

LUCILENE FERREIRA DA COSTA

**PROPOR SOLUÇÕES DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO PARA
COLABORADORES DA ÁREA PÓS-VENDAS DO GRUPO BARIGUI**

**Monografia apresentada ao
Departamento de Contabilidade, do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná, como
requisito para obtenção do Título de
Especialista em Gestão de Negócios.**

Orientador: Prof. Leszek Celinski

CURITIBA

2008

“Quanto mais as pessoas acreditam em uma coisa, quanto mais se dedicam a ela, mais podem influenciar no seu acontecimento.”

DOV ÉDEN

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à todos que acreditam nas pessoas e na capacidade de despertar o potencial existente de forma a maximizar o talento e desempenho de cada um.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família que esteve sempre ao meu lado, especialmente a Sra. Marizete, minha mãe, que se fez presente em todos os momentos me dando força e motivação para continuar a busca pelo desenvolvimento através da árdua tarefa de conciliar vida acadêmica e profissional. Ao meu pai Alceu, por oferecer o alicerce da educação e me fortalecer como pessoa. Ao Neylor pela parceria de longos anos, por acreditar no meu potencial e me apoiar em todas as decisões. Ao Wagner, por topar a companhia e o desafio de abrir mão dos fins de semana em prol do conhecimento.

Meu obrigado muito especial a Cristine, que me mostrou o quanto é importante trabalhar o desenvolvimento do capital humano maximizando os pontos fortes de cada um, e a constante busca do brilho no olhar daqueles que fazem a diferença em nosso negócio. Durante 5 anos fez aguçar minha percepção, o trabalho de relacionamento, a visão sistêmica e a oportunidade de conhecer técnicas e ferramentas necessárias à gestão das pessoas.

Finalmente, gostaria de agradecer a área Pós-vendas, especialmente a Rodrigo, Gustavo, João Silvano e Renato pelo consenso da minha aprovação para a área, e ao Sauer por acreditar em mim, me dando a oportunidade de assumir este desafio.

SUMÁRIO

| | |
|--|-------------|
| LISTA DE TABELAS | vii |
| LISTA DE GRÁFICOS..... | viii |
| LISTA DE FIGURAS..... | ix |
| LISTA DE SIGLAS | x |
| RESUMO..... | xi |
| ABSTRACT..... | xii |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 15 |
| 3. METODOLOGIA..... | 19 |
| 3.1 DESING DA PESQUISA..... | 19 |
| 3.2 DADOS PRIMÁRIOS | 19 |
| 3.2.1 Coleta e Verificação dos Dados..... | 19 |
| 3.2.1.1 Observação não estruturada..... | 20 |
| 3.2.1.2 Entrevista | 20 |
| 3.2.1.3 Análise documental | 21 |
| 3.2.1.4 Análise e interpretação dos dados..... | 21 |
| 3.3 DADOS SECUNDÁRIOS..... | 21 |
| 3.4 PERFIL DA AMOSTRA..... | 22 |
| 3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA | 22 |
| 4. REVISÃO DE LITERATURA | 23 |
| 4.1 TREINAMENTO..... | 23 |
| 4.1.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento..... | 24 |
| 4.1.2 Planejamento | 26 |
| 4.1.3 Técnicas de treinamento..... | 27 |
| 4.1.4 Execução de Treinamento..... | 29 |
| 4.1.5 Avaliação e Mensuração dos Resultados | 29 |
| 5. AVALIAÇÃO DA ATUAL ÁREA PÓS-VENDAS | 31 |
| 5.1 ESTRUTURA FUNCIONAL..... | 31 |
| 5.2 ESTRUTURA DE TREINAMENTO..... | 33 |
| 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS | 35 |
| 6.1 MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS TREINAMENTOS OFERECIDOS PELAS MONTADORAS | 35 |
| 6.1.1 Fiat..... | 35 |
| 6.1.2 Ford..... | 41 |
| 6.1.3 Renault..... | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1.4 Toyota | 45 |
| 6.1.5 Volkswagen | 47 |
| 6.1.6 Suzuki | 49 |
| 6.2 ANÁLISE DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)..... | 50 |
| 7. PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO, IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO | 53 |
| 7.1 TREINAMENTOS MONTADORAS | 53 |
| 7.1.1 Novos Colaboradores | 53 |
| 7.1.2 Planejamento | 53 |
| 7.1.3 Fluxo..... | 54 |
| 7.1.4 Controle | 56 |
| 7.1.5 <i>Budget</i> | 56 |
| 7.2 PLANO DE TREINAMENTO | 57 |
| 7.2.1 Cursos..... | 58 |
| 7.2.1.1 Iniciação à Qualidade..... | 58 |
| 7.2.1.2 DealerNet | 59 |
| 7.2.1.3 Sistemas e Componentes Básicos de um Veículo | 60 |
| 7.2.1.4 Seminário de Consultoria Técnica com Foco na Qualidade | 61 |
| 7.2.1.5 Seminário de Entrega Técnica com Foco na Qualidade | 62 |
| 7.2.1.6 Workshops de Acessórios Automotivos | 63 |
| 7.2.2 Grade de Formação Profissional (GFP) | 64 |
| 7.2.3 Cronograma de Treinamento – 1º Semestre 2008 | 65 |
| 7.3 AVALIAÇÃO..... | 65 |
| 7.3.1 Reação..... | 65 |
| 7.3.2 Resultado | 67 |
| 7.4 ESTRUTURA FUNCIONAL..... | 67 |
| 8. CONCLUSÕES..... | 70 |
| 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 72 |
| ANEXOS..... | 74 |
| ANEXO I - CRONOGRAMA | 75 |
| ANEXO II - FORMULÁRIOS..... | 77 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1 – AUTOR E DEFINIÇÃO DE TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO | 25 |
| TABELA 2 – MAPEAMENTO DO PERCURSO FORMATIVO FIAT – PARQUE, XV, TORRES E PORTÃO | 37 |
| TABELA 3 – MAPEAMENTO DO PERCURSO FORMATIVO FIAT – ITAJAÍ E CANINANA..... | 39 |
| TABELA 4 – MAPEAMENTO DO PERCURSO FORMATIVO FIAT – BLUMENAU .. | 40 |
| TABELA 5 – MAPEAMENTO FORD – UNIDADES CENTER XV, MARECHAL, BLUMENAU E MARINGÁ..... | 43 |
| TABELA 6 – MAPEAMENTO TOYOTA..... | 46 |
| TABELA 7 – MAPEAMENTO VOLKSWAGEN..... | 48 |
| TABELA 8 – MAPEAMENTO SUZUKI | 49 |
| TABELA 9 – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO – TÉCNICO | 51 |
| TABELA 10 – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO – COMPORTAMENTAL | 52 |
| TABELA 11 – PROPOSTA DE PLANEJAMENTO DE TREINAMENTO DAS MONTADORAS..... | 54 |
| TABELA 12 – PROPOSTA: GRADE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL | 64 |
| TABELA 13 – PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE TREINAMENTO – 1º SEMESTRE 2008 | 65 |
| TABELA 14 – PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO | 67 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1 – PERCENTUAL DE ELEGÍVEIS DENTRO DO PERCURSO FORMATIVO DAS UNIDADES FIAT EM CURITIBA. | 38 |
| GRÁFICO 2 – PERCENTUAL DE ELEGÍVEIS DENTRO DO PERCURSO FORMATIVO DAS UNIDADES FIAT EM ITAJAÍ E CANINANA/SC. | 40 |
| GRÁFICO 3 – PERCENTUAL DE ELEGÍVEIS DENTRO DO PERCURSO FORMATIVO DAS UNIDADES FIAT EM BLUMENAU/SC. | 41 |
| GRÁFICO 4 – PERCENTUAL DE ELEGÍVEIS DENTRO DO PERCURSO TÉCNICO DA MARCA FORD. | 44 |
| GRÁFICO 5 – PERCENTUAL DE COMPETÊNCIAS DA MARCA RENAULT. | 45 |
| GRÁFICO 6 – PERCENTUAL DE ELEGÍVEIS DENTRO DO PERCURSO DA MARCA TOYOTA. | 47 |
| GRÁFICO 7 – PERCENTUAL DE ELEGÍVEIS DENTRO DO PERCURSO DA MARCA VOLKSWAGEN. | 48 |
| GRÁFICO 8 – PERCENTUAL DE ELEGÍVEIS DENTRO DO PERCURSO DA MARCA SUZUKI. | 50 |
| GRÁFICO 9 – ANÁLISE DE ACOMPANHAMENTO DE <i>BUDGET</i> ANUAL. | 56 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 – ESTRUTURA FUNCIONAL DA ÁREA PÓS-VENDAS | 31 |
| FIGURA 2 – FLUXO DE TREINAMENTO DAS MONTADORAS..... | 55 |
| FIGURA 3 – PROPOSTA DE ESTRUTURA FUNCIONAL PARA ÁREA PÓS-VENDAS..... | 69 |

LISTA DE SIGLAS

1. AC - Avaliação do Conhecimento – Fiat
2. ABRADIF- Associação Brasileira dos Distribuidores Ford
3. BC - Balanço do Conhecimento – Renault
4. GFP - Grade de Formação Profissional
5. GTS - Gerenciador de Treinamento de Serviços
6. KPI - *Key Performance Indicator* – Indicadores Chaves Desempenho
7. LNT - Levantamento de Necessidades de Treinamento
8. SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor
9. VW - Volkswagen

RESUMO

O segmento automotivo na atualidade, exige, dinamismo, arrojo e estratégias cada vez mais focadas no atendimento das necessidades dos clientes. Dentro deste contexto é que os distribuidores devem estar inseridos e alinhados em relação a qualificação dos seus profissionais para que possam oferecer a estes clientes os produtos e serviços que necessitam. Relacionar programas de treinamentos aos objetivos estratégicos da concessionária é o grande desafio. E como objeto deste estudo, verificou-se a necessidade de identificar áreas de treinamento e desenvolvimento aos colaboradores da área Pós-vendas do Grupo Barigüi propondo soluções para implantação deste novo departamento. O estudo analisa o cenário atual da área pesquisada, elabora um mapeamento dos treinamentos oferecidos pelas montadoras identificando necessidades específicas, propõem sugestões de implantação no que se refere à planejamento e controle dos treinamentos fornecidos pelas montadoras, plano de formação de treinamento e mensuração dos resultados, proposta de um cronograma para o 1º semestre de 2008, além da proposta da estrutura funcional para que esta área de treinamento provoque as mudanças pretendidas pela organização.

Palavras-chave: Estratégia – Treinamento – Desenvolvimento – Mudanças.

ABSTRACT

Nowadays the automotive segment demands dynamism, boldness and strategies even more focused in the attendance of customers needs. Inside this context the delivers should be inserted and aligned when related to the qualification of its professionals so they can offer to these customers the products and services they need. The mayor challenge is to relate training programs to the strategic objectives of the concessionaire. And as object of this study, it was verified the need to identify training and development areas to After sales employees from Barigüi Group proposing solutions to the implementation of this new department. The study analyzes the current scene of the researched area, performs a mapping from the course offered by the assembly lines identifying specific needs, proposing suggestions of implementation regarding the planning and control of the courses provided by the assembly lines, formation plan training and measuring of the results, proposal of a chronogram for the 1st semester of 2008, other than the proposal of the functional structure so this training area causes the changes intended by the organization.

Key-Words: Strategy – Training – Development - Changes.

1. INTRODUÇÃO

Dentro do conceito da teoria da Administração Científica, pessoas eram vistas apenas como recursos da produção, onde executavam movimentos regulados e prescritos pela administração de planejamento num tempo padrão, seja pela teoria de Frederick Wislow Taylor e seus seguidores ou de Henry Ford. Observamos que o cenário atual é outro, a empresa vale pelo que seus funcionários são capazes de agregar ao negócio em relação a sua competência, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, fazendo com que a capacitação profissional transcenda de um elemento técnico para estratégico. Nessa nova visão, cada vez mais os treinamentos são aplicados para desenvolver essas competências, influenciando e mudando comportamentos, a fim de que pessoas mais produtos e/ou serviços contribuam para o resultado.

Nesse contexto, este estudo tem por tema propor soluções de Treinamento & Desenvolvimento para os colaboradores da área Pós-vendas dentro do Grupo Barigüi, através da sugestão de estruturação, implantação e acompanhamento desta nova área. Apresenta-se como problema da pesquisa a seguinte questão: como estruturar, implantar e acompanhar a área de treinamento dentro de uma empresa voltada para o segmento automotivo e de motocicletas, objetivando a área de Pós-vendas responsável pela comercialização de serviços, peças e acessórios?

O Grupo Barigüi hoje é representante das marcas Fiat, Ford, Toyota, Renault, Suzuki e Volkswagen através de concessionárias no Paraná e em Santa Catarina, focados nos seguintes segmentos: comercialização de veículos e motocicletas, reparos em veículos sinistrados, manutenção em veículos captados em negociação de seminovos, loja especializada em vendas de acessórios automotivos, financiamentos para aquisições de bens duráveis, capital de giro, crédito pessoal e empréstimo ao setor público, além de corretagem de seguros.

Como hipótese para o trabalho foram mapeados processos delimitando áreas de treinamentos técnicos, administrativos e comportamentais oferecidos pelas montadoras, além de levantar necessidades de treinamentos internos, sugerindo programa de capacitação profissional para que obtenham resultados cada vez mais satisfatórios através da mensuração e acompanhamentos dos resultados. A

relevância prática deste estudo está em contribuir para o crescimento do Grupo Barigüi, dentro da área Pós-vendas, alavancando a *performance* dos colaboradores e consequentemente o resultado operacional.

O projeto tem como principal objetivo identificar áreas treinamento e desenvolvimento, transmitindo conhecimentos específicos relativo ao trabalho executado, provocando quanto às atitudes necessárias para o sucesso do negócio, além de desenvolver habilidades dos profissionais, garantindo a satisfação dos clientes e a sustentabilidade do negócio. Decorre deste objetivo geral os objetivos específicos que são: avaliar atual área de treinamento, mapear treinamentos técnicos, administrativos e comportamentais oferecidos pelas montadoras (levantando histórico de participação em treinamentos e percentual de elegíveis), levantar necessidades internas de treinamentos (técnicos e comportamentais), estruturar planejamento e controle dos programas de treinamentos das montadoras, desenvolver plano interno de formação de treinamento, mensurar resultados provocados pelas ações de treinamento e propor estrutura funcional do departamento.

O estudo circunscreve-se às informações necessárias à implantação desta nova área de treinamento entre as quais destaca-se, a caracterização da empresa em estudo, a metodologia aplicada para levantamento de informações, o arcabouço teórico que sustenta o projeto, avaliação atual da área, análise dos resultados levantados e a proposta de estruturação, implantação e acompanhamento do projeto. A fundamentação está baseada na coleta e verificação de dados através dos profissionais que atuam nesta área, entrevistas realizadas com gestores, observação em campo e análise documental, informações estas coletadas entre dezembro de 2007 à fevereiro de 2008.

Desta maneira e com base no que diz Bernardinho (2006, p. 39), “compreender a importância da instrução no desenvolvimento cultural e profissional é fundamental”. Acredita-se que somente com investimentos nestas áreas de desenvolvimento, será possível assegurar que as competências de cada profissional do Pós-vendas estejam ajustadas ao mercado e às necessidades atuais do Grupo Barigüi.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Grupo Barigüi é representante das marcas Fiat, Ford, Toyota, Renault, Suzuki e Volkswagen através de concessionárias estabelecidas no Paraná e em Santa Catarina. Os negócios Fiat representam hoje 28,6% do negócio do Grupo, sendo que 17,9% pertence a Ford, 14,3% Renault, 10,7% Suzuki, 7,1% Volkswagen, 3,6% Toyota, outros 10,7% são divididos em negócios também focados no segmento automotivo com 3,6% para Clínica do Carro, especializada em vendas de serviços de funilaria e pintura, 3,6% com Centro de Revisão para veículos Seminovos, onde todos os veículos da categoria captados na negociação com o clientes são revisados, 3,6% destinados a uma loja especializada em vendas de acessórios automotivos. Outro segmento do Grupo é o de financiamentos para aquisições de bens duráveis, capital de giro, crédito pessoal e empréstimo ao setor público através da Barigüi Financeira que representa hoje 3,6% do negócio, restando os demais 3,6% à Barigüi Corretora de Seguros.

A primeira concessão do Grupo, foi a marca italiana FIAT no ano de 1993 com a inauguração de sua primeira loja Barigüi Veículos Ltda. localizada no bairro Campina do Siqueira. Em 1995, inaugura uma unidade de Seminovos no mesmo bairro. Dentro do mesmo ano parte para outro segmento de mercado, inaugurando a Barigüi S/A Crédito, Financiamento e Investimento, canalizando os investimentos a empréstimos a servidores públicos e crédito pessoal. Em 1996, expande a um novo nicho de mercado, atuando com corretagem de seguros através da Barigüi Corretora de Seguros Ltda. Já em 1997, outra concessionária com a bandeira FIAT é inaugurada, a unidade da Barigüi Alto da XV e em 1999 a Barigüi da Av. das Torres. No ano de 2000, a loja FIAT do Portão também abre portas ao mercado da região. 2001 é o ano para desbravar um novo território, outro estado, inaugurando uma loja também FIAT em Itajaí e na seqüência outra loja dentro do mesmo estado porém em outra cidade, Blumenau em 2002.

No final de 2002 a empresa fecha com uma nova marca, a bandeira Americana FORD, inaugurando a sede da Center Automóveis Ltda. localizada na região do Alto da XV. No ano de 2003, esta nova marca também expande para a região de Santa Catarina na cidade de Blumenau e outras sedes dentro do estado

do Paraná, na cidade de São José dos Pinhais, e uma unidade em Curitiba no bairro Parolim. Em 2004, mais uma nova marca é incorporada ao grupo, desta vez a japonesa TOYOTA, denominada Espaço Automóveis Ltda. localizada na região do Campina do Siqueira. No mesmo ano é lançada mais uma nova loja FIAT em Itajaí, denominada Caninana.

Em julho de 2005 a francesa RENAULT é incorporada ao Grupo Barigüi, razão social denominada de Fórmula Automóveis Ltda., sito Av. Marechal Floriano Peixoto, bairro Parolim e uma nova empresa especializada em reparos de veículos sinistrados também ingressa ao universo do grupo, denominada Clínica do Carro. Já 2006 um ano promissor, abre diversas frentes de negócios como: duas unidades Barigüi Seminovos, sendo uma localizada na região do Batel e outra no Alto da XV, mais uma unidade da Fórmula localizada no Campina do Siqueira, um Centro de Revisão Automotivo para Seminovos do Grupo, uma loja especializada em vendas de utilitários denominada Barigüi Utilitários, além do ingresso no mercado de motocicletas com a Suzuki Motos, localizada no bairro Seminário.

Outra região é explorada em 2007 com a concessão de mais uma nova marca, a Alemã Volkswagen, denominada Vox Automóveis Ltda., com duas concessionárias localizadas na região de Santa Catarina, sendo uma no bairro Estreito na capital Florianópolis e outra na cidade de São José. Dentro do mesmo ano o grupo parte para o norte do estado do Paraná abrindo caminhos, e é inaugurada uma concessionária Ford em Maringá. A segunda unidade Suzuki na cidade de Itajaí/SC é contemplada no mesmo ano e uma nova empresa com novo conceito em vendas de acessórios, Barigüi Racing localizada no bairro Seminário.

2008, inicia com duas unidades da Fórmula Renault, uma em Londrina e outra em Maringá, no mês de Abril investe em uma nova cidade de Santa Catarina com um unidade da Suzuki Motos em Joinville e uma nova loja da Barigüi, no Vale de Blumenau/SC.

Atualmente o Grupo Barigüi é composto por 1.920 colaboradores que atuam diretamente em três áreas, sendo: Comercial, responsável pela venda direta de Veículos Novos, Seminovos, Frotista e Avaliação de Veículos Seminovos, pela área Pós-vendas, que responde pela execução de serviços de Revisão de Veículos Novos e Seminovos, serviços de Manutenção e reparo em Veículos, Garantia,

Vendas de Acessórios, Compras e Vendas de Peças para atacado e varejo, Reparos em veículos sinistrados, Call Center e Serviço de Atendimento ao Consumidor e a área Administrativo-Financeira, que abrange os departamentos de Finanças, Contabilidade, Fiscal, Faturamento, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Manutenção Predial e Serviços Gerais.

O resultado deste trabalho é o mosaico formado por estas diversas frentes de negócios, apresentando média de volume de vendas de 4.300 veículos/mês e passagens nas oficinas ultrapassando 12.000 mês, além do faturamento anual de 1,3 bilhões de reais. Desta forma o Grupo Barigüi mantém-se na atual liderança do segmento automotivo no Sul do país e o quinto no *ranking* nacional.

O Grupo vem se consolidando com uma empresa arrojada, com foco nos negócios e resultados, em constante expansão e preocupação com as pessoas que fazem o dia-a-dia desta organização. Assim, o Grupo Barigüi tem orgulho de ser uma empresa brasileira reconhecida na região atuante, que proporciona geração de empregos e divisas para o país.

Missão

Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços, encantando o cliente e trazendo crescimento sustentável e lucrativo para todos.

Visão

Ser o melhor no mercado em que atuamos, através de ações éticas e sustentáveis para o nosso negócio.

Valores e Princípios

- ✓ Compromisso com o Cliente: cumprimos o que falamos e superamos as expectativas dos nossos clientes.

- ✓ Excelência: fazemos o melhor na primeira vez.

- ✓ Ética: atuamos com honestidade, clareza, transparência, sempre dentro das regras do Grupo Barigüi.
- ✓ Trabalho em equipe: a base de nossas ações tem a mesma direção e permeia sempre o “juntos”.
- ✓ Resultados: focamos na solução e não nos problemas e não medimos esforços para ultrapassar as nossas metas.
- ✓ Pessoas: trabalhamos para ter colaboradores comprometidos e satisfeitos.

3. METODOLOGIA

3.1 DESIGN DA PESQUISA

Para a obtenção de dados necessários a este estudo foram utilizados dois níveis de pesquisa: na fase conceitual valeu-se, da pesquisa exploratória que segundo Acevedo e Nohara (2004, p. 51), “proporciona maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo que o pesquisador delineie de forma mais precisa o problema”, e na segunda etapa foi utilizada a pesquisa descritiva, onde o mesmo autor relata que “a pesquisa visa descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão”. Como tipo de delineamento de pesquisa utilizou-se o estudo de caso que caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. “O pressuposto desse estudo é que, ao se conhecer muito bem como ocorre o fenômeno em um ou poucos indivíduos, empresas ou situações, podem-se levantar hipóteses sobre como o fenômeno ocorre em geral. (GIL, 1991)”

3.2 DADOS PRIMÁRIOS

3.2.1 Coleta e Verificação dos Dados

Para a constituição deste trabalho a coleta e verificação de dados foi realizada através do contato direto e apoio integral de todos os setores da área Pós-vendas, bem como a colaboração de funcionários e participação de gestores da empresa estudada.

Optou-se pelos seguintes instrumentos com técnica de coleta de dados: observação não estruturada, entrevistas, análise documental e análise e interpretação de dados. Segundo Gil (1991, p. 86-87), “o levantamento de informações servem para descrever os objetivos específicos nos termos mais claros

possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento. Enquanto os objetivos gerais referem-se a conceitos mais ou menos abstratos, os específicos referem-se a características que podem ser observadas e mensuradas em determinado grupo.”

3.2.1.1 Observação não estruturada

Neste projeto foi utilizada a observação espontânea para a identificação preliminar dos processos realizados em cada uma das marcas, através de visitas em departamentos por meio de verificações do ambiente, onde foi possível analisar a realidade do local e a situação estudada.

A técnica da observação não estruturada, também denominada espontânea consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas mais empregadas em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados. O que caracteriza a observação espontânea é o fato de o conhecimento ser obtido através de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los (GIL, 1991).

3.2.1.2 Entrevista

Foram coletados dados através de entrevistas em profundidade, na realização de conversas pessoais e metódicas, proporcionando aos entrevistados verbalmente as informações necessárias à pesquisa e ao levantamento das necessidades de treinamento. Essas entrevistas foram conduzidas pela Supervisora da área de Treinamento Pós-vendas diretamente com funcionários e gestores da área de estudo, bem como com outras áreas corporativas da empresa, como: Recursos Humanos, Operações Pós-vendas e Marketing Pós-vendas. Como material de apoio para execução desta entrevista, utilizou-se formulário padrão a fim de auxiliar a coleta de informações.

Optou-se pela entrevista estruturada aberta empregada por um entrevistador em função das diversas vantagens que ela apresenta, pois tem como objetivo principal à obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema sem limitar a uma resposta única ou fechada.

3.2.1.3 Análise documental

A base teórica deste trabalho foi pesquisada junto a relatórios disponibilizados pelo Departamento Pessoal do Grupo Barigüi, internet, informações referente a colaboradores dentro dos portais das montadoras, e outras fontes. Para entender os princípios básicos que norteiam e asseguram a correta sugestão de implantação de Treinamento & Desenvolvimento para área Pós-vendas do Grupo Barigüi, utilizou-se destas fontes para coletar informações a respeito do histórico de treinamento dos colaboradores e fomentar conceitos que poderiam ser utilizados como objeto de estudo. “Dentro conceito de pesquisa documental, entende-se que há pesquisas elaboradas a partir de documentos, as quais, em função da natureza, desenvolvem-se de maneira significativamente diversa. É o caso das pesquisas elaboradas a partir de documentos de natureza quantitativa, bem como daquelas que se valem das técnicas de análise de conteúdo (GIL, 1991, p. 82).”

3.2.1.4 Análise e interpretação dos dados

Concluído os levantamentos iniciou-se a etapa de cruzamento dos dados com o objetivo de tratá-los e analisá-los. Para isto foram utilizados os mapeamentos desenvolvidos para análise do número de elegíveis em cada marca atuante e um estudo das necessidades de treinamento à serem atacadas prioritariamente.

Para este processo de análise de dados há necessidade do envolvimento e o conhecimento técnico da área de estudo e a visão estratégica sobre as necessidades levantadas.

3.3 DADOS SECUNDÁRIOS

Foram utilizados para este trabalho os seguintes dados: relatórios disponibilizados pela própria empresa, sites da Internet e informações retiradas de fontes das montadoras: Fiat, Ford, Toyota, Renault, Suzuki e Volkswagen.

Para Gil (1991), “os dados secundários são coletados para fins diferentes do problema em pauta. São rápidos e fáceis de se obter, possuem um custo relativamente baixo, seu tempo de coleta é curto, porém podem apresentar obsolescência e nem sempre são mais adequados à pesquisa.”

3.4 PERFIL DA AMOSTRA

O quadro atual (abril/2008) da área Pós-vendas é representado por 768 colaboradores, onde 45,1% atuam diretamente com a marca Fiat, 25,4% com Ford, 12% com Renault, 5,7% Volkswagen, 5,2% com Clínica do Carro, 4,2% Toyota e 2,5% com Suzuki. Este quadro é distribuído entre 41 funções distintas, sendo: Analista de Operações, Aprendiz Senai, Assistente Administrativo, Assistente de Logística, Assistente Operacional, Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Logística, Auxiliar Operacional, Auxiliar Técnico Automotivo, Auxiliar Técnico Eletricista, Comprador, Consultor Técnico, Coordenador Atendimento a Cliente, Coordenador de Telepeças, Coordenador Pós-vendas, Diretor Pós-vendas, Entregador de Veículos, Entregador Técnico, Estagiário, Garantista, Geometrista, Gerente de Marca, Gerente de Operações, Gerente de Suprimentos, Gerente Pós-vendas, Líder de Funilaria, Líder de Logística, Líder de Oficina, Líder de Revisão, Menor Aprendiz, Motorista, Supervisor de Marketing, Supervisor de Treinamento, Técnico Automotivo, Técnico de Funilaria, Técnico de Pintura, Técnico de Polimento, Técnico Eletricista, Vendedor de Acessórios, Vendedor de Peças e Vendedor de Telepeças.

Para levantamento de informações e objeto de estudo, 50% das funções serão apresentadas como proposta de implementação de Treinamento & Desenvolvimento para os colaboradores da área dentro do primeiro semestre de 2008. Sendo distribuídas em treinamentos oferecidos pelas montadoras e/ou propostas de capacitação interna.

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Localização Espacial: Curitiba/PR, São José dos Pinhais/PR, Londrina/PR, Maringá/PR, Blumenau/SC, Itajaí/SC, Florianópolis/SC, São José/SC e Joinville/SC. Localização Temporal: primeiro semestre de 2008; Unidade de análise: departamento de Treinamento. Enfoque: Pós-vendas.

4. REVISÃO DE LITERATURA

A elaboração da base teórica procura deixar evidentes os principais conceitos que compõem o problema da pesquisa, assim como determinar as abordagens utilizadas neste trabalho desenvolvendo um referencial teórico capaz de sustentar a implantação da área de treinamento Pós-vendas dentro do Grupo Barigüi, dentro do conceito de Treinamento, Levantamento das Necessidades de Treinamento, Planejamento, Técnicas de Treinamento, Execução do Treinamento, Avaliação e Mensuração dos Resultados. Embasamento teórico este, fundamental para a condução de um processo de análise e interpretação das informações contidas nos capítulos que se seguem.

4.1 TREINAMENTO

Para compor um entendimento profundo sobre o processo de treinamento é necessário entender o que é treinamento e identificar os subsistemas que são responsáveis pela formação da área e do desenvolvimento das pessoas nela envolvidas.

Alguns autores definem treinamento e seus objetivos como sendo:

Processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa que seja complexa ou simples, envolve necessariamente esses três aspectos (CHIAVENATO, 1999, p.23).

Distinguem duas grandes classes de objetivos de treinamento: “análise de pessoas” e “análise de operações”. A análise de pessoas, em contraste com a análise de operações, focaliza o desempenho dos empregados dentro de seus papéis específicos. A intenção é verificar se os empregados estão ou não desempenhando suas tarefas designadas e, se não, se o treinamento pode elevar sua eficácia e, especificamente, qual é o tipo de treinamento requerido. Para tanto, são utilizados procedimentos gerais de avaliação de desempenho e de contribuição do pessoal para os objetivos da organização (MCGEHEE e THAYLER, p. 63-64).

Nesse sentido, autores como os até aqui citados, defensores da área de treinamento como responsável por alavancar o desempenho dos profissionais seja por competência, conhecimento, habilidades e atitudes, ou por indicadores de desempenho preestabelecidos, deixaram de evidenciar um processo fundamental na área de treinamento no que se refere ao processo de mudança organizacional.

Para Odiorne (1979, p. 5-6), “a função do treinamento não é, necessariamente uma organização de reforma, mas é uma organização de mudança. Dentre todas as funções de pessoal e de relações industriais, somente a função de treinamento exerce o papel de um agente de mudança.”

O segredo das empresas bem sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com a inovação, de proporcionar valor à empresa e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência (CHIAVENATO, 1999, p. 11).

4.1.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento

Através do Levantamento de Necessidades de Treinamento é possível identificar necessidades específicas das áreas de trabalho ou de funcionários individualmente, estabelecendo um plano de ação para correção de anomalias através de treinamentos direcionados e acompanhamento da evolução de desempenho.

Para Chiavenato (1999, p. 41), “o levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico e, como tal, deve basear-se em informações relevantes. Muitas dessas informações devem ser cuidadosamente coligidas e agrupadas sistematicamente.”

Na literatura de Idalberto Chiavenato são encontrados os principais meios para o levantamento de necessidades de treinamento:

TABELA 1 – AUTOR E DEFINIÇÃO DE TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

| Formas | Definições |
|---|---|
| Avaliação de desempenho | Por meio da avaliação de desempenho é possível descobrir não apenas os empregados que vêm executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, mas também averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento. |
| Observação | Verificar onde haja evidência de trabalho ineficiente, como excessiva quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda excessiva de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, turnover elevado, etc. |
| Questionários | Pesquisas por meio de questionários e listas de verificação (checklists) que coloquem em evidência as necessidades de treinamento. |
| Solicitação de supervisores e gerentes | Quando a necessidade de treinamento atinge um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para seu pessoal. |
| Entrevistas com supervisores e gerentes | Contato direto com supervisores e gerentes, com referência a possíveis problemas solucionáveis através de treinamento, geralmente surgem em entrevistas com o responsáveis pelos vários setores. |
| Reuniões interdepartamentais | Discussões interdepartamentais acerca de assuntos concernentes aos objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos. |
| Exame de empregados | Testes sobre o conhecimento do trabalho de empregados que executam determinadas funções ou tarefas. |
| Modificação do trabalho | Sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário o treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho. |
| Entrevista de saída | Quando o empregado está deixando a empresa, é o momento mais apropriado para conhecer, não apenas sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivaram sua saída. É possível que várias deficiências da organização, passíveis de correção, venham à superfície. |
| Análise de descrição de cargos | |
| Relatórios periódicos | Da empresa ou de produção. |

Fonte: Idalberto Chiavenato, 1999, p. 43.

Para Boog (1994, p. 149), “a pesquisa das necessidades de treinamento deve ser contínua e permanente. Obviamente deve ser o primeiro passo no processo de

treinamento, mesmo que feito de maneira informal e assistemática – o importante é que ela forneça dados que permitam definir claramente, no Planejamento, os objetivos da ação de treinamento.”

4.1.2 Planejamento

Um dos subsistemas fundamentais para execução do treinamento é o planejamento programático para sua execução, verificando os conteúdos apresentados, instrutores que apresentem capacidade para transmitir tais informações, carga horária, local da realização, material de apoio, etc.

“Para o planejamento de conteúdo precisa-se considerar: que eles sejam significativos e atualizados; que possam ser aprendidos dentro da limitação de tempo e recursos disponíveis; que despertem interesses nos treinandos, que sejam adequados ao nível dos treinandos; e, obviamente, que sejam úteis para que os objetivos instrucionais sejam atingidos (BOOG, 1994).”

Para Chiavenato, (1999, p. 66-67), uma programação de treinamento requer um planejamento que envolvam os seguintes itens:

1. abordagem de um necessidade específica de cada vez;
2. definição clara do objetivo do treinamento;
3. divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos;
4. determinação do conteúdo do treinamento, considerando-se os aspectos de quantidade e qualidade da informação;
5. escolha dos métodos de treinamento, considerando-se a tecnologia disponível;
6. definição dos recursos necessários para implementação do treinamento, como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessárias, materiais, manuais, etc;
7. definição de população-alvo, ou seja, da clientela a ser treinada, considerando-se:
 - número de pessoas
 - disponibilidade de tempo
 - grau de habilidade, conhecimentos e tipo de atitudes
 - características pessoais de comportamento

8. local onde será efetuado o treinamento, considerando-se as alternativas: no cargo, fora do cargo, na empresa e fora da empresa;
9. época ou periodicidade do treinamento, considerando-se a agenda, o horário mais oportuno ou ocasião mais propícia;
10. cálculo da relação custo-benefício do programa;
11. controle e avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demandem ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia.

4.1.3 Técnicas de treinamento

Para estruturar um programa de treinamento são necessárias algumas técnicas expositivas para transmissão de informações, com a finalidade de adequar a melhor técnica para determinado assunto e tipo de receptor.

Abaixo visualizaremos algumas técnicas difundidas por Chiavenato (1999, p. 52 - 57):

- a) Aulas expositivas: Constituem a modalidade mais usada para transmitir informações. Apresenta como aspecto positivo a possibilidade de transmitir informações a um número relativamente grande de pessoas, ao mesmo tempo. Consiste em comunicação em um único sentido – o instrutor proporciona a informação a um grupo passivo de ouvintes, mas permite aos treinandos formularem perguntas e solicitarem esclarecimentos sobre pontos obscuros.
- b) Filmes, televisão e dispositivos: filmes, videoteipe em circuito fechado e dispositivos acoplados a gravações em fitas magnéticas apresentam inúmeras vantagens para a transmissão de informações: associam à informação verbal as imagens que podem constituir fator ponderante para entendimento do conteúdo. O principal problema desta técnica é a impossibilidade de interação entre instrutores e treinandos.
- c) Estudos de Caso: baseia-se no pressuposto de que um administrador pode alcançar maior competência por meio de estudo e da discussão de casos concretos. O treinando recebe por escrito um caso concreto que descreve um problema organizacional. Deve estudá-lo sozinho e sugerir o que lhe parece ser a melhor

solução. A seguir, reúne-se com outros treinandos que receberam o mesmo caso para discussão. O grupo discute as soluções propostas e tente identificar os processos envolvidos nas mesmas. O principal objetivo dos estudos de caso é proporcionar aos participantes a descoberta dos princípios subjacentes aos vários problemas estudados. Geralmente não existe uma solução única para a maioria dos casos. Isto encoraja o desenvolvimento de maior flexibilidade ao encarar os problemas organizacionais.

d) Discussão em grupo: pressupõe uma reunião bem planejada e com propósitos específicos. Embora possa ser usada em uma grande variedade de situações. A comunicação em dois sentidos favorece maior motivação por parte dos treinandos, capacitando-os a verificar não só suas próprias idéias como também as dos demais componentes do grupo. O coordenador do grupo (instrutor) não deve apresentar soluções ou respostas, mas propor questões e criar condições para que os participantes cheguem a elas, cabendo-lhes, então, uma avaliação dos progressos alcançados. Na situação de discussão, há possibilidade de aceitação ou rejeição de cada participante por parte do grupo, acompanhada de críticas ou sanções. O coordenador deve estruturar a situação de forma a minimizar os efeitos negativos, maximizando os positivos.

e) Dramatização: na dramatização os participantes assumem os papéis e representam as pessoas envolvidas em determinado caso. A dramatização apresenta a vantagem de possibilitar ao treinando a oportunidade de sentir a opinião e os sentimentos dos outros. Tem porém algumas desvantagens. O instrutor precisa orientar antecipadamente cada participante sobre o papel que deve assumir e eles precisam aceitá-los como atividade legítima de treinamento. A dramatização parece envolver mais diretamente os aspectos emocionais de um problema, enquanto o estudo do caso fica em plano apenas intelectual.

f) Simulação: é uma técnica usada no treinamento de pessoas que operam equipamentos. Existem equipamentos simples que permitem o treinamento de coordenação de movimentos, até outros mais complexos que reproduzem fielmente todas as condições envolvidas na operação real. Um dos tipos de simulação mais recentes é o jogo de empresas. Variam de jogos relativamente simples a simulações altamente complexas, se possíveis por meio de computadores. Muitos jogos

simulam problemas que envolvem várias companhias que competem num mercado comum.

g) Instrução programada: método de ensino que se baseia diretamente nos resultados experimentais obtidos nos laboratórios de psicologia. Apoia-se nas chamadas leis da aprendizagem e, em especial, na teoria do reforço, segundo o qual todo comportamento que é reforçado, isto é, recompensado, tem maior probabilidade de ser repetido.

4.1.4 Execução de Treinamento

Após o levantamento de necessidades, o planejamento dos treinamentos levantados e priorizados conforme necessidades específicas de cada público, é o momento para partir para execução do treinamento com a finalidade de capacitar, desenvolver e transformar as atitudes dos profissionais.

Para Boog (1994, p. 156) “os fatores que podem afetar a qualidade de execução de treinamentos seriam: qualidade dos treinandos, qualidade dos instrutores, qualidade do material e das técnicas instrucionais, envolvimento das chefias e adequação do programa.”

O treinamento pressupõem uma relação de instrução e aprendizagem. Instrução é o ensino de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação do que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção ao que foi instruído. A execução requer uma integração de esforços para que proporcione os resultados esperados e alcance os objetivos pretendidos (CHIAVENATO, 1999, p. 80-81).

4.1.5 Avaliação e Mensuração dos Resultados

É fundamental mensurar e avaliar os resultados obtidos após a execução dos treinamentos para verificar o aumento de produtividade e a performance dos colaboradores. Se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram, se estão aplicando o aprendido e se o clima organizacional melhorou.

Para Feuillet (1991, p. 134) “transformar o treinamento em um verdadeiro investimento quer dizer: visar a melhor produtividade da organização por meio da elevação do nível profissional e de crescimento pessoal dos funcionários.”

As razões positivas para se fazer à avaliação dos resultados segundo Boog (1994, p. 157) são:

- Encontrar dados objetivos que reforcem suas crenças de que o treinamento não foi em vão;
- Predizer os resultados de investimentos de treinamento;
- Conseguir informação que permita aperfeiçoar o processo de treinamento;
- Vender o treinamento (à direção da organização, aos clientes da agência de treinamento, ao público-alvo do processo);
- Provar que a relação custo/benefício é vantajosa e que o treinamento deve ser considerado instrumento com bom retorno e não apenas custo.

Para Odiorne (1979, p. 163) torna-se óbvio que os estudos de eficiência de custo do treinamento exigem o estabelecimento de objetivos do treinamento e que estes objetivos tenham as seguintes características:

- Que definem a mudança de comportamento buscada, determinando qual é o comportamento atual e suas conseqüências, e o comportamento desejado e suas conseqüências.
- Que sejam definidos com palavras e números, o que requer a quantificação de certas palavras-chaves dos objetivos de comportamento, a fim de eles poderem ser usados mais tarde como critérios de mensuração da contribuição do esforço de treinamento.

Hamblin (1978, p. 31), acredita que, há existência de uma corrente de causa e efeito que liga quatro níveis de efeito de treinamento, que são: reações, aprendizado, comportamento no cargo e resultado. Podendo ser demonstrado como segue:

| | |
|--------------|--|
| | <u>TREINAMENTO</u> |
| provoca | REAÇÕES |
| que provocam | APRENDIZADO |
| que provoca | MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO NO CARGO |
| que provocam | MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO |
| que provocam | MUDANÇAS NA CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS FINAIS |

5. AVALIAÇÃO DA ATUAL ÁREA PÓS-VENDAS

Para facilitar o entendimento do conteúdo e direcionamento deste trabalho optou-se por apresentar a avaliação da atual área Pós-vendas, através da estrutura funcional e de treinamento oferecida até o momento pelo Grupo Barigüi.

5.1 ESTRUTURA FUNCIONAL

O canal de negócio Pós-vendas é responsável por construir o relacionamento do cliente com o Grupo através do atendimento pleno de suas necessidades, fazendo com que se sinta tranquilo e seguro da qualidade dos serviços prestados. Fidelizar e manter o cliente freqüentando a concessionária após o término da garantia do veículo é o desafio. E para manter a perenidade desta relação deve-se otimizar e racionalizar os processos agindo com transparência, pois refletirá positivamente para o cliente no momento da troca do veículo, tornando o negócio sustentável.

Abaixo está representado os departamentos pertencentes a área Pós-vendas e sua estrutura funcional.

| | Operações | Treinamento | Marketing | Suprimentos | Call Center | SAC |
|------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-------------|-----|
| Revisão Veículos Novos | | | | | | |
| Acessórios | | | | | | |
| Entrega Técnica | | | | | | |
| Consultoria Técnica | | | | | | |
| Oficina | | | | | | |
| Funilaria | | | | | | |
| Estoque | | | | | | |
| Garantia | | | | | | |
| Venda Balcão | | | | | | |
| Telepeças | | | | | | |
| Revisão Seminovos | | | | | | |

Figura 1 – Estrutura Funcional da área Pós-vendas

- a) Revisão de Veículos Novos: setor responsável pela verificação da conformidade de qualidade dos veículos zero, disponibilizando-os para aquisição do consumidor em perfeito estado;
- b) Acessórios: corresponde a venda e instalação de acessórios automotivos genuínos e originais;
- c) Entrega Técnica: setor onde o veículo é demonstrado ao cliente, transmitindo informações técnicas, de garantia, plano de revisões e benefícios da marca, garantindo a satisfação e fidelização através da extensão do relacionamento com o cliente;
- d) Consultoria Técnica: responsável pelo atendimento das necessidades do cliente, através da venda de peças em substituição, prestação de serviços como revisões, garantia, manutenção, funilaria, terceiros, etc.;
- e) Oficina: setor que diagnostica e executa tecnicamente o reparo a ser realizado no automóvel;
- f) Funilaria: executa serviços de funilaria e pintura à realizar em veículos avariados ou sinistrados;
- g) Estoque: setor logístico, responsável pelo recebimento, armazenagem, expedição e distribuição de peças;
- h) Garantia: processo administrativo responsável pela garantia de produtos e/ou serviços oferecidos pela montadora e/ou concessionária aos clientes;
- i) Vendas de Balcão: venda direta de peças à pessoa física ou pequenas oficinas;
- j) Vendas Telepeças: venda de peças via telefone no atacado à pessoa jurídica dentro e fora da região de atuação;
- k) Revisão Seminovos: setor responsável pela manutenção em veículos que integram o estoque de seminovos do grupo.
- l) Operações: responde pela definição de estratégias, controle de processos e coordenação de projetos da área;
- m) Treinamento: responsável por treinar, qualificar e desenvolver colaboradores que atuam na área Pós-vendas agregando qualidade nos serviços prestados e aumento nas vendas;

- n) Marketing: cria e implementa campanhas estratégicas e de relacionamento visando a satisfação dos clientes, alavancando vendas de peças, serviços e acessórios;
- o) Suprimentos: gestão de compras, estoque e logística de peças do Grupo;
- p) Call Center: garante qualidade no atendimento ao cliente, levantando e identificando melhorias baseadas em pesquisas de satisfação;
- q) SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor): é a ouvidoria da empresa. Soluciona inconvenientes e estabelece ações para resgate dos clientes insatisfeitos.

5.2 ESTRUTURA DE TREINAMENTO

Atualmente o Grupo Barigüi não possui um plano formal de Treinamento & Desenvolvimento interno voltado aos colaboradores da área Pós-vendas. A etapa de treinamento destinado a este público é o Treinamento de Integração que também acolhe todos os novos colaboradores do Grupo.

O Treinamento de Integração ocorre todas as segundas-feiras, em função das admissões que acontecem nestes períodos. O foco deste treinamento é apresentar a estrutura atual do Grupo; os diversos segmentos e unidades de negócio; o demonstrativo de crescimento; a diretoria corporativa; as áreas internas, seus departamentos e funcionalidades; missão, visão e valores; perfil do Grupo; políticas internas; programas de desenvolvimento e acompanhamento; benefícios oferecidos e comunicação interna.

Após esse treinamento os colaboradores são direcionados aos postos de trabalho, onde é designado um “padrinho” para ensinar e acompanhar suas atividades durante o período de uma semana, onde não há uma efetiva forma de avaliação para mensurar o grau de qualidade desta transmissão de informações.

Cada montadora, por sua vez, trabalha com foco em treinamentos direcionados a esta área, alguns destinados à cursos mais voltados a área técnica e outras mais administrativas e comportamentais. No grupo não há um processo de controle uniforme sobre os treinamentos realizados pelos colaboradores nas montadoras. Quem toma a decisão sobre a qualificação de cada profissional sem

prévia análise das competências e habilidades é próprio gestor da unidade, assumindo o ônus pelo resultado positivo ou não do investimento realizado. Após o retorno do profissional não há uma disseminação do conhecimento adquirido perante os demais colaboradores da equipe, permanecendo o conhecimento de posse exclusiva do funcionário treinado.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS TREINAMENTOS OFERECIDOS PELAS MONTADORAS

Analisando os dados sobre plano de treinamento oferecidos pelas montadoras é possível compreender que cada uma apresenta sua particularidade em relação a característica do treinamento ofertado. Porém, observar-se que há um peso considerável para os treinamentos técnicos, ou seja, os treinamentos oferecidos em nível conceitual, básico, de reparação e diagnóstico no que tange a atuação mecânica automotiva e de motocicletas.

6.1.1 Fiat

A FIAT Automóveis dentro do seu percurso formativo oferece 30 cursos técnicos e 54 administrativos e comportamentais totalizando 84 cursos disponíveis à área Pós-vendas dentro dos distribuidores FIAT.

Como a montadora está em fase de implantação de um sistema de gerenciamento de treinamento, não foi possível resgatar históricos de participação de treinamentos dos colaboradores e sua respectiva nota. Entretanto, foi possível resgatar a avaliação anual 2007 que a montadora proporcionou a rede de distribuidores com a finalidade de avaliar o nível de conhecimento teórico dos funcionários. Esta avaliação está representada com a cor verde no mapeamento, identificando que o colaborador apresentou um nota igual ou superior a 7,0 na Avaliação do Conhecimento, não necessitando de treinamento posterior para o quesito aprovado.

A FIAT oferece mensalmente treinamentos para a área Pós-vendas dentro do próprio distribuidor, onde um profissional da montadora é designado a ministrar os cursos dentro da semana fechada, ou seja, 40 horas horas de treinamento por concessionária. Ficando esta responsável em reunir o quorum de no mínimo 10 participantes dentro público-alvo para cada curso requisitado. As semanas de treinamentos são divididas em Curitiba, Itajaí e Blumenau, sendo os dois últimos

passíveis de consolidação em uma única semana com intuito de maximizar as turmas.

Para o estudo foi levantado e mapeado manualmente o percurso formativo para cada unidade de negócio FIAT, consolidando por região com a finalidade de criar um ferramenta que possa observar o histórico de participação individual de treinamento a avaliação do AC, e quais os cursos em que os colaboradores se apresentam como elegíveis.

Na seqüência encontra-se representado o mapeamento de Curitiba aberto, demonstrando todos os colaboradores que fazem parte do percurso formativo FIAT que trabalham nas unidades da Barigüi Parque, Torres, XV e Portão.

A análise dos resultados do mapeamento de Curitiba demonstra que 13,6% do total de colaboradores versus cursos, considerando conforme função executada, deixam de ser elegíveis uma vez que a nota apresentada por eles foi igual ou superior a 7,0 na Avaliação do Conhecimento realizada pela montadora, deixando de ser obrigatória a participação no curso prescrito dentro do plano de treinamento. Contudo, ainda há 32,4% de treinamentos básicos considerados elegíveis para realizar, 29,3% em relação ao nível intermediário e 24,7% no nível avançado dentro do que a montadora preconiza em seu percurso formativo.

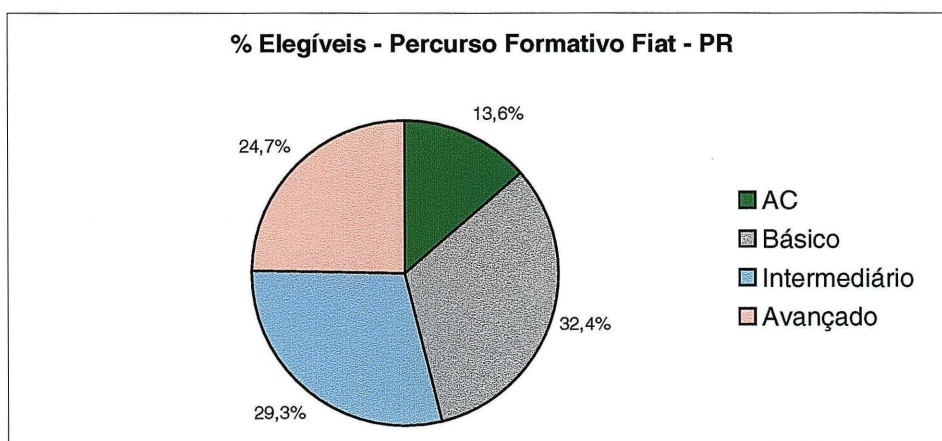


Gráfico 1 – Percentual de elegíveis dentro do Percurso Formativo das unidades FIAT em Curitiba.
Fonte: COSTA, Lucilene - Mapeamento do Percurso Formativo FIAT – Janeiro/2008.

Pode-se constatar na análise do percurso através do gráfico 3, que 10,9% dos elegíveis foram excluídos da obrigatoriedade de alguns cursos devido a nota do AC, 32,7% deverão realizar o nível básico, 31,1% o nível intermediário e 25,2% o nível avançado.

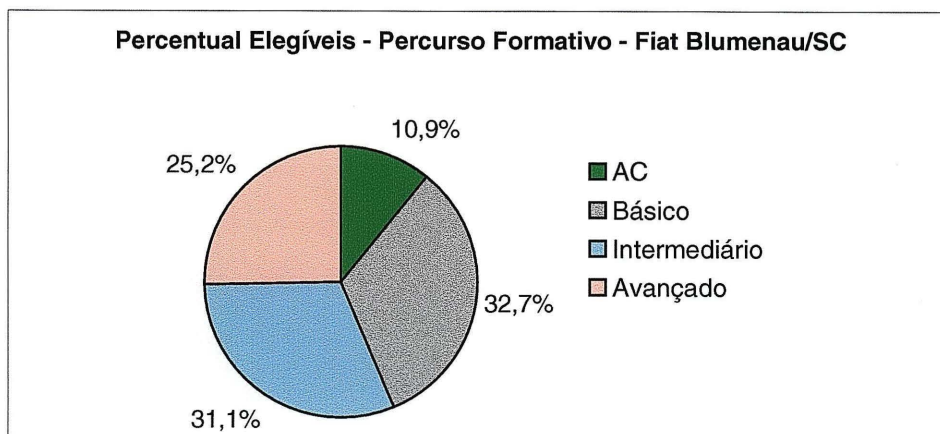


Gráfico 3 – Percentual de elegíveis dentro do Percurso Formativo das unidades FIAT em Blumenau/SC.
Fonte: COSTA, Lucilene - Mapeamento do Percurso Formativo FIAT – Janeiro/2008.

Entre as três regiões mapeadas, Curitiba, Itajaí e Blumenau, a que apresentou o melhor índice de aproveitamento na avaliação do conhecimento foi a região de Curitiba, com uma diferença de 4,1 pontos percentuais entre o último colocado, a unidade de Itajaí. O que representa uma melhor qualificação dos profissionais em relação ao embasamento teórico de sua profissão dentro da região atuante.

6.1.2 Ford

A marca FORD trabalha com um sistema de gerenciamento de treinamento denominado GTS (Gerenciador de Treinamento de Serviços), que possibilita o acompanhamento do histórico e a evolução dos treinamentos dos colaboradores da Center Automóveis Ltda.

A fim de avaliar os resultados apresentados como elegíveis para treinamentos da montadora, foi desenvolvido um mapeamento de identificação visual desta informação.

A montadora atua com três setores de treinamento, o técnico, dividido em nível de capacitação básica, conceitual, reparação e diagnóstico, os administrativos e

comportamentais oferecido pela ABRADIF (Associação Brasileira de Distribuidores Ford) e os treinamentos *e-learning*s disponibilizados através do Portal da montadora denominado, Ford U. O objetivo dentro da política da montadora é qualificar cada vez mais os profissionais que atuam nos distribuidores Ford. Para isto deve-se formar nos treinamentos técnicos o maior número de especialidades por produtivo, ou seja, Técnico Automotivo. Por esta razão prioriza-se os treinamentos de nível de capacitação básica e conceitual para todos, e posteriormente defini-se a especialidade que será formada conforme habilidade do profissional.

No mapeamento trataremos somente os cursos técnicos, disponibilizados através da planilha Master da FORD. Os demais cursos administrativos, comportamentais e *e-learning*s não nos disponibilizam históricos de participações.

Os demais níveis não serão tratados nesta análise, pois variam conforme interesse da formação de especialidade de cada profissional.

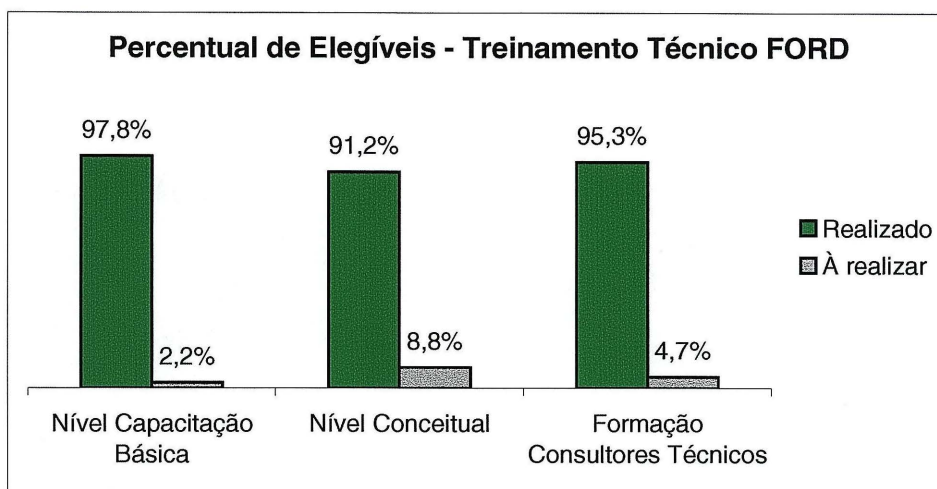


Gráfico 4 – Percentual de elegíveis dentro do Percurso Técnico da marca FORD
Fonte: COSTA, Lucilene - Mapeamento FORD – Janeiro/2008.

Para o profissional se tornar especialista ele deve passar pelo curso de reparação dentro da especialidade que pretende atingir, e se formar em no mínimo duas especialidades, sendo uma em elétrica e outra mecânica. O grupo de Técnicos Automotivos da FORD, mais os Líderes de Oficina apresentam exatamente 50% do quadro como especialista, ou seja, com no mínimo 2 especialidades formadas, onde há também profissionais com até 4 na categoria citada.

6.1.3 Renault

A Montadora RENAULT trabalha mais com treinamentos *E-learning*s, nos presenciais com foco maior para os treinamentos técnicos voltados à área mecânica e também com número restrito mas atuante de cursos administrativos.

Os treinamentos são classificados em duas competências, sendo Técnicas, que envolve o treinamento presencial de mecânica, e Serviços, que é representado por cursos Administrativos e *e-learning*s. A grade de treinamento da marca é distribuída em cursos com diferentes pesos, determinando um percentual de competências para cada função. Conforme a realização dos treinamentos à

distância ou presenciais eleva-se este índice de competência. A montadora estabelece como percentual mínimo de competência, 65% nos dois primeiros trimestres e 70% nos dois últimos.

Para os novos colaboradores é disponibilizado o BC, Balanço do Conhecimento, realizado via internet para avaliar o conhecimento teórico do funcionário, eximindo de treinamentos presenciais em que apresenta bom aproveitamento na avaliação.

Na avaliação do percentual de competências atingidos entre os distribuidores da marca Renault, é possível observar que duas unidades apresentam resultados acima da meta para competência técnica, a unidade Parque e Londrina, com 67,39% e 68,57% respectivamente. Já a unidade de Maringá apresenta um índice abaixo da meta no que se refere à treinamento técnicos com 62,50%, ou seja, voltados para atuação mecânica; e a unidade da Marechal apresenta índice baixo de 63,92% em treinamentos denominados Serviços que são representados por cursos *e-learning*s e com foco mais administrativo (Gráfico 5).

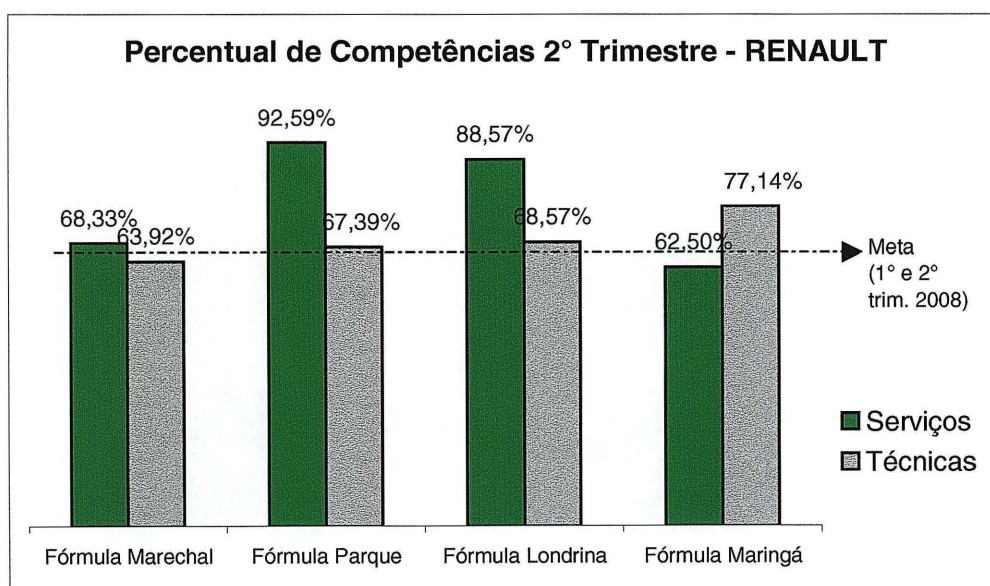


Gráfico 5 – Percentual de Competências da marca Renault
Fonte: Mapa de competência do Portal Crescer Renault – Junho/2008

6.1.4 Toyota

Os treinamentos oferecidos pela marca TOYOTA são destinados na sua quase totalidade para técnicos automotivos que devem ser formados primeiramente na classificação Técnico Toyota, posteriormente na categoria Técnico Profissional,

podendo se tornar um Técnico em Diagnóstico e por fim a classificação máxima do profissional, Técnico Master.

As vagas para os treinamentos são disponibilizadas conforme determinação do Engenheiro de Campo da montadora. Esta decisão é conjunta com o Coordenador e Gerente de Pós-vendas em relação qual profissional investir e qualificar.

Como pré-requisito para a marca todos os Técnicos Automotivos devem realizar o curso Técnico Toyota. Para os demais níveis, varia o número de formação mínima exigida conforme o número de profissionais dentro do quadro funcional.

TABELA 6 – MAPEAMENTO TOYOTA

| Nível | Técnico Toyota | Técnico Profissional | | | | Técnico em Diagnóstico | | | | | | | | | Técnico Master | |
|-------------------------|----------------|----------------------|-------|--------|-------|------------------------|------|------|------|-------|-------|------|--------|--------|----------------|--|
| | | CURSOS | | | | | | | | | | | | | | |
| NOMES | T-TEC | T-MM | T-MCI | T-ME | T-DMG | T-DMD | T-TM | T-TA | T-CH | T-DEL | T-DE2 | T-AC | T-MPX | T-NVH | | |
| Roberto | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | 25/fev | 10/mar | | |
| João | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ○ | ○ | | |
| Marcos | ● | ● | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Fabio | ● | ● | ● | ● | ○ | ○ | ● | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| André | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Clebson | ● | ● | ● | 25/mar | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Marlon | ● | ● | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Nova vaga - Geometrista | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Nova vaga - Técnico | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Nova vaga - Técnico | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----------------|---|----------|---|-----------|---------------------|-------------|------|
| HABILITADO | ● | INSCRITO | ■ | PLANEJADO | ● | REPROVADO | ● |
| NÃO HABILITADO | ○ | FALTA | ● | DATA | 22/2/2008 revisão01 | RESPONSÁVEL | Alex |

Tabela 6 – Mapeamento TOYOTA.

Fonte: Planilha do Engenheiro de Campo da Toyota do Brasil. Fevereiro/2008.

Analisando os dados do mapeamento observamos através do gráfico 6, que 85,7% de elegíveis do curso denominado Técnico Toyota já foram executados, que há 57,1% de elegíveis para executar o Técnico Profissional. Porém se observamos

no mapeamento, já existem colaboradores planejados para realizar os três cursos disponíveis nesta categoria, o que inverteria a escala, igualando percentualmente ao nível Técnico Toyota. Quanto ao módulo Técnico em Diagnóstico, há necessidade de formar e qualificar um maior número de profissionais nesta área e completar o ciclo de pelo menos um profissional com a formação de Técnico Master, também já planejado.

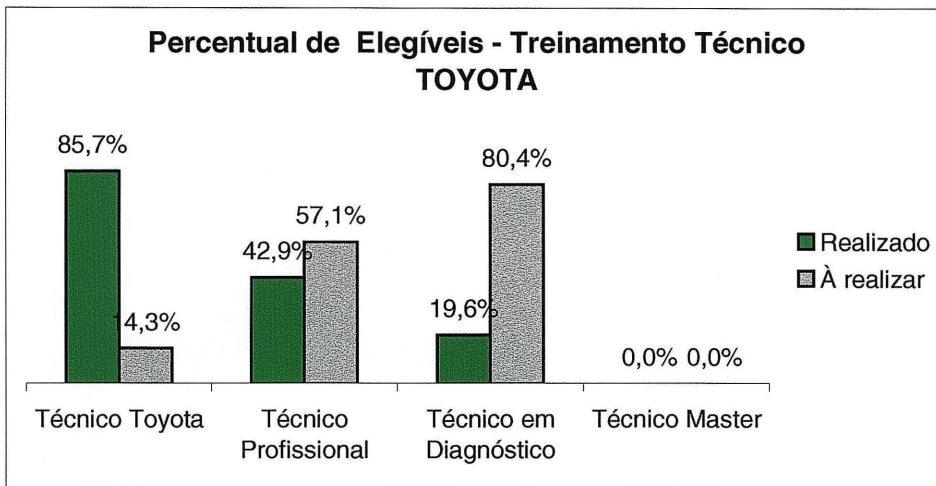


Gráfico 6 – Percentual de elegíveis dentro do Percurso da marca TOYOTA
Fonte: Mapeamento do Percurso Toyota – Fevereiro/2008.

6.1.5 Volkswagen

A rede VOLKSWAGEN trabalha com treinamentos técnicos e administrativos presenciais, além de treinamentos realizados a distância através da TV VW, onde são disponibilizados à rede de distribuidores através de tv a cabo e *download* de arquivos via portal. Os colaboradores que realizam treinamentos a distância devem assistir aos vídeos e posteriormente registrar informações dentro do sistema da rede Volkswagen.

Os treinamentos são divididos em cinco categorias, Nível Gerencial de Serviços, Nível Operacional Administrativo, Nível Operacional Técnico, Nível Pessoal contato com Público e os Treinamento a Distância.

A VW não disponibiliza através de seu portal relatórios visuais para acompanhamento das carências de treinamento.

6.1.6 Suzuki

A J. Toledo da Amazônia – Suzuki Motos do Brasil apresenta em seu plano de treinamento três cursos voltados especificamente para Técnicos de Motocicletas e Auxiliares.

Os cursos oferecidos são: S1 para motos de pequena cilindrada, S2 para motos de grande cilindrada e S3 de capacitação para atuarem com novos modelos de motocicletas lançadas no ano e sistema de diagnose de injeção eletrônica.

O acompanhamento deve ser realizado pela formação do mapeamento interno, uma vez que a montadora não oferece nenhum recurso neste aspecto.

TABELA 8 – MAPEAMENTO SUZUKI

| | | PORCENTAGEM DE COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS | MÉDIA NOTAS POR FUNCIONÁRIO | TREINAMENTO S1 | TREINAMENTO S2 | TREINAMENTO ESPECIAL S3 – INJEÇÃO ELETRÔNICA / NOVOS MODELOS |
|-----------|---------------------------------|--|-----------------------------|----------------|----------------|--|
| Gilberto | Técnico de Motocicleta | | | ■ | ■ | ■ |
| Bruno | Técnico de Motocicleta | | | ■ | ■ | ■ |
| Alexander | Técnico de Motocicleta | | | ■ | ■ | ■ |
| Juarez | Técnico de Motocicleta | | | ■ | ■ | ■ |
| Marcos | Técnico de Motocicleta | | | ■ | ■ | ■ |
| Mario | Técnico de Motocicleta | | | ■ | ■ | ■ |
| Reinaldo | Técnico de Motocicleta | | | ■ | ■ | ■ |
| Macgiver | Auxiliar Técnico de Motocicleta | | | ■ | ■ | ■ |
| ■ | APROVADO | | | | | |
| ■ | REPROVADO | | | | | |
| ■ | À REALIZAR | | | | | |

Tabela 8 – Mapeamento SUZUKI – CTBA e Itajaí

Fonte: Cronograma de Treinamento da SUZUKI e resgate do histórico junto aos colaboradores- Janeiro/2008.

Verifica-se pelo gráfico 8, que entre as unidades da Barigüi Motos de Curitiba e Itajaí, a que apresenta um maior índice de cursos elegíveis a serem realizados com 77,8% é a unidade de Curitiba, já Itajaí apresenta um índice menor porém não indicado de 55,6%.

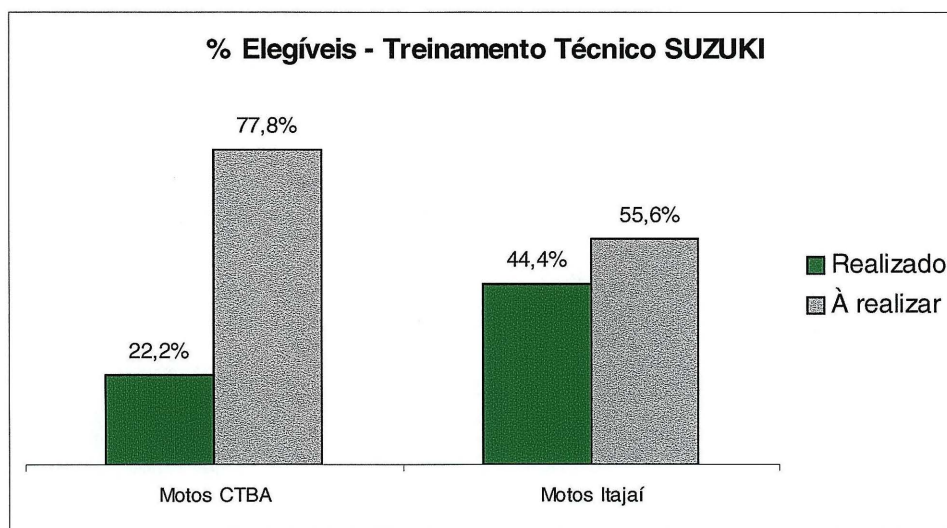


Gráfico 8 – Percentual de elegíveis dentro do Percurso da marca SUZUKI.
Fonte: COSTA, Lucilene - Mapeamento do Percurso Suzuki – Fevereiro/2008.

6.2 ANÁLISE DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)

Através do levantamento de necessidades realizado junto aos gestores da área Pós-vendas, é possível observar que há uma carência em relação a capacitação técnica e comportamental oferecida aos colaboradores que atuam nesta área. Estas necessidades abrangem desde de funções mais operacionais até níveis estratégicos como o corpo gerencial.

O levantamento de necessidades de treinamento foi baseado no formulário em anexo a este trabalho, que apresentou como resultado as seguintes necessidades abaixo divididas em técnicas e comportamentais.

TABELA 9 – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO – TÉCNICO

| TREINAMENTO TÉCNICO | | | |
|--|---|---|--|
| Treinamento | Conteúdo | Objetivo | Público |
| DealerNet | Módulo Oficina Módulo Balcão Módulo Estoque de Peças Informações Contábeis | Possibilitar acesso, conhecimento e reciclagem da ferramenta operacional, padronizando lançamento de dados no sistema | Todos os colaboradores que utilizam o sistema em suas atividades |
| Catálogo Eletrônico | Sistema operacional | Possibilitar conhecimento da ferramenta | Consultores Técnicos Vendedores de Peças Vendedores de Telepeças |
| Sistemas e Componentes básicos de um veículo | Suspensão Freios Motor Direção | Apresentar os principais sistemas e componentes abordando de forma clara informações básicas sobre um veículo | Estagiários Atendentes de Call Center e SAC |
| Mecânica Básica | Freios Motores Suspensão e Direção Transmissão | Oferecer informações técnicas referentes a manutenção de veículos | Auxiliares Técnicos Automotivos |
| Diagnóstico Automotivo | Freios Motores Suspensão e Direção Transmissão | Propiciar aos Técnicos a identificação do reparo dos veículos através de diagnose | Técnicos Automotivos |
| Elétrica e Eletrônica Automotiva | Sistemas Eletrônicos Sistemas Elétricos Controle Climático Injeção Eletrônica | Habilitar profissionais quanto ao conhecimento e técnicas sobre elétrica e eletrônica automotiva | Técnicos Automotivos |
| Controle de Qualidade | Montagem e ativação de motocicletas | Melhorar a qualidade de revisão de entrega de motocicletas | Técnicos de Motocicletas |
| Logística | Conceitos básicos de logística Informações contábeis básicas Processo Logístico – Grupo | Controlar de maneira eficiente o fluxo e armazenagem dos produtos | Auxiliares de Logística |
| Televendas | Métodos de vendas por telefone Argumentação em vendas Peças Genuínas Informações contábeis básicas | Capacitar o vendedor quanto às suas ações durante o processo de vendas | Vendedores de Telepeças |
| Workshops Acessórios | Demonstração e argumentação de vendas | Aperfeiçoar e vivenciar as melhores técnicas de vendas de acessórios | Vendedores de Acessórios |
| Excel avançado | Funções Tabela Dinâmica | Apresentar e ensinar técnicas mais avançadas de planilha eletrônica | Compradores Pós-Vendas |
| Técnicas de Negociação | Comunicação Tratamento de objeções Negociação | Capacitar o comprador quanto às suas ações durante o processo de negociação | Compradores Pós-Vendas |

Tabela 9 – Levantamento de Necessidades de Treinamento - Técnico

Fonte: Entrevista com gestores Pós-vendas e pesquisa em campo – Dezembro/2007

TABELA 10 – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO – COMPORTAMENTAL

| TREINAMENTO COMPORTAMENTAL | | | |
|--|--|---|---|
| Treinamento | Conteúdo | Objetivo | Público |
| Administração do Tempo | Estilos de Administração do Tempo Desperdiçadores de Tempo Dez hábitos a mudar Economizadores de tempo Tempo X Qualidade | Conhecer e aplicar ferramentas específicas para administrar melhor o tempo, alavancando a produtividade | Técnicos Automotivos Vendedores de Peças |
| Qualidade no Atendimento | Percepção, Postura, Comunicação Fatores Importantes no atendimento Indicadores de qualidade Direitos do consumidor | Sensibilizar o funcionário da importância do compromisso com o cliente, desenvolvendo habilidades comportamentais visando à otimização do atendimento e dos resultados | Todos os colaboradores |
| Programa Formar (Lideranças Prospects) | à definir | Capacitar talentos internos, visando a formação de novas lideranças | Talentos Internos |
| Programa Desenvolver | à definir | Capacitar líderes, visando o desenvolvimento da performance profissional | Líderes (Oficina, Estoque, Revisão, Funilaria, Operações) |
| Encontro Centro de Revisão | Integração e Trabalho em equipe | Oferecer subsídios para favorecer o trabalho em equipe, entendendo a importância de comprometer-se com as dificuldades do outro e a utilização da comunicação para facilitar o trabalho | Colaboradores do Centro de Revisão |
| 5'S | Conceito 5'S Prática dos conceitos | Ensinar conceito e técnicas do Programa para criar ambientes de qualidade | Todos os colaboradores |

Tabela 10 – Levantamento de Necessidades de Treinamento - Comportamental

Fonte: Entrevista com gestores Pós-vendas e pesquisa em campo – Dezembro/2007

Com base nas informações levantadas é possível identificar e priorizar as necessidades de treinamento que devem ser abordadas a curto, médio e longo prazo, com foco em cada público específico, direcionando o treinamento para um resultado quantitativo e qualitativo que o Grupo espera.

Para definição de prioridade levou-se em consideração a atual situação do mercado e as mesmas necessidades levantadas por mais de um gestor. Através destas informações foi possível estabelecer um plano de treinamento que deverá ser avaliada e validada pela Diretoria, para que possa ser aplicado com foco nas necessidades da empresa dentro do 1º semestre de 2008.

7. PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO, IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Em face dos resultados apresentados, sugere-se algumas recomendações como proposta de soluções para Treinamento & Desenvolvimento da área Pós-vendas do Grupo Barigüi, como segue abaixo:

7.1 TREINAMENTOS MONTADORAS

Após mapeamento realizado por bandeira, onde é possível identificar elegíveis e necessidades de treinamento específica de cada colaborador dentro do percurso formativo, destaca-se a necessidade de estabelecer um planejamento e controle destas ações, respeitando a política de treinamento da montadora e a busca constante pela qualificação profissional.

7.1.1 Novos Colaboradores

Após período de experiência (90 dias) dos novos colaboradores, deverá ser realizada a avaliação do conhecimento oferecida pela marca em que o profissional atuará, com intuito de mensurar seu conhecimento teórico, e conforme nota de sua avaliação poderão ser eliminados alguns treinamentos conceituais. Desta forma planeja-se o treinamento do profissional com foco no desenvolvimento de sua necessidade específica.

7.1.2 Planejamento

O planejamento deve ser realizado pelo Supervisor de Treinamento juntamente com os respectivos gestores de cada unidade conforme cronograma das montadoras, para definir quem são os funcionários que apresentam maior necessidade de treinamento e suas habilidades. Principalmente em relação aos treinamentos para produtivos, pois há colaboradores com características mais desenvolvidas em relação a motores, outros elétrica, suspensão, etc.

Através deste planejamento cria-se um relatório onde será possível identificar quem são os colaboradores que participarão dos treinamentos das montadoras, qual

o período, qual curso, local, carga horária, se a concessionária paga o curso e qual o valor, estimativa de despesas de viagens, acompanhamento da coluna *status*, ou seja, se o colaborador realizou ou não o treinamento e se há necessidade de replanejar o mesmo.

Com a grade formada e os funcionários matriculados é possível informar previamente os colaboradores, para que possam programar-se para se ausentar em determinado período.

No fechamento do período tem-se a estimativa de números de treinamentos X investimento X carga horária, e também a possibilidade de mensurar a conversão do planejamento, ou seja, em relação ao planejado qual o percentual realizado.

TABELA 11 – PROPOSTA DE PLANEJAMENTO DE TREINAMENTO DAS MONTADORAS

| PLANEJAMENTO TREINAMENTO MONTADORA | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|---|------------------|---------------|------------|-----------------|---------------------|----------------|
| Unidade: Ford XXXXXX | | | | | | | | |
| Período: 1º Semestre / 2008 | | | | | | | | |
| Período | Colaborador | Treinamento | Local | Carga Horária | \$ Curso | \$ Despesas | Total | Status |
| 03 à 04/03 | Maria da Silva | Reparação de Suspensão e Direção | SBC | 16 | R\$ 140,00 | R\$ 550,00 | R\$ 690,00 | OK |
| 07 à 09/03 | João Augusto | Conceito e Funcionamento de Motores a gasolina e diesel | SBC | 24 | R\$ 210,00 | R\$ 690,00 | R\$ - | Afastado |
| 10 à 11/03 | Pedro Henrique Pinto | Reparação de Transmissão Transversal | SBC | 16 | R\$ 140,00 | R\$ 550,00 | R\$ 690,00 | OK |
| 10/mar | Fagner Figueiredo | Novo Ford Ka | Senai - Ctba | 8 | R\$ 70,00 | R\$ - | R\$ 70,00 | OK |
| 10/mar | Miguel Couto | Novo Ford Ka | Senai - Ctba | 8 | R\$ 70,00 | R\$ - | R\$ 70,00 | OK |
| 11/mar | Maria da Silva | Novo Ford Ka | Senai - Ctba | 8 | R\$ 70,00 | R\$ - | R\$ 70,00 | OK |
| 11/mar | Jorge Luiz | Novo Ford Ka | Senai - Ctba | 8 | R\$ 70,00 | R\$ - | R\$ 70,00 | OK |
| 12/mar | Miguel Arcaujo | Novo Ford Ka | Senai - Ctba | 8 | R\$ 70,00 | R\$ - | R\$ 70,00 | OK |
| 12/mar | Milena Rodrigues | Novo Ford Ka | Senai - Ctba | 8 | R\$ 70,00 | R\$ - | R\$ - | Cancelado Mont |
| 10 à 11/04 | Rafael Almeida | Sucesso em Vendas para Consultores Técnicos - Abradif | Deville - Ctba | 16 | R\$ - | R\$ - | R\$ - | Matriculado |
| 05 à 08/05 | João Augusto | Reparação de Alinhamento de Suspensão e Direção | Senai - Ipiranga | 16 | R\$ 140,00 | R\$ 550,00 | R\$ 690,00 | Matriculado |
| 12 à 13/05 | Everson Faria | Reparação de Sistemas Eletrônicos Veiculares | SBC | 16 | R\$ 140,00 | R\$ 550,00 | R\$ 690,00 | Matriculado |
| 18 à 20/05 | Robson Rimaki | Diagnóstico de Transmissão Mecânica | SBC | 16 | R\$ 140,00 | R\$ 550,00 | R\$ 690,00 | Matriculado |
| Total Carga Horária | | | | 168 | | Previsão | R\$ 3.800,00 | |

Tabela 11 – Proposta de Planejamento de Treinamento das Montadoras
Fonte: COSTA, Lucilene.

7.1.3 Fluxo

Através do fluxo abaixo podemos observar cada etapa do processo de encaminhamento de funcionários à treinamento nas montadoras e os respectivos responsáveis.

Após realização do planejamento e a qualificação do profissional, no retorno do curso este deverá preencher um formulário de avaliação de reação com a finalidade de efetuar uma avaliação qualitativa do evento realizado. Se o profissional obter resultado satisfatório, ele deverá ser orientado pela área de Treinamento de

como transmitir a competência adquirida para os demais membros de sua equipe. Se o resultado obtido for insatisfatório na avaliação da montadora, deverá ser formado um comitê para avaliação da situação deste profissional, podendo retornar ao mesmo treinamento dentro de um novo planejamento, desde que seja estabelecido um plano de ação para acompanhamento do seu desempenho, ou mantê-lo, ficando sob a responsabilidade do gestor o acompanhamento deste profissional.

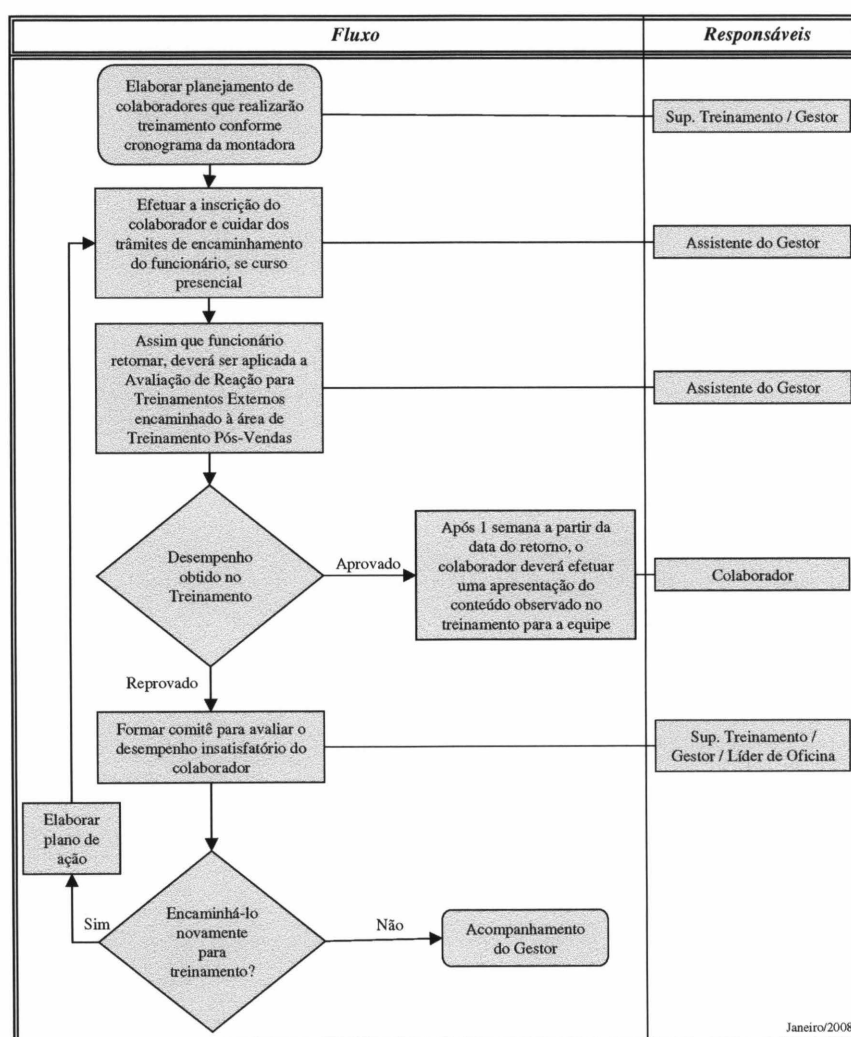


Figura 2 – Fluxo de Treinamento das Montadoras

7.1.4 Controle

Para controlar o aproveitamento e a efetividade do profissional no treinamento, deve-se estabelecer indicadores de desempenho para mensurar a aplicação do conteúdo absorvido na área de trabalho.

Outra ferramenta de controle que deverá ser bem aproveitada é o mapeamento desenvolvido, que tem como finalidade identificar necessidades de treinamento, observar desempenho obtido nos treinamentos e acompanhar a evolução de formação do profissional.

7.1.5 Budget

Após definição e validação do *Budget (orçamento)* para despesas de treinamento das montadoras pela Diretoria, deve-se efetuar o acompanhamento com base no planejamento e no realizado mensal, ou seja, as despesas incorridas, não deixando extrapolar o orçamento aprovado.

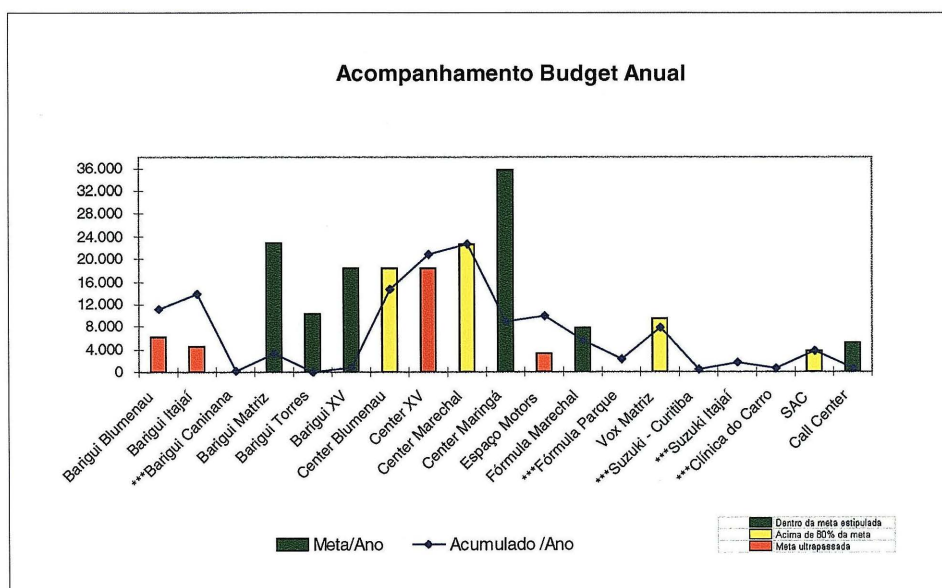


Gráfico 9 – Análise de acompanhamento de *Budget* Anual
Fonte: COSTA, Lucilene - ano 2007

7.2 PLANO DE TREINAMENTO

Como não há uma estrutura previamente formatada, verifica-se a necessidade de estabelecer um plano de treinamento aos colaboradores da área Pós-vendas, baseado nas informações levantadas e priorizadas nas necessidades de treinamento para o 1º semestre de 2008. Este plano servirá de base para a criação e desenvolvimento de uma GFP - Grade de Formação Profissional, onde será delimitado a formação de treinamento dentro da função específica de cada público.

O Plano de treinamento prevê: nome do treinamento, objetivos, público-alvo, conteúdo programático e carga horária.

7.2.1 Cursos

7.2.1.1 Iniciação à Qualidade

Objetivo: Sensibilizar o colaborador da importância da qualidade na execução dos nossos serviços, apresentando os programas da montadora e nosso papel dentro deste processo.

Público: Todos os colaboradores da área Pós-vendas

Conteúdo Programático:

- Histórico e definição de Qualidade
- Visão da empresa e do cliente
- Impacto da Satisfação do Cliente nos Negócios
- Foco das Montadoras
- Nosso Objetivo
- Programas da Montadora
 - KPI's
 - Metas
 - *Ranking* da concessionária

Carga Horária: 1 hora

***Oferecido a todos os novos colaboradores semanalmente, exceto última semana do mês. Realização toda segunda-feira após treinamento de Integração com RH.

7.2.1.2 DealerNet

Objetivo: Possibilitar acesso, conhecimento e reciclagem da ferramenta operacional utilizada pelo Grupo padronizando lançamento de dados no sistema.

Conteúdo Programático e Público:

| Módulos X Funções | | Assistente | Consultor Técnico | Garantista | Vendedor de Peças | Vendedor de Acessórios | Aux. Logística – Estoque | Aux. Logística – Boqueta | Técnico Automotivo |
|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|
| Cadastro de Clientes | 1 hora | x | x | x | x | x | x | | |
| Cadastro de Veículos | 40' | x | x | x | | x | | | |
| Ordem de Serviço | 1 hora | | x | x | | x | | | |
| Autorização de Fornecimento | 20' | | x | x | | x | | | |
| Agendamento de Clientes | 20' | x | x | | | | | | |
| Orçamento | 1 hora | | x | x | | x | | x | |
| Débito de Peças | 40' | | | x | | | | x | |
| Marcação de TMO | 20' | | x | x | | x | | | x |
| Fechamento de OS e Emissão de N'F | 1 hora | | x | x | | x | | | |
| Separação de Peças | 30' | | | | x | | x | x | |
| Vendas de Peças | 2 horas | | | | x | | | | |
| Administração de Estoque | 1 hora 30' | | | | x | | x | | |
| N'E | 1 hora 30' | x | | x | | | x | | |
| Carga Horária | | 3h30' | 5h40' | 7h30' | 5h | 5h20' | 4h30' | 2h10' | 20' |

***Oferecido a todos os novos colaboradores que utilizarão o *software* em suas atividades. Realização toda segunda-feira após treinamento de Iniciação à Qualidade.

7.2.1.3 Sistemas e Componentes Básicos de um Veículo

Objetivo: Apresentar os principais sistemas e componentes, abordando de forma clara informações básicas sobre o veículo.

Público: Estagiários, Entregadores Técnicos, Auxiliares de Logística

Conteúdo Programático:

- *Motores de combustão interna:* Componentes, Princípio de funcionamento de motores ciclo Otto e Diesel, Sistemas de arrefecimento, Sistema de lubrificação, Sistema de distribuição, Sistema de ignição e Sistema de alimentação.
- *Transmissão:* Embreagem - Componentes da embreagem e Princípio de funcionamento, Caixa de mudanças - Componentes da caixa, Princípio de funcionamento, Diferencial, Semi-árvore e Junta de articulação.
- *Sistema de Suspensão:* Componentes, Tipos de suspensão, Princípio de funcionamento, Rodas e pneus.
- *Sistema de Freios:* Componentes do sistema de freios, Tipos de freios (convencional e ABS), Princípio de funcionamento e Sistema ASR, ESP.
- *Sistema de Direção:* Tipos de acionamento do sistema de direção, Componentes do sistema de direção, Princípio de funcionamento de direção (mecânica hidráulica e elétrica).
- *Sistema Elétrico e Eletrônico:* Bateria, Alternador, Motor de partida, Central de distribuição elétrica e Painel de instrumentos.

Carga Horária: 16 horas

7.2.1.4 Seminário de Consultoria Técnica com Foco na Qualidade

Objetivo: Sensibilizar o funcionário da importância do compromisso com o cliente, desenvolvendo habilidades visando à qualidade no atendimento.

Público: Consultores Técnicos, Líderes de Oficina, Gestores Pós-vendas

Conteúdo Programático:

| Conteúdo | Responsável | Carga Horária |
|--|----------------------|----------------------|
| Perfil x Missão do Consultor Técnico | Gestão de Pessoas | 30' |
| Expectativa do Cliente Pós-Venda | Call Center | 30' |
| Indicadores de Qualidade | Call Center | 1 hora |
| Resultados da Pesquisa | Call Center | 2 horas |
| Padrão de Atendimento | Gestor | 2 horas |
| Qualidade no Atendimento / Comunicação | Gestão de Pessoas | 2 horas |
| Follow up | Gestor | 1 hora |
| Direito do Consumidor | SAC | 1 hora |
| TCC | Consultores Técnicos | 2 horas |
| | Carga Horária | 12 horas |

7.2.1.5 Seminário de Entrega Técnica com Foco na Qualidade

Objetivo: Sensibilizar o colaborador do compromisso com o cliente e a importância desta área na satisfação e fidelização do cliente.

Público: Entregadores Técnicos, Estagiários de Entrega Técnica, Gestores Pós-vendas

Conteúdo Programático:

| Conteúdo | Responsável | Carga Horária |
|---------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Perfil x Missão do Entregador Técnico | Gestão de Pessoas | 30' |
| Importância da Entrega Técnica | Call Center | 30' |
| Indicadores de Qualidade | Call Center | 1 hora |
| Resultados da Pesquisa | Call Center | 2 horas |
| Processo de Entrega Técnica | Gestor | 2 horas |
| Administração do Tempo | Gestão de Pessoas | 1 hora |
| Direito do Consumidor | SAC | 1 hora |
| TCC | Entregadores Técnicos | 2 horas |
| | Carga Horária | 10 horas |

7.2.1.6 Workshops de Acessórios Automotivos

Objetivo: Aperfeiçoar o conhecimento técnico do produto e argumentação de vendas de acessórios

Público: Vendedores de Acessórios

Conteúdo Programático:

- Alto-falantes
- CD / DVD / MP3
- Amplificador
- Rodas e Pneus
- Alarmes, Vidros e Travas
- Xenon
- Sensor de estacionamento
- Película
- Centrais de Levantamento

Carga Horária: 8 horas

7.2.2 Grade de Formação Profissional (GFP)

Com a finalidade de criar e acompanhar a evolução da qualificação profissional dos colaboradores, sugere-se uma grade de formação profissional, definindo o percurso que o funcionário terá que cumprir a fim de certificar a competência adquirida em sua função.

TABELA 12 – PROPOSTA: GRADE DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

| Funções Cursos | Iniciação à Qualidade | DealerNet | Seminário de Consultoria Técnica com Foco no Qualidade | Seminário de Entrega Técnica com Foco no Qualidade | Workshops Acessórios Automotivos |
|------------------------------|-----------------------|-----------|--|--|----------------------------------|
| Analista de Operações | x | x | | | |
| Aprendiz Senai | x | | | | |
| Assistente Administrativo | x | x | | | |
| Assistente de Logística | x | x | | | |
| Assistente Operacional | x | x | | | |
| Auxiliar Administrativo | x | x | | | |
| Auxiliar de Logística | x | x | | | |
| Auxiliar Operacional | x | | | | |
| Auxiliar Técnico Automotivo | x | | | | |
| Auxiliar Técnico Eletricista | x | | | | |
| Comprador | x | x | | | |
| Consultor Técnico | x | x | x | | |
| Coordenador Atend. a Cliente | x | x | | | |
| Coordenador de Telepeças | x | x | | | |
| Coordenador Pós Vendas | x | x | x | x | |
| Entregador de Veículos | x | | | | |
| Entregador Técnico | x | | | x | |
| Estagiário | x | x | | x | |
| Garantista | x | x | | | |
| Geometrista | x | x | | | |
| Gerente de Marca | x | x | x | x | |
| Gerente de Operações | x | x | | | |
| Gerente de Suprimentos | x | x | | | |
| Gerente Pós Vendas | x | x | x | x | |
| Líder de Funilaria | x | x | | | |
| Líder de Logística | x | x | | | |
| Líder de Oficina | x | x | x | | |
| Líder de Revisão | x | | | | |
| Menor Aprendiz | x | | | | |
| Motorista | x | | | | |
| Supervisor de Marketing | x | x | | | |
| Supervisor de Treinamento | x | x | | | |
| Técnico Automotivo | x | x | | | |
| Técnico de Funilaria | x | | | | |
| Técnico de Pintura | x | | | | |
| Técnico de Polimento | x | | | | |
| Técnico Eletricista | x | x | | | |
| Vendedor de Acessórios | x | x | | | x |
| Vendedor de Peças | x | x | | | |
| Vendedor de Telepeças | x | x | | | |

Tabela 12 – Grade de Formação Profissional - GFP

Fonte: COSTA, Lucilene.

7.2.3 Cronograma de Treinamento – 1º Semestre 2008

O cronograma foi elaborado de maneira a priorizar as áreas que necessitam de qualificação conforme levantamento de necessidades de treinamento, cenário atual, expectativa de mercado e sugestão do plano de treinamento desenvolvido neste estudo.

TABELA 13 – PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE TREINAMENTO – 1º SEMESTRE 2008

| CRONOGRAMA - TREINAMENTO PÓS-VENDAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---------------------|---------------|------------------------|----|----|--------|---------|--------------|---------------|---------|-----------------------------------|---------------------|---------------------|-------------|------------------------|--|---|-------|----------|------------------------|--|---|--------------------|----------|------------------------|--|--|--------------------|----------|------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------|---------|------------------------|----|--|--|--|--|--------------------|--|--|--|--|
| 1º SEMESTRE DE 2008 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JANEIRO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | S | T | Q | Q | S | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FEVEREIRO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | S | T | Q | Q | S | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MARÇO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | S | T | Q | Q | S | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ABRIL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | S | T | Q | Q | S | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | 28 | 29 | 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MAIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | S | T | Q | Q | S | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JUNHO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | S | T | Q | Q | S | S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Módulo</th> <th>Público</th> <th>Responsáveis</th> <th>Carga Horária</th> <th>Período</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Iniciação à Qualidade / DealerNet</td> <td>Novos colaboradores</td> <td>Superv. Treinamento</td> <td>até 6 horas</td> <td>das 13:30hs às 18:00hs</td> </tr> <tr> <td>Sistemas e Componentes Básicos de um Veículo</td> <td>Novos colaboradores: Aux. Logística, Estagiários PV, Ent. Técnico</td> <td>Senai</td> <td>16 horas</td> <td>das 08:00hs às 18:00hs</td> </tr> <tr> <td>Seminário de Consultoria Técnica com Foco na Qualidade</td> <td>Consultores Técnicos, Gerente PV e Gerente de Marca</td> <td>GP/CC/SAC/Gestores</td> <td>12 horas</td> <td>das 14:00hs às 20:00hs</td> </tr> <tr> <td>Seminário de Entrega Técnica com Foco na Qualidade</td> <td>Entregadores Técnicos e Estagiários ET, Ger. PV e Ger. Marca</td> <td>GP/CC/SAC/Gestores</td> <td>10 horas</td> <td>das 14:00hs às 19:00hs</td> </tr> <tr> <td>Workshops Acessórios Automotivos</td> <td>Vendedores de Acessórios</td> <td>Fornecedores</td> <td>8 horas</td> <td>das 08:00hs às 18:00hs</td> </tr> <tr> <td>SC</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maringá / Londrina</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | | | | | Módulo | Público | Responsáveis | Carga Horária | Período | Iniciação à Qualidade / DealerNet | Novos colaboradores | Superv. Treinamento | até 6 horas | das 13:30hs às 18:00hs | Sistemas e Componentes Básicos de um Veículo | Novos colaboradores: Aux. Logística, Estagiários PV, Ent. Técnico | Senai | 16 horas | das 08:00hs às 18:00hs | Seminário de Consultoria Técnica com Foco na Qualidade | Consultores Técnicos, Gerente PV e Gerente de Marca | GP/CC/SAC/Gestores | 12 horas | das 14:00hs às 20:00hs | Seminário de Entrega Técnica com Foco na Qualidade | Entregadores Técnicos e Estagiários ET, Ger. PV e Ger. Marca | GP/CC/SAC/Gestores | 10 horas | das 14:00hs às 19:00hs | Workshops Acessórios Automotivos | Vendedores de Acessórios | Fornecedores | 8 horas | das 08:00hs às 18:00hs | SC | | | | | Maringá / Londrina | | | | |
| Módulo | Público | Responsáveis | Carga Horária | Período | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Iniciação à Qualidade / DealerNet | Novos colaboradores | Superv. Treinamento | até 6 horas | das 13:30hs às 18:00hs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sistemas e Componentes Básicos de um Veículo | Novos colaboradores: Aux. Logística, Estagiários PV, Ent. Técnico | Senai | 16 horas | das 08:00hs às 18:00hs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seminário de Consultoria Técnica com Foco na Qualidade | Consultores Técnicos, Gerente PV e Gerente de Marca | GP/CC/SAC/Gestores | 12 horas | das 14:00hs às 20:00hs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seminário de Entrega Técnica com Foco na Qualidade | Entregadores Técnicos e Estagiários ET, Ger. PV e Ger. Marca | GP/CC/SAC/Gestores | 10 horas | das 14:00hs às 19:00hs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Workshops Acessórios Automotivos | Vendedores de Acessórios | Fornecedores | 8 horas | das 08:00hs às 18:00hs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Maringá / Londrina | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabela 13 – Proposta de Cronograma para 1º semestre 2008, conforme Plano de Treinamento
Fonte: COSTA, Lucilene.

7.3 AVALIAÇÃO

7.3.1 Reação

Para mensurar a qualidade dos treinamentos realizados, seja interno ou externo, deve-se aplicar avaliação de reação em todos os eventos, avaliando o grau de percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia

aplicada, organização, atuação do instrutor, carga horária, material didático, aplicabilidade, etc.

Avaliação de Treinamento - Interno

Treinamento: _____
 Período: _____ Carga horária: _____

Deixe sua contribuição para avaliação dos seguintes tópicos:

| | | Insuficiente | Regular | Bom | Excelente |
|----|--------------------------------------|--------------|---------|-----|-----------|
| 1. | Instrutor | | | | |
| 2. | Temas Abordados | | | | |
| 3. | Tempo, Ritmo, Seqüência | | | | |
| 4. | Organização Geral | | | | |
| 5. | Metodologia e recursos utilizados | | | | |
| 6. | Meu aproveitamento pessoal no evento | | | | |

Utilize este espaço para registrar suas observações:

Qual satisfação geral em relação ao treinamento? (1 à 10)

Avaliação de Treinamento - Externo

Nome: _____
 Função: _____ Empresa: _____
 Treinamento: _____
 Período: _____ Carga horária: _____

| | | Sim | Não |
|----|---|-----|-----|
| 1. | Os objetivos e conteúdos do Programa eram de seu prévio conhecimento? | | |
| 2. | Os objetivos do programa foram alcançados? | | |

Faça sua avaliação de 1 à 10 para cada um dos itens abaixo:

| | | Insuficiente | Regular | Bom | Excelente |
|----|--|--------------|---------|-----|-----------|
| 1. | Com que freqüência o conteúdo será utilizado na sua atividade atual? | | | | |
| 2. | Conhecimento do facilitador sobre o assunto | | | | |
| 3. | Didática do facilitador para expor o assunto (motivação, condução do programa, etc.) | | | | |
| 4. | Materiais (apostilas, folhetos) utilizados no treinamento | | | | |

Utilize este espaço para registrar suas observações:

Sua satisfação geral em relação ao treinamento (1 à 10)

As informações registradas pelos colaboradores deverão ser tratadas e disponibilizadas em forma de relatórios para acompanhamento de gestores e da Diretoria.

7.3.2 Resultado

Como o objetivo da empresa é investir na qualificação do capital humano, observa-se a necessidade de mensurar o retorno aplicado sobre o investimento.

Propõem-se a adoção de indicadores de desempenho para verificar e mensurar em que grau o treinamento provocou mudanças pretendidas pela empresa.

TABELA 14 – PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

| | Faturamento | % de desconto | Nota de Qualidade | Ticket Médio | Produtividade | % Retrabalho |
|------------------------|-------------|---------------|-------------------|--------------|---------------|--------------|
| Técnicos | | | | | X | X |
| Consultor Técnico | X | X | X | | | |
| Entregador Técnico | | | X | | | |
| Vendedor de Acessórios | X | X | | X | | |

Tabela 14 – Proposta de Avaliação de Indicadores de Desempenho
Fonte: COSTA, Lucilene.

Através dos indicadores definidos será possível estabelecer um comparativo entre os resultados anterior a exposição do profissional em um programa de treinamento e após esta qualificação.

7.4 ESTRUTURA FUNCIONAL

Para início da proposta de trabalho é sugerido um Instrutor de Treinamento que apresente como missão do cargo: multiplicar informações que garantam a transmissão de conhecimento e conseqüentemente a eficácia nos processo executados, gerando maior grau de competências aos colaboradores do Grupo, e como principais atividades: desenvolver e atualizar material instrucional, criar avaliações para mensurar o aproveitamento dos treinandos, desenvolver e preparar ementa do plano de treinamento, ministrar treinamentos básicos no momento das

admissões de novos colaboradores, oferecer formação técnica dentro de suas respectivas funções, efetuar treinamentos diversos conforme necessidades específicas levantadas, reciclar conteúdos e acompanhar evolução dos colaboradores pós treinamento.

A caixa representada pela função de estágio tem como missão principal: oferecer suporte a área de Treinamento no que refere a: treinamento oferecidos às montadoras, logística e controladoria. Como principais atividades: efetuar manutenção do cadastro de colaboradores nos portais das montadoras, realizar matrículas de treinamento conforme planejamento estabelecido, atualizar mapeamento de percurso de treinamento, organizar material e impressos, cotar e solicitar serviços de terceiros, tabular avaliações de reação internas e externas, organizar e distribuir materiais para demais unidades, fomentar videotecas e materiais de treinamento, lançar notas fiscais, monitorar e acompanhar *Budget* de treinamento, alimentar relatório de controle de despesas e gerar relatório para acompanhamento de indicadores de desempenho.

Como responsável pela estrutura de treinamento proposta, a Supervisora de Treinamento tem como missão: gerir a área através de programas focados em necessidades específicas, desenvolvendo e alavancando a *performance* dos colaboradores, garantindo eficácia nos processos e resultado operacional. E suas principais atividades são: identificar necessidades de treinamentos específicas e estratégias de desenvolvimento das pessoas, estabelecer plano de treinamento para os colaboradores conforme função, acompanhar evolução de treinamentos executados propondo ações de melhorias através de indicadores de desempenho, administrar processos e se necessário propor soluções de melhorias, definir cronograma de treinamentos das montadoras junto aos gestores, gerir programas de treinamento com montadoras, garantindo qualificação profissional e política comercial, estabelecer plano de treinamento para abertura de novos negócios, multiplicar, acompanhar e validar ações treinamento, propor ações de desenvolvimento para o corpo gerencial e monitorar *Budget* de Treinamento.

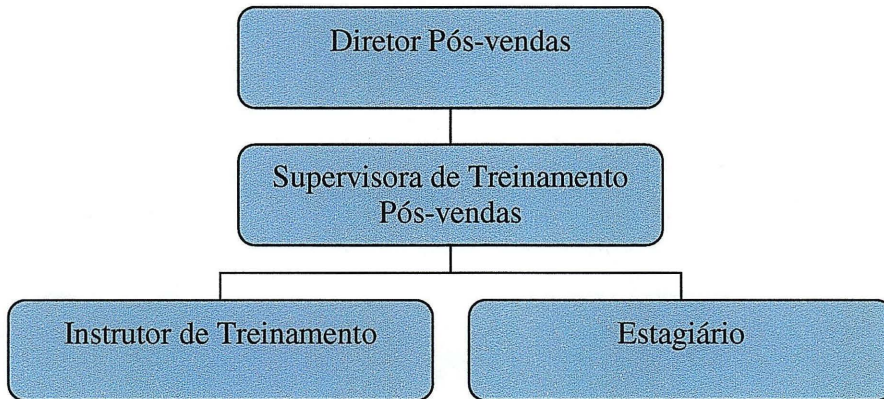


Figura 3 – Proposta de Estrutura Funcional para área Pós-vendas

8. CONCLUSÕES

As mudanças constantes têm caracterizado o mundo, fazendo com que modelos tradicionais de desenvolvimento do capital humano se transformem em modelos contemporâneos. Um dos aspectos que vem sofrendo alterações é capacitação dos profissionais dentro das organizações, diferenciando-se de um elemento técnico para estratégico. Em função desta nova caracterização das empresas que surgiu a necessidade de propor soluções de Treinamento & Desenvolvimento aos colaboradores da área Pós-vendas do Grupo Barigüi, buscando fortalecer ainda mais este canal de negócio, treinando, qualificando, desenvolvendo e engajando os profissionais envolvidos neste processo.

Este trabalho foi elaborado através do levantamento de informações obtidas com gestores da empresa em estudo e das montadoras representadas pelas concessões da mesma, buscando objetivar a proposta de estruturação dos treinamentos através do levantamento de necessidades específicas, planejamento e controle dos programas das montadoras, desenvolvimento de um plano interno de capacitação e formação de profissionais, ações para medir os resultados esperados e a proposta de um cronograma para implantação do projeto.

As propostas apresentadas visam iniciar um trabalho de aprimoramento pessoal e profissional estimulando o desenvolvimento de competências de seus colaboradores. Posteriormente novas ações poderão vir a ser estabelecidas fomentando técnicas, ferramentas, recursos, conhecimentos e novos modelos de capacitação profissional.

Para esta área de treinamento evoluir, se tornar um processo cíclico e contínuo, o apoio e comprometimento da cúpula e dos gestores são indispensáveis.

O grande desafio é consolidar e reciclar o conhecimento dos colaboradores, treinando, preparando e desenvolvendo para que tenham condições permanentes de lidar com momentos de mudanças, proporcionando valor a empresa e ao cliente, mantendo-a competitiva e sustentável.

Sendo assim, as propostas aqui sugeridas tendem a fortalecer a empresa como uma organização preocupada com a capacitação e desenvolvimento de seus profissionais, com a imagem perante ao mercado tendo em vista a satisfação do clientes, com o clima organizacional e geração de resultados.

A estratégia acontece por meio das ações e atitudes
que transformam a teoria do negócio em resultado
Peter Drucker

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2004.

BERNARDINHO. **Transformando Suor em Ouro.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O Valor do Recursos Humanos na Era do Conhecimento.** Minas Gerais: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

FAE BUSINESS SCHOOL. **Capital Humano.** Coleção Gestão Empresarial. Vol. 5. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FEUILLETTE, Isolde. **RH: O Novo Perfil do Treinador: Como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento.** São Paulo: Nobel, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e Controle de Treinamento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

ODIORNE, George S. **Treinamento por Objetivos: uma abordagem econômica do treinamento administrativo.** Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 5. Ed. São Paulo: Futura, 1998.

Portal Grupo Barigüi. Disponível em:<<http://www.grupobarigui.com.br/histórico>>
Acesso em: 13 mai. 2008.

Portal Fiat. Disponível em:<<http://www.treinarede.fiat.com.br>> Acesso em: 24 jan. 2008.

Portal Ford. Disponível em:<<http://www.ttibrasil.com.br/ford/gts>> Acesso em: 25 jan. 2008.

Portal Toyota. Disponível em:<<https://portal.toyota.com.br>> Acesso em: 18 fev. 2008.

Portal Renault. Disponível em:
<http://www.crescer.renault.com.br/docent/login_renault/login_renault.aspx> Acesso em: 03 jun. 2008.

Portal Volkswagen. Disponível em:<<http://www.portalredevw.com.br>> Acesso em: 14 jan. 2008.

ANEXOS

Anexo I - Cronograma

Anexo II - Formulários

| Levantamento de Necessidades de Treinamento | |
|---|----------|
| Treinamento: | |
| Objetivo: | |
| Público envolvido: | |
| 1) O que você percebe na sua equipe atualmente para solicitar este treinamento? | |
| 2) Quais são as melhorias esperadas com relação ao treinamento? | |
| Gestor: | Unidade: |