trilha de Conhecimento CIGAM, com o propósito de promover melhores condições de atendimento às necessidades dos clientes. Compõe-se de uma Certificação Básica, Certificações por Área de Atuação e as Certificações por Área de Especialização. Além disso, a empresa possui o PQPC - Programa de Qualificação Profissional CIGAM, que objetiva qualificar profissionais e/ou estudantes para atuar no mercado de TI, investindo em cursos de extensão em parceria com instituições de ensino.

Para aprimorar suas soluções de TD&E, a Cigam criou recentemente o Programa de Desenvolvimento Profissional - PDP. “O objetivo é desenvolver o colaborador em todas as suas potencialidades, contribuindo para o alcance de um dos princípios da empresa: Competência - ter os melhores profissionais e compartilhar o sucesso”, segundo L.K.T., do Setor de Gestão de Pessoas. Resumidamente, o PDP divide-se em três subprogramas:

PDT - Programa de Desenvolvimento Técnico: objetiva qualificar os profissionais em suas áreas de atuação e especialização; direcionado para o conhecimento técnico do negócio e produto CIGAM. É o programa mais abrangente, regido pela Trilha de Conhecimento CIGAM. Essa trilha representa o itinerário, o caminho a ser seguido no que se refere ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências técnicas, comportamentais e organizacionais dos colaboradores da Cigam Corporativa e da Rede CIGAM em geral. A validação do conhecimento adquirido por meio dos treinamentos (EaD e Presencial) se dá pela Certificação, que também é representada na trilha, conforme a figura 1.

PDH - Programa de Desenvolvimento Humano: visa a desenvolver e aprimorar as competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) dos colaboradores, atrelando os temas à área de atuação

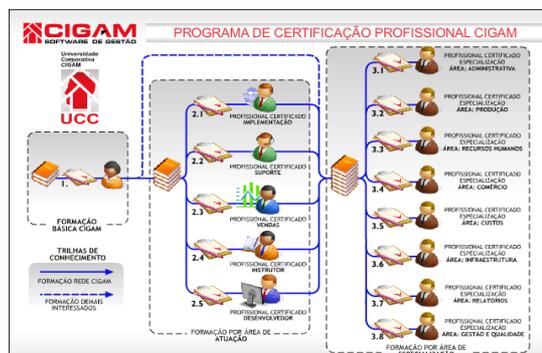


Figura 1 - Trilha de Conhecimento CIGAM  
Fonte: Site UCC

e interesse pessoal.

PDL - Programa de Desenvolvimento de Lideranças: objetiva possibilitar o desenvolvimento comportamental e estratégico dos colaboradores, capacitando-os para desempenharem posições formais e/ou informais de liderança.

No que diz respeito ao LNT, segundo dados coletados junto à empresa, a principal fonte de levantamento de necessidades de treinamentos é a Avaliação de Desempenho. A Cigam considera também que outra forma de detectar necessidades de capacitação é a manifestação do próprio colaborador. Para os casos de atualizações, reciclagens e treinamentos não previstos em calendário, as lideranças das áreas solicitam ao Setor de Educação a organização e o desenvolvimento de capacitações direcionadas às necessidades de suas equipes de trabalho.

## 5.2. RELATO DE GESTORES, CLIENTES E COLABORADORES

Segundo o Relato dos Gestores, a Cigam considera que suas iniciativas e ações de TD&E são primordiais na contribuição com as estratégias da empresa. O diretor entrevistado afirma: “No mercado em que a Cigam atua, encontram-se dificuldades para captar profissionais preparados. Com isso, o investimento em qualificação se torna um fator crítico de sucesso, que evidencia o crescimento da empresa nos últimos anos”. Para o diretor da área, as metodologias e soluções de educação nunca estarão totalmente prontas:

Dessa forma, os programas de educação corporativa, como meio de desenvolvimento de pessoas, enfrentam um desafio que não é somente o de atrair aquele que participa, mas também retê-lo no processo de aperfeiçoamento. Por isso, constantemente buscamos novas formas de inovar o processo de educação,

buscando mantê-lo atrativo para os colaboradores e atualizado frente às exigências de mercado (V.A.R., 2010).

No tocante aos relatos das demais lideranças da Área de Serviços, destacam-se como sugestões de melhoria/refinamento, no processo atual de formação/aprendizagem, as seguintes ações, divididas por setor. Na opinião da coordenadora do Setor de Implementação:

pesquisas de satisfação avaliadas abrangeram todo o ano de 2009 e o primeiro semestre de 2010. O quadro 3 apresenta os principais apontamentos realizados por clientes da Cigam.<sup>3</sup>

Por sua vez, o Relato dos Colaboradores foi analisado quantitativamente. As questões foram divididas em blocos, para facilitar a análise e o entendimento do leitor. O primeiro (Bloco A) abordou aspectos

Expectativas	Requisitos
Atendimento rápido e preciso	Capacitação para garantir agilidade e assertividade no atendimento
Treinamento didático para utilização do <i>software</i>	Capacitação para ministrar treinamentos satisfatórios ao usuário
Implementação rápida do <i>software</i>	Capacitação para utilizar a metodologia já consolidada em outros projetos
Facilidade para interpretar o Manual do Usuário	Capacitação para documentar os processos de trabalho do usuário
Conhecimento técnico do <i>software</i>	Capacitação técnica do colaborador no <i>software</i> CIGAM
Conhecimento de negócio	Capacitação do colaborador nas principais áreas de negócio
Retornos mais explicativos	Capacitação em questões técnicas, de negócio e procedimento
Pro-atividade	Capacitação do colaborador no procedimento do setor
Retorno parcial da solicitação	Capacitação do colaborador no procedimento do setor
Tratamento da causa, não somente da consequência	Capacitação do colaborador no procedimento do setor
Orientação quanto a serviços faturados	Capacitação do colaborador no procedimento do setor

Quadro 3 - Questões relativas à TD&E apontadas por clientes

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os consultores, poderíamos criar treinamentos de implementação, onde simuláramos a implantação numa empresa, utilizando um caso real. Assim o novo consultor poderia entender a lógica de implementação utilizada pela Cigam e como aplicar a MIC - Metodologia de Implementação CIGAM (B.E.O., 2010).

Por sua vez, a coordenadora do Setor de Atendimento considera:

Como melhoria eu acrescentaria à lista de treinamentos algo voltado a Atendimento ao Cliente. É importante que os novos colaboradores entendam que atender bem o cliente é a nossa responsabilidade enquanto Área de Serviços. Seria importante todos terem uma ótima noção de postura, formas de conduzir um atendimento, compromisso com a solicitação do cliente, formas de escrever (articulação de frases, postura em *e-mails*) etc. (J.E.O., 2010).

Por fim, a coordenadora do Setor de Gestão de Pessoas considera que “poderiam ser disponibilizados mais treinamentos presenciais, pois percebemos que para os colaboradores este tem relevância muito grande” (L.K.T., 2010).

Outra análise importante é o Relato dos Clientes. A avaliação da satisfação dos clientes da Cigam é realizada através de três maneiras: Registro em Ordem de Serviço (OS), Pesquisa de Satisfação por Telefone e Pesquisa de Satisfação por Atendimento. Conforme os objetivos deste trabalho, realizou-se uma avaliação das considerações dos clientes relativas a questões que envolvem TD&E e aos demais temas abordados. As

relacionados aos Treinamentos de Integração, Técnico e por Área de Atuação. Questionou-se se o colaborador conhece e concorda com os objetivos estratégicos da empresa, com aquilo que ela faz para seus clientes e a comunidade. Procurou-se saber também se o colaborador observa a Trilha de Conhecimento CIGAM para buscar novos conhecimentos e qual a sua avaliação dos treinamentos recebidos até o momento. Todos os colaboradores pesquisados (100%) dizem conhecer e concordar com os objetivos estratégicos da empresa. Esse tema é abordado no Treinamento de Integração, mais especificamente na etapa relativa ao Treinamento Institucional. Além desse momento, é também pauta ordinária em todas as Reuniões Gerais da empresa realizadas mensalmente.

Referente à observância da Trilha de Conhecimento CIGAM para buscar novos conhecimentos técnicos e de negócio, 92% dos respondentes diz “segui-la”. Em termos absolutos, somente um colaborador respondeu que não observa. O primeiro contato que os novos colaboradores têm com a Trilha ocorre também no Treinamento de Integração. Segundo o Setor de Educação, ela está exposta através de *banners* na sala de treinamentos, nos principais setores da empresa, na intranet e no *site* da Universidade Corporativa CIGAM.

O gráfico 1 reúne a avaliação dos novos colaboradores no que diz respeito aos treinamentos

<sup>3</sup> O autor deste estudo tem acesso a esses dados devido às suas atividades de gerenciamento da área pesquisada.

recebidos até o momento em que responderam à pesquisa. O treinamento que recebeu a melhor avaliação foi o de Integração, seguido pelo Técnico Presencial e pelo Técnico EaD. Mesmo com a melhor avaliação no geral, o Treinamento de Integração recebeu uma nota “regular”. Segundo o Setor de Gestão de Pessoas, essa avaliação por vezes ocorre quando um novo colaborador é inserido na empresa fora do período em que ocorre o calendário de treinamentos, nesse caso, ele recebe uma apresentação mais resumida, o que pode lhe trazer alguma insatisfação. Os Treinamentos Presenciais geralmente recebem uma avaliação melhor do que os EaD’s pelo fato de serem pautados em demonstrações e exercícios práticos com os quais, naturalmente, as pessoas têm uma facilidade maior em fixar o conhecimento. Nesse caso, os Treinamentos EaD’s são apontados como complementares (pré-requisitos) aos Técnico Presenciais. Isso não impede que sejam realizadas melhorias na qualidade e no formato de exposição dos novos colaboradores aos Treinamentos EaD’s, já que, na avaliação recebida, a maioria os considerou somente como “bons”, o que representa uma nota intermediária.

O segundo bloco de questões abrangeu aspectos relacionados ao Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT). Questionou se o colaborador se

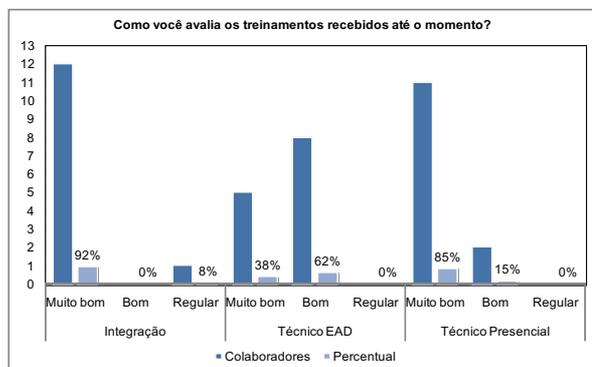


Gráfico 1 - Avaliação dos treinamentos recebidos

Fonte: Elaborado pelo autor

considera apto para realizar as principais atividades pertinentes à sua função e o tipo de treinamento que considera prioritário para melhorar seu desempenho na função atual (Gráfico 2). Quanto à aptidão para realizar as principais atividades, registrou-se um “empate técnico” entre novos colaboradores que se sentem aptos (46%) e entre aqueles que se consideram preparados apenas parcialmente (54%). Esse resultado pode ser considerado normal, mesmo que eles tenham sido submetidos a capacitações similares e que o tempo de empresa seja parecido. Conforme pesquisas relativas a esse tema, todos possuem uma capacidade

de assimilação que varia de pessoa para pessoa e, nesse caso, há outras variáveis envolvidas, como a experiência anterior e a formação profissional e acadêmica. Nesse aspecto, Marques e Neto (2002) ressaltam que cada colaborador possui características cognitivas próprias, que influem na sua aprendizagem, ou seja, o tempo para que cada pessoa fixe o conhecimento é diferente. Ainda nesse enfoque, segundo Marques e Neto (2002), pesquisas realizadas apontam que é necessária a utilização de diferentes metodologias de forma a facilitar seu processo de aprendizagem. Nesse sentido, tem-se o gráfico 2, que indica os treinamentos que os novos colaboradores consideram mais necessários para aperfeiçoar seu desempenho na função. Percebe-se que os treinamentos mais indicados foram os Presenciais e aqueles que abrangem as áreas de Negócio e Atuação.

Os treinamentos de Integração e EaD’s também foram apontados, cada um por somente um colaborador. Esse fato pode ser justificado, por exemplo, pelo

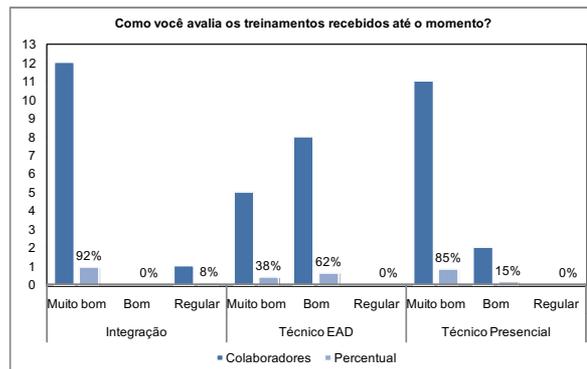


Gráfico 2 - Treinamentos prioritários para melhorar desempenho na função atual

Fonte: Elaborado pelo autor

provável período em que esses colaboradores entraram na empresa (fora do calendário padrão da Integração) e também porque nem todos os módulos do *software* CIGAM possuem treinamentos presenciais agendados ou EaD’s disponíveis. Em geral, os Treinamentos Técnicos Presenciais são os mais requisitados, pois esse conhecimento é necessário em todas as atividades desenvolvidas na Área de Serviços e não está disponível nas instituições de ensino.

O terceiro (Bloco C) tratou dos aspectos relacionados ao Desenvolvimento Estratégico de Pessoas. Questionou-se ao colaborador se a empresa define claramente o que espera dele em relação ao seu desempenho individual e se considera que seu trabalho oferece oportunidades e condições de crescimento e desenvolvimento pessoal. Perguntou-se também se o novo colaborador está satisfeito com o *feedback* recebido das lideranças, dos colegas e clientes em

relação a seu desempenho no trabalho. Em relação a esse tema, 100% dos novos colaboradores consideram que a empresa define com clareza o que espera de seu desempenho. Além disso, todos percebem, em seu trabalho, oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Também estão todos satisfeitos com a avaliação recebida dos gestores, colegas e clientes no que se refere ao seu desempenho na atual função. Esse fato não surpreende, se avaliados os programas que a empresa oferece em relação a esse quesito, conforme apontado anteriormente.

Por fim, o quarto (Bloco D), enfocou diretamente os aspectos relacionados ao processo de formação/aprendizagem na Área de Serviços. Questionou se o novo colaborador considerou satisfatória a metodologia utilizada para recebê-lo desde o primeiro dia de empresa até o encaminhamento ao ambiente de trabalho após os primeiros treinamentos. Também solicitou a indicação, de forma descritiva, do que mais agradou e o que menos agradou no processo, com opção para que apresentasse sugestões de mudanças de acordo com a experiência vivida. No que tange ao tema central desta pesquisa, obteve-se que 100%, ou seja, todos os colaboradores que iniciaram no primeiro semestre de 2010 suas atividades na Área de Serviços estão satisfeitos com a metodologia de capacitação utilizada. Segundo a coordenadora do Setor de Gestão de Pessoas: “Este processo está em constante aperfeiçoamento e os resultados indicam que a empresa está no caminho certo no que tange a este quesito” (L.K.T., 2010). A última questão abordada no questionário foi descritiva, oferecendo a oportunidade aos novos colaboradores para sugerirem melhorias e apresentarem depoimentos em relação à experiência vivida. Esses dados foram utilizados para formular a sugestão do novo processo de formação/aprendizagem da área estudada.

### **5.3. FORMAÇÃO/APRENDIZAGEM – MODELO PROPOSTO**

Conforme relatos apresentados, a Cigam Corporativa desenvolve um bom trabalho de capacitação dos seus colaboradores. Sob o enfoque de uma melhoria contínua, apresenta-se, neste subcapítulo, um novo modelo de formação/aprendizagem, contemplando práticas, de uma maneira ou de outra, já adotadas pela Cigam, em conjunto com outras que poderão ser implementadas, caso a empresa julgue adequadas. Recomenda-se parte dos treinamentos para todos os novos colaboradores da Área de Serviços e outros

específicos, dependendo do setor de atuação dos profissionais. Apresentam-se, então, detalhamento e/ou justificativa para cada uma das etapas do modelo apresentado como sugestão.

**Treinamento Integração:** ocorre a partir do primeiro dia de trabalho do novo colaborador. Trata-se do treinamento institucional já realizado atualmente.

**Treinamento Formação Básica EaD:** sugere-se realizar a partir do primeiro dia de trabalho até o final da segunda semana de capacitações, mesclado com Treinamentos Presenciais e acompanhamentos no setor onde as pessoas exercerão suas atividades. Essa capacitação contempla somente conteúdo técnico relativo à Formação Básica CIGAM.

**Treinamento Formação Básica Presencial:** sugere-se sua realização a partir do segundo dia de trabalho até o final da segunda semana de capacitações, mesclado com Treinamentos EaD's e acompanhamentos no setor onde as pessoas exercerão suas atividades. Essa capacitação contempla somente conteúdo técnico relativo à Formação Básica CIGAM.

**Certificação Básica:** sugere-se a realização da prova de Certificação Básica no final do Treinamento Presencial da segunda semana de integração, logo após o Treinamento de Formação Básica. Assim, tem-se uma primeira avaliação dos novos integrantes da área e uma garantia de que todos realizarão a prova no mesmo dia, após receberem os mesmos treinamentos.

**Implementação/Atendimento:** nessa etapa, ou seja, a partir da terceira semana de treinamentos, sugere-se a divisão dos colaboradores de acordo com seu setor de atuação dentro da área. A partir desse momento, as capacitações passam a ser dirigidas de acordo com as necessidades específicas das novas funções.

**Treinamento Procedimento:** sugere-se uma capacitação quanto aos procedimentos de cada setor, ou seja, MIC - Metodologia de Implementação CIGAM - para consultores e Atendimento CIGAM para os analistas de suporte.

**Treinamento Case Real / Presencial Específico:** treinamentos, respectivamente, para consultores e analistas de suporte. É uma oportunidade para os novos integrantes do Setor de Implementação entenderem as principais rotinas e os correlacionamentos do sistema, simulando uma implantação genérica, com destaque para os principais processos, desde o início de um projeto. Já os novos integrantes do Setor de Atendimento precisarão de capacitações mais específicas e avançadas direcionados aos módulos para os quais prestarão suporte ao cliente.

**Treinamento de Didática / Atendimento ao Cliente:**

sugere-se uma capacitação em Didática para os novos (e atuais) consultores, pois sempre serão instrutores de treinamentos, seja para clientes, seja para colegas. Já o Treinamento de Atendimento ao Cliente poderá ser direcionado para os analistas de suporte, com módulo específico relativo à comunicação verbal e escrita, para complementar a capacitação relativa aos procedimentos dos setores e garantir uma maior uniformidade na comunicação e no relacionamento com os clientes.

Início das Atividades no Setor: sugere-se que ocorra após as três primeiras semanas de capacitação. Nessa etapa, ocorre a “entrega” para o gestor e para seu/sua “padrinho/madrinha”.

10. Treinamento Levantamento de Requisitos: sugere-se essa capacitação técnica somente no final dos três primeiros meses de trabalho, quando o colaborador já estiver mais integrado com a empresa, os processos e clientes. Essa capacitação é necessária para evitar superficialidades nos processos de implementação e atendimento ao cliente no que tange à necessidade ou não de alterações no *software* de acordo com eventual demanda do cliente.

11. Treinamento Análise de Negócios: sugere-se essa etapa para que os consultores ampliem seus horizontes de conhecimentos no que tange ao gerenciamento de um projeto e uma visão completa da atividade do cliente e suas expectativas com a aquisição do produto CIGAM.

12. LNT: nessa etapa, sugere-se um primeiro levantamento formal de necessidades de treinamento, com enfoque individual e por tarefa. Uma opção é realizar uma entrevista com os colaboradores que não atingirem a nota mínima na prova de Certificação Básica e com aqueles apontados pelos gestores da área. Assim, será possível avaliar novas necessidades de capacitação e providenciar seu devido encaminhamento.

13. Treinamento Reciclagem/Atualização: essa etapa deve ser realizada de acordo com a demanda oriunda do LNT, seja por indicação da empresa ou solicitação do próprio colaborador. O conteúdo abordado deverá ser relativo às alterações recentes disponibilizadas no produto mesclado com necessidades apontadas pelos gestores das áreas, de acordo com as “lições aprendidas” nos projetos de implementação e no suporte ao usuário.

14. Certificação Avançada: avaliação a ser realizada de acordo com a linha de especialização de cada colaborador. Sugere-se que seja marcada pelo próprio Setor de Educação com o aceite do colaborador, assim que ocorrerem novas capacitações, de acordo

com o avanço na Trilha de Conhecimento. Sugere-se que esse quesito seja controlado individualmente, pois cada pessoa terá uma evolução em diferentes estágios de conhecimento e experiência.

15. Formação Continuada: sugere-se que, a partir desse momento, os “novos colaboradores” passem a entrar no ciclo dos demais colegas, tendo a oportunidade de realizar sua formação e seu desenvolvimento de acordo com sua iniciativa e as oportunidades oferecidas pela empresa.

Ressalta-se também a importância da alocação, nas salas de treinamentos, de um instrutor para acompanhar as turmas de novos colaboradores quando da realização de capacitações em EaD, assim como ocorre nos treinamentos presenciais. Dessa maneira, o aluno terá a oportunidade de tirar dúvidas mais pontuais no momento em que elas ocorrerem. Nesse sentido, Menezes e Zerbini (2005) consideram necessários ajustes no ambiente durante o desenvolvimento da ação educacional, na tentativa de serem aumentadas as taxas de melhorias de desempenho. Já para capacitações posteriores, sugere-se manter a utilização dos cursos EaD's como pré-requisitos para os presenciais. Assim, o colaborador participará do Treinamento Presencial com uma bagagem conceitual sobre o assunto, facilitando o processo de aprendizagem, o nivelamento da turma e a fluência das aulas. Nesse mesmo enfoque, torna-se fundamental também a identificação dos pré-requisitos para participação nos próximos treinamentos. Não reconhecer essa necessidade implicará a formação de turmas muito heterogêneas em termos de conhecimentos e habilidades fundamentais.

Geralmente, quando há diferenças drásticas no domínio de pré-requisitos, os instrutores ou nivelam os cursos por baixo, ou por cima. No primeiro caso, aqueles com os pré-requisitos exigidos logo se desinteressarão pelo curso por o acharem pouco desafiador. Na segunda hipótese, os alunos sem os conhecimentos e habilidades básicas acharão o curso demasiadamente difícil e, conseqüentemente, também se desinteressarão pelos conteúdos previstos (MENEZES; ZERBINI, 2005).

A figura 2 representa resumidamente o novo modelo proposto.

Recomenda-se também que o Setor de Educação continue alocando colaboradores da área técnica para ministrar treinamentos. Como incentivo, tem-se a complementação de currículo e uma alternativa para se manterem atualizados quanto à questão

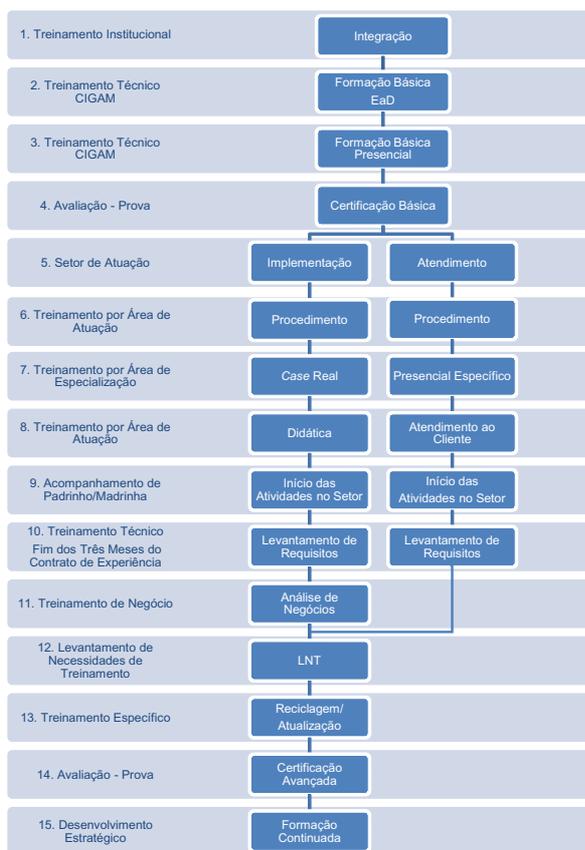


Figura 2 - Novo modelo de formação/aprendizagem na Área de Serviços  
 Fonte: Elaborado pelo autor

técnica e didática. Meister (1999) enfatiza a importância dessa ação, ao relatar que as empresas geram desenvolvimento de qualificações sistêmicas, quando criam uma cultura de aprendizagem contínua, possibilitando que os colaboradores aprendam uns com os outros, compartilhando inovações e práticas, com vistas a promover soluções.

Para finalizar, diante do exposto, destacam-se ainda algumas considerações importantes relativas aos temas abordados e sua relação com a atual realidade da empresa estudada. No que diz respeito ao modelo de LNT, a Cigam, assim como a maioria das empresas, ainda necessita de uma evolução no sentido estratégico. Como se viu, uma alternativa para que as ações de TD&E contribuam para a promoção do desempenho organizacional é estender o nível de análise considerado na sistematização de ações educacionais para além do individual, em termos de grupos e equipes de trabalho e da própria organização. O mesmo ocorre com os descritivos de cargos, que estão relacionados somente aos objetivos específicos do trabalho e precisam de uma complementação no

que tange aos níveis de maturidade e oportunidades de crescimento.

No que tange à abrangência das ações do Setor de Educação quanto ao tema central desta pesquisa, destaca-se o Programa de Qualificação Profissional CIGAM - PQPC, realizado em parceria com universidades, sendo que a empresa tem a oportunidade de acompanhar o processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Percebe, assim, durante o curso, não só características técnicas, mas também comportamentais dos participantes. Esse fato possibilita a realização de contratações mais assertivas, fazendo com que os selecionados já entrem na empresa com uma bagagem de conhecimento diferenciada e, nesse caso, produzindo resultados mais rapidamente.

De acordo com o Relato dos Colaboradores, é necessária a realização de mais Treinamentos Presenciais. O foco das capacitações está suficiente e bem direcionado ao produto, ou seja, aos treinamentos técnicos. É necessária, porém, de acordo com o Relato dos Clientes e Gestores, uma maior atenção aos treinamentos de acordo com a área de atuação do profissional, abrangendo novas capacitações relativas a negócios, relacionamento com o cliente e procedimentos operacionais da área estudada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ampliação do escopo da Área de Recursos Humanos e suas ações de treinamento e desenvolvimento para o conceito de educação corporativa habilitam-na para desempenhar um papel estratégico na empresa estudada, que criou, por exemplo, sua própria Universidade Corporativa. Mesmo assim, ainda existem lacunas na formação profissional das pessoas, e o prazo para que o colaborador passe a “produzir efetivamente” é muito variável. Isso porque não somente a Universidade Corporativa é responsável pela completa formação do colaborador. A atuação de toda a Área de RH e dos gestores também contribui positiva ou negativamente na formação do profissional.

É importante recomendar que novos colaboradores que por ventura ingressem na empresa fora do período de integração sejam submetidos à mesma sequência de treinamentos sugerida, assim que houver disponibilidade ou “nova turma” iniciando suas atividades. O turnover e as estratégias de crescimento, por exemplo, influenciam diretamente na rotina de novas contratações e, nesse sentido, torna-se difícil garantir que sempre ocorra um alinhamento para início

de atividades e consequente disponibilidade imediata para realização de todo o ciclo de treinamentos propostos. Como alternativa para uma nova pesquisa, sugere-se a avaliação do modelo de certificação de conhecimento utilizado pelos principais *players* do mercado de *softwares* de gestão ERP.

Por fim, ressalta-se que o modelo de formação/aprendizagem apresentado não pretende ser definitivo, pois, para a Cigam, assim como para as demais empresas de seu ramo de atividade, o conhecimento é uma das principais fontes de vantagem competitiva, daí a necessidade de reformular seu sistema educacional periodicamente.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; VARGAS, M. R. M. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E (p.137-158). In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Colab.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO H. P.; FREITAS, I. A. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E (p. 97-113). In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Colab.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CIGAM SOFTWARE CORPORATIVO LTDA. **Relatório de Gestão - PGQP**. Novo Hamburgo, 2010. 88p.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional (p. 51-61). In: FLEURY, M. T.L. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação Aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARQUES, M.; NETO, S. L. Capital humano e TI gerando vantagem competitiva. **RAE - Eletrônica. Revista de Administração da FGV**, São Paulo, v.1, n.2, p.2 -16, jul-dez. 2002. Disponível em: <http://

www16.fgv.br/rae/eletronica> Acesso em: 03 abr.2010.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makrom Books, 1999.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. **Levantamento de Necessidades de Treinamento**: reflexões atuais. Em: Anais do 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), Brasília, 2005.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo: a fenomenologia: o marxismo. São Paulo: Atlas, 1990.

UCC - **Universidade Corporativa CIGAM**. Novo Hamburgo, 2009. Disponível em: <[www.cigam.com.br/ucc](http://www.cigam.com.br/ucc)> Acesso em: 02 mai.2010.

WEISS, C. A. Treinamento de integração: a primeira impressão de uma instituição (p.117-126). In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.