

## **A NECESSIDADE DE TRILHAR CAPACITAÇÕES E TREINAMENTOS PARA INSTRUTORES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

**Juliane Patricia de Freitas**

Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas. julianepfreitas@hotmail.com

**Luzane Mores Bernardi**

Matemática. luzanembernardi@hotmail.com

**Paula de Souza Michelin**

Doutora em Engenharia de Produção. paula.michelon@ifsc.edu.br

### **RESUMO**

As capacitações e treinamentos tem relevância para a execução de diversas atividades em sala de aula, tanto na qualidade de uma aula quanto na segurança que os discentes têm em ter um instrutor preparado na instituição. Nesse sentido, o presente estudo tem o propósito de identificar a necessidade de criação de uma trilha de capacitações e treinamentos para os instrutores de uma instituição de desenvolvimento profissional do Estado de Santa Catarina. A pesquisa é exploratória e bibliográfica, com aplicação de questionário aos instrutores que atuam no município de Chapecó. Os resultados evidenciaram a demanda pela criação de uma trilha de capacitações e treinamentos com prioridade regular-alta em algumas áreas do conhecimento como conhecimentos sobre legislação e normas técnicas referentes ao setor/segmento de transporte; ministrar os cursos de condução segura, econômica e ensino a distância. No âmbito das competências verificou-se a fluência verbal e escrita, organização, planejamento e didática. Conclui-se que há aspectos a serem priorizados para melhorar a capacitação dos instrutores e, por conseguinte, do ensino do trânsito na Instituição.

**Palavras Chave:** Gestão de Pessoas; Capacitação; Treinamento; Desenvolvimento.

### **ABSTRACT**

The qualifications and training have relevance for the execution of several activities in the classroom, both in the quality of a class and in the security that students have in having an instructor prepared in the institution. In this sense, the present study aims to identify the need to create a training and training trail for instructors at an institution of professional development in the State of Santa Catarina. The research is exploratory and bibliographic, with the application of a questionnaire to instructors working in Chapecó. The results evidenced the demand for the creation of a training and training trail with regular-high priority in some areas of knowledge, such as knowledge of legislation and technical standards for the transport sector / segment; teach courses in safe, economical driving and distance learning. In terms of skills, verbal and written fluency, organization, planning and didactics were verified. It is concluded that there are aspects to be prioritized to improve the training of instructors and, consequently, of teaching traffic at the Institution.

**Keywords:** People Management; Training; Training; Development.

## 1 INTRODUÇÃO

O alicerce para a manutenção da vantagem competitiva nas organizações é a priorização de capacitação do capital humano, já que as organizações precisam inovar continuamente para manter-se atuantes no mercado. Não é apenas a cognição de todos que promove as respostas para a construção dos produtos e serviços inovadores e diferenciados, mas sim um alinhamento das cognições dos interesses internos e externos para que a organização possa desenvolver um processo de capacitação capaz de promover a criação intelectual (CAVALCANTE, 2007).

Nessa linha, entende-se que a valorização do capital intelectual é um fator de grande importância para as organizações (RIBEIRO; LARANJEIRAS, 2010). As capacitações e os treinamentos dos colaboradores são necessários, não apenas para a valorização do desenvolvimento de capital humano, mas também para a construção dos produtos e serviços inovadores e diferenciados (CAVALCANTE, 2007).

Dessa forma, empresas avistam o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores, afinal, aprimorar o capital humano implica alinhar melhores atendimentos aos clientes e maior qualidade nos resultados. De acordo com Ribeiro (2006), estas mudanças exigem um perfil de conhecimento mais profundo dos colaboradores e as empresas, estas precisam investir no desenvolvimento e treinamento de novas habilidades e competências.

A partir desta contextualização surge a pergunta: qual a necessidade de criação de uma trilha de capacitações e treinamentos para os instrutores de uma instituição de desenvolvimento profissional? Assim, o objetivo da presente pesquisa é identificar se tem a necessidade de criação de uma trilha de capacitações e treinamentos para os instrutores de uma instituição de desenvolvimento profissional do Estado de Santa Catarina.

A análise organizacional está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa (OLIVEIRA, 2009). Portanto, essa pesquisa se justifica pois a elaboração de uma trilha de aprendizagem proporciona ao colaborador desenvolver as suas competências por meio de ações educacionais diversas, com o propósito de serem complementares entre si e construindo o conhecimento a respeito de um tema. Ademais, permite que o próprio colaborador desenhe os roteiros a serem trilhados para seu desenvolvimento (BENITO, 2015).

Para Freitas e Brandão (2005) uma trilha de aprendizagem representa o desejo de crescimento profissional. Assim, o trabalhador ganha liberdade e autonomia para construir o próprio percurso para seu desenvolvimento. Contudo, diversas variáveis podem determinar a

construção de uma trilha de aprendizagem, por exemplo, os anseios de desenvolvimento pessoal, as necessidades da organização, a busca por satisfação pessoal e profissional e melhoria dos processos de trabalho. Esse trabalho contribui na proposta de identificar se tem a necessidade de criação de uma trilha de capacitações e treinamentos por meio das competências e conhecimentos dos usuários, descritos no cargo da função de instrutor.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Setor de gestão de pessoas**

A função da gestão de pessoas é encontrar e reter as pessoas de que a empresa precisa. Maximiniano (2009) explica que o setor envolve tarefas que iniciam antes de a pessoa ser contratada pela empresa até depois que a pessoa se desliga. Logo, adentra desde um planejamento, recrutamento e a constante capacitação de pessoas.

A moderna gestão de pessoas compreende o exercício de diversas atividades como descrição e análise de cargos, planejamento, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, etc. (CHIAVENATO, 2011). Devido à existência de tantas tarefas no setor, empresas avistam o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores, uma vez que melhorar o capital humano é alinhar melhores atendimentos aos clientes e maior qualidade nos resultados.

Na mesma linha de raciocínio, Maximiniano (2011) menciona que o desenvolvimento de pessoas são processos que promovem a aquisição de competências. Esses processos compreendem atividades e programas de capacitação, desenvolvimento de carreira e comunicação.

Sovienski e Stigar (2008) descrevem gestão de pessoas como sendo caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais valioso que a organização possui, isto é, o capital humano. Caracterizado pela grande competitividade, certamente exige um grande esforço por parte das organizações para que as mudanças realmente aconteçam.

Para Peixoto (2020, p. 5), o setor de gestão de pessoas é o “responsável por estimular o indivíduo ou grupo a contribuir para com o desenvolvimento e crescimento da empresa”. Por isso, pode-se dizer que é relevante o investimento em profissionais dessa área, observando que o capital humano é um recurso essencial para impulsionar a organização, assim como para alcançar destaque no mercado competitivo.

Na era da informação, gerir uma empresa, em um meio incerto, competitivo, exige conhecimentos, e, para ter um andamento saudável é necessário que o capital humano esteja em desenvolvimento constante. Contempla o autor Reichel (2008) que o treinamento e o desenvolvimento trazem apoio estratégico às empresas, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência. Mas, para isso, precisa enfrentar alguns desafios, como, por exemplo: identificar talentos, treinar e desenvolvê-los, patrocinar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e fomentar avaliações.

## **2.2 Competências profissionais exigidas na atualidade**

Competência é a capacidade de o indivíduo desenvolver novos modelos de organização, novas formas de efetuar o trabalho, novas formas de coordenar valores humanos, materiais e financeiros, de tal forma que agregue competitividade e lucratividade para a empresa (REICHEL, 2008). Cabe salientar que há divergências de conceituação sobre esse tema com diversos autores. Porém, para a pesquisa foi adotado um conceito para obter uma base para aprofundar outros assuntos.

Segundo Pedrosa e Silva (2019) as competências de pessoas podem ser divididas em duas categorias de habilidades: as técnicas (*hard skills*) e as pessoais (*soft skills*). Os *hard skills* são competências especializadas para que o indivíduo realize uma tarefa, os quais podem ser adquiridos por meio de treinamento, educação ou experiência. Já os *soft skills* são competências genéricas, tais como comunicação efetiva e habilidade em atuar em ambiente colaborativo (WIKLE; FAGIN, 2015).

O estudo das competências trouxe conceitos de diversos autores. De acordo com (RAO, 2012), para se compreender aquilo que se pode definir e caracterizar como competências *soft ou skills*, são consequência da nossa perspectiva das competências pessoais e interpessoais. São a maneira refinada e delicada para com os outros e estão relacionadas com a personalidade, atitude, comportamento. São as habilidades associadas às tarefas como comunicação, gestão do tempo, negociação, resolução de problemas, decisão, executar, entre outras.

Para a empresa não basta ter a capacidade, treinamento formal para desempenhar suas tarefas no âmbito profissional. É imperativo desenvolver a inteligência emocional ou os chamados *soft skills*. O colaborador precisa saber administrar as suas emoções para alcançar os objetivos, sabendo como lidar com os medos, inseguranças e insatisfações pessoais, em prol do êxito nas atividades.

### **2.3 Capacitações e Treinamentos das Competências**

As capacitações e treinamentos ambicionam o aprender. Desenvolver as pessoas é mais que informar, pois é um enriquecimento da personalidade humana, as capacitações e treinamentos visam à mudança de hábito, de comportamento, a fim de desabrochar as potencialidades dos mesmos. Orienta Maximiliano (2011) que ter colaboradores capacitados é um dos principais ingredientes para a receita do sucesso de uma organização.

O processo de treinamento pode fornecer as oportunidades para adquirir, desenvolver ou corrigir a falta de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho dos cargos que ocupam, sendo o treinamento um estímulo para este desenvolvimento, tendo a motivação e os interesses de cada colaborador como essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Por isso, cada vez mais as empresas para se manterem no mercado precisam capacitar e treinar seus colaboradores. Isto posto, para que a empresa sobreviva é salutar apontar para constantes em capacitações e treinamentos.

Na era da informação há o princípio da capacidade de acumular conhecimentos e transformá-los em insumos para novos produtos e conhecimentos, criando um círculo produtivo para as organizações e a sociedade (REICHEL, 2008). Logo, um maior acúmulo de conhecimento poderá resultar em maior qualidade nos serviços prestados.

Muito se utilizam de colaboradores mais experientes nas organizações para que assumam o papel de instrutores. Esse fato é interessante, eis que, valoriza internamente seus colaboradores, gerando uma percepção de valorização profissional, em relação a salário e realização pessoal por parte do colaborador.

As capacitações e treinamentos quando estrategicamente estruturadas nas organizações são ferramentas utilizadas para aperfeiçoar o desenvolvimento do capital humano. Os processos de treinamentos têm como um dos objetivos alcance de metas e, para tal, é necessário realizar um planejamento de como funcionará para obter um bom rendimento. Anexo a isso fica claro que o levantamento de necessidades de treinamento é indispensável antes de colocar o treinamento em prática (SANTOS, 2018).

Para que possa ocorrer um bom levantamento de necessidades de capacitações e treinamentos, o gestor precisa conhecer os colaboradores, a empresa, os recursos disponíveis, e o que o mercado exige, além do gestor a empresa precisa ter políticas de Recursos Humanos bem estruturadas, perfil, cargos e salários e desenvolvimento humano, para que os mesmos possam atingir os resultados que a empresa espera.

De acordo com Reichel (2008), a escassez real de treinamento pode ser observada na

diferença do nível de competência atual e o nível de competência desejada, que engloba conhecimentos, habilidades e atitudes (DUTRA 2008). O levantamento de necessidades é uma forma de diagnóstico da organização, que inclui também os conteúdos a serem ministrados.

Existem três maneiras de verificar carência de treinamento: análise da organização, análise dos cargos e análise de pessoas. Estudar as estratégias da organização, as competências existentes e quais competências almeja-se alcançar são indispensáveis para bons resultados (MAXIMINIANO, 2011).

Após o levantamento de necessidade de capacitações e treinamentos da empresa, cabe alinhar o orçamento disponível, os recursos oportunizados, e quem serão os treinadores ou instrutores. Em seguida se encaixa a execução da demanda e, após essa fase avaliar o desempenho dos mesmos.

As organizações identificam por meio de uma avaliação das capacitações e treinamentos executados se os mesmos foram suficientes, se surtiram efeitos positivos aos cargos ocupados pelos treinandos. Caso contrário, em alguns casos, ocorre novas capacitações e treinamentos, a fim de alinhar as competências necessárias ao cargo (REICHEL, 2008).

Nessa permissa fica a dúvida nas empresas sobre as competências profissionais que são exigidas para o cargo atual, bem como para a atualização desses cargos frente a competitividade atual do mercado. Frente a esses dados se consegue levantar as necessidades que a empresa deve priorizar no desenvolvimento de seus colaboradores, quais são suas necessidades e dificuldades encontradas para seu desenvolvimento profissional e também pessoal, assim como, a importância de trilhar capacitações e treinamentos para aprimorar as carências de cada colaborador.

## **2.4 Trilhas de Capacitação e Treinamentos**

Trilha de capacitação não é um conceito novo, porém pouco conhecido, principalmente por quem não pertence ao setor de gestão de pessoas, local onde se tem mais convivência com este conceito. É a partir da trilha de capacitações que se consegue conceber a própria trilha de aprendizagem (CORDEIRO, COSTA, BEZERA e WOORTMANN, 2013).

Contudo, os autores destacam que a trilha de aprendizagem é composta por estratégias vantajosas que tem grande contribuição para o desenvolvimento de competências, aprimorando o desempenho do indivíduo, tanto atual como futuro, mantendo-se a prioridade nas possibilidades de cada um, de acordo com as necessidades da organização.

Para Murashima (2011) o objetivo das trilhas de aprendizagem é ajudar os colaboradores dentro das organizações a percorrerem seus caminhos de desenvolvimento profissional. Traça-

se a trilha por meio de ações conjuntas, sistematizadas, que envolvam múltiplas formas de aprendizagem, aspirando à obtenção e ao desenvolvimento de competências conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias para as diversas funções do dia a dia, que proporcionarão o alcance dos objetivos estratégicos de aprendizagem.

Pode-se dizer que a trilha de aprendizagem é o caminho de formação e aprendizado que o colaborador percorre durante sua trajetória na instituição, através de ações de desenvolvimento e capacitações, vinculadas às competências a serem desenvolvidas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é classificada como exploratória, qualitativa, bibliográfica e documental. Segundo Barros e Lehfeld (2000) quando o pesquisador coleta e entende o contexto para imediata averiguação dos resultados a pesquisa é considerada exploratória. Permitindo sugestões de ações que podem ser aplicadas em médio ou longo espaço de tempo, com o propósito de solucionar apontamentos encontrados. A pesquisa qualitativa para MINAYO (2001, p. 6 e 7). responde a questões particulares:

Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para atingir sua finalidade empregou-se o procedimento de coleta de dados com formulação e envio de questionário aos instrutores que atuam na instituição de desenvolvimento profissional do município de Chapecó.

#### 3.1 Estrutura do Questionário

O questionário está estruturado em três eixos: perfil do respondente, competências comportamentais do cargo e conhecimentos específicos do cargo de instrutor da instituição.

#### Quadro 1 – Estrutura do Questionário

<b>Perfil Respondente</b>	Tempo de atuação na empresa, área de atuação, grau de escolaridade.
<b>Competências comportamentais do cargo</b>	Fluência Verbal e Escrita, Didática, Iniciativa, Flexibilidade, Trabalho em Equipe, Comunicação, Adaptação, Relacionamento Interpessoal, Atendimento ao Cliente, Organização, Planejamento, Tolerância a pressão e contrariedades, Senso Crítico, Visão Sistêmica e Inteligência emocional
<b>Conhecimentos</b>	Conhecimento de legislação e normas técnicas referentes ao setor/segmento de

<b>específicos</b>	transporte, segurança, higiene e proteção ao meio ambiente, conhecimento em legislação de trânsito e legislações específicas de acordo com a categoria de atuação, conhecimento teórico e prático de Ônibus Urbano, Ônibus Rodoviário, Caminhão e Carreta, domínio da língua portuguesa (redação e gramática), noções de ensino a distância e conhecimento das normas de segurança do trabalho (NR's).
--------------------	--

**Fonte:** Elaboração própria.

Em primeiro momento, no dia 01 de setembro de 2020, obteve-se a autorização do supervisor estadual, responsável por todas as unidades da instituição no estado de Santa Catarina, para aplicação do questionário aos instrutores da unidade de Chapecó. No dia 20 de outubro de 2020, solicitou-se via e-mail a autorização para o supervisor do estado para aplicação do questionário para os demais instrutores que atuam nas instituições, porém sem retorno. O questionário foi aplicado durante os dias 27 e 28 de outubro de 2020, com a utilização de formulário eletrônico de coleta no *Google Forms*.

O questionário foi composto por 31 questões, sendo 2 questões abertas, 21 questões afirmativas que abordaram 15 questões sobre as competências desejadas pelo cargo, 7 sobre os conhecimentos específicos e 8 questões sobre os respondentes. Para as afirmativas acerca das competências e dos conhecimentos foi utilizada a escalada de 4 níveis, sendo: sem necessidade; prioridade baixa; prioridade regular e prioridade alta.

### **3.2 Instituição de Desenvolvimento Profissional do Estado de Santa Catarina**

Uma instituição de desenvolvimento profissional da cidade de Chapecó faz parte de uma das filias distribuídas em todo o Brasil. A instituição nasceu para oferecer aos trabalhadores do setor de transporte, mais saúde, qualidade de vida e desenvolvimento profissional. É com esse propósito que a instituição de desenvolvimento profissional vem atuando, desde a sua criação em 14 de setembro de 1993 pela Lei n.º 8.706, e tem se firmado como substancial colaborador do desenvolvimento do transporte no Brasil. Em seus 27 anos de atuação têm suas unidades operacionais em todas as regiões do país.

A Instituição tem como missão “Transformar a realidade dos trabalhadores do transporte e dos seus dependentes e contribuir para elevar a competitividade dos transportadores por meio da educação profissional e da promoção da saúde e da qualidade de vida”. Tendo como valores: Ética, Transparência, Inovação, Comprometimento, Orientação para resultados, Trabalho em equipe, Respeito e Sustentabilidade. A visão é ser reconhecido pela excelência em educação profissional, saúde e qualidade de vida e inovação para o setor de transporte até 2023.

A unidade de Chapecó deu início as suas atividades no dia 08 de maio de 2009. Desde sua inauguração busca atuar na formação e na qualificação de profissionais para o mercado de trabalho. Oferece cursos especializados, presenciais e à distância que abrangem diferentes áreas do conhecimento, desde as atividades operacionais de transporte e logística até a gestão dos negócios.

A instituição de desenvolvimento profissional de Chapecó é composta por 12 colaboradores, sendo que 6 são instrutores que atuam nos cursos Especializados regulamentados pelo Departamento Estadual de Trânsito do Estado de Santa Catarina (DETRAN/SC) programa de Jovem Aprendiz, Normas Regulamentadoras, Simulador de Direção, Máquinas Pesadas, Gestão, Mecânica, Comportamental e Prática Veicular. Portanto, a população e a amostra da pesquisa são compostas pelos seis instrutores que atuam na instituição da cidade de Chapecó.

#### 4 RESULTADOS DE PESQUISA

Os seis respondentes do questionário atuam na instituição de desenvolvimento profissional da cidade de Chapecó do Estado de Santa Catarina em áreas diversificadas dos cursos ofertados, quais sejam: cursos especializados, cursos regulares, normas regulamentadoras, programa jovem aprendiz, máquinas pesadas, simuladores de direção, área comportamental, mecânica, direção prática e náutica.

O questionário da pesquisa foi aplicado a seis participantes que foram requeridos a cerca de suas características, conforme Tabela 1 a seguir:

**Tabela 1 – Características dos respondentes**

Questionário	Ensino médio (%)	Nível Técnico (%)	Superior incompleto (%)	Superior Completo (%)	Especialização (%)	Mestrado ou Doutorado (%)
Grau de escolaridade	-	-	-	50	50	-
Questionário	Menos de um ano (%)		Mais de 2 anos (%)	Mais de 5 anos (%)		Mais de 10 anos (%)
Há quantos anos você trabalha nesta instituição?	-		-	83		17

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à escolaridade, dividiu-se em 50% que possuem superior completo e os demais (50%) com especialização, conforme Tabela 1. No quesito tempo de atuação, observa-se que 83% dos instrutores possuem mais de 5 anos de instituição, enquanto 17% possuem mais de 10 anos de atuação.

Os seis instrutores foram inqueridos acerca das capacitações e treinamentos realizados,

que foram fornecidos pela instituição e se sentem falta de treinamentos específicos para área da atuação. As respostas estão presentes na Tabela 2.

**Tabela 2 – Questionário sobre capacitações/treinamentos**

Questionário	Sim (%)		Não (%)	
A instituição fornece uma trilha de aprendizagem de forma concreta para os instrutores na sua Unidade de atuação?	67		33	
Você realizou capacitações direcionadas para sua área de atuação nos últimos dois anos?	67		33	
Você sente falta de treinamentos específicos para sua área de atuação?	100			
Questionário	Aprender a gravar vídeos (%)	Aprender a fazer um podcast (%)	Metodologias ativas (%)	Outras tecnologias para sala de aula (%)
Dos itens abaixo quais capacitações você necessitaria?	33			50

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, 4 respondentes assinalaram que sim e 2 que não acerca de a instituição fornecer uma trilha de aprendizagem. Este resultado vem de encontro com o que os autores Cordeiro et al. (2013) destacam, uma vez que as trilhas de capacitação apesar de não corresponderem a conceitos novos, muitas pessoas não conhecem. Assim, os mesmos deixam de conceber a própria trilha de aprendizagem que permite a cada indivíduo criá-la a partir de suas necessidades variadas, integrando seu planejamento de desenvolvimento às expectativas individuais e da organização (MARTINS, 2019).

Conseqüentemente, para a questão: “você realizou capacitações direcionadas para sua área de atuação nos últimos dois anos?” a resposta foi sim para 4 respondentes e não para 2. De maneira geral, observou-se a igualdade para todos sobre que os respondentes sentirem falta de treinamentos específicos para a área de atuação na instituição.

Quando questionados acerca dos “quais treinamentos específicos para sua área de atuação você necessita” destacaram alguns treinamentos que carecem: cargas indivisíveis e emergência a parte específica, condução, mecânica, eletrônica, elétrica, comunicação, desenvolvimento de liderança, entre outros, atualização nas áreas de meio ambiente, legislação de trânsito e primeiros socorros e treinamentos específicos da área de atuação. Isso porque sabe-se que “o processo de treinamento fornece aos membros da equipe as oportunidades para adquirir, desenvolver ou corrigir a falta de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho dos cargos que ocupam” (MAXIMINIANO, 2011, p.160).

Para a questão atinente sobre gravar vídeos, fazer um *podcast*, metodologias ativas voltadas para as *web*-aulas e outras tecnologias para sala de aula observou-se que 50% optaram por outras tecnologias para sala de aula, 33% sobre como gravar vídeos e 17% metodologias ativas voltadas para as *web*-aulas.

Por meio da descrição do cargo obtém-se as competências necessárias para o cargo de instrutor, em que se buscou verificar como esta a prioridade de necessidade ou não de os respondentes as aprimorarem. Tendo como direcionador das competências a descrição de cargo, a missão, visão e valores da instituição. As respostas estão constantes na Tabela 3.

**Tabela 3 – Competências do cargo**

Perguntas	Competências	Nível de importância para cada competência				
		Sem necessidade (%)	Baixa (%)	Regular (%)	Alta (%)	Não se aplica (%)
Necessito de capacitação para ter fluência verbal e escrita durante as aulas.	Fluência Verbal e Escrita		50	33	17	
Considero que preciso realizar treinamento para ter didática em sala de aula.	Didática		50	50		
No dia a dia encontro dificuldades para tomar iniciativa.	Iniciativa	50	33	17		
Careço de treinamento para ter mais flexibilidade em sala de aula e nas atividades rotineiras.	Flexibilidade		67	33		
Tenho dificuldades para o trabalho em equipe, considero necessitar de treinamento para desenvolver esta competência.	Trabalho em Equipe	50	50			
Necessito de capacitação para melhor desempenho da minha comunicação em sala de aula.	Comunicação	33	50	17		
Necessito de capacitação para melhor adaptação em sala de aula.	Adaptação	33	67			
Careço de treinamento para realizar um bom Atendimento ao Cliente.	Atendimento ao Cliente	67	33			
Encontro dificuldades de relacionamento interpessoal, em sala de aula e com os demais colegas, sendo pertinente capacitação para desenvolver esta competência.	Relacionamento Interpessoal	67	33			
Encontro dificuldades para minha organização, careço de treinamento para melhorar esta competência.	Organização	33	17	50		
Considero que tenho dificuldades para elencar os pontos importantes para o	Planejamento	33	17	33	17	

planejamento da aula						
Considero que preciso realizar treinamento para desempenhar a tolerância a pressão e contrariedades em sala de aula.	Tolerância à pressão e contrariedades	17	83			
Necessito de capacitação para melhorar minha visão sistêmica na instituição.	Visão Sistêmica	17	67	17		
Para aprimorar meu senso crítico necessito de capacitação.	Senso Crítico		83	17		
Preciso de treinamento para controlar minha inteligência emocional em sala de aula. Teria que explicar o que seria inteligência emocional	Inteligência emocional	50	50			

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se por meio da referida Tabela que três competências têm um percentual maior de necessidade entre regular e alta para serem treinadas, sendo elas: o planejamento que teve um índice de 50% entre as escalas regular e alta, a competência organização que teve o índice de 50% na escala regular e a competência Fluência Verbal e Escrita com 50% como prioridade baixa, 33% prioridade regular e 17% prioridade alta. As demais competências se mantiveram como prioridade baixa ou sem necessidade pelos respondentes. Contudo podem-se desenvolver estas competências por meio de trilhas de aprendizagem, conforme destacam os autores CORDEIRO, COSTA, BEZERA e WOORTMANN, (2013) que a trilha de aprendizagem é composta por estratégias vantajosas que tem grande contribuição para o desenvolvimento de competências, aprimorando o desempenho do indivíduo, tanto atual como futuro.

Os seis pesquisados foram questionados acerca dos conhecimentos estabelecidos pelo cargo, conforme descrito na Tabela 4 a seguir.

**Tabela 4 – Conhecimentos do cargo**

Questionário	Nível de importância para cada área do conhecimento				
	Sem necessidade (%)	Baixa (%)	Regular (%)	Alta (%)	Não se aplica (%)
Meu conhecimento sobre legislação e normas técnicas referentes ao setor/segmento de transporte é razoável, necessito de treinamento para melhor desempenho em sala de aula.		33	50	17	
Os conhecimentos voltados para a área de segurança, higiene e proteção ao meio ambiente, são de grande importância, sendo relevante a minha necessidade de capacitação nesta área.		67	33		
Considero que preciso de treinamento sobre os conhecimentos em legislação de trânsito e legislações específicas de acordo com a categoria de atuação, para aprimorar meu desempenho em sala de aula.		33	50	17	
Para ministrar os cursos de condução segura, econômica e manobras necessito aprimorar meus		17	67	17	

conhecimentos teórico e prático de Ônibus Urbano, Ônibus Rodoviário, Caminhão e Carreta, através de capacitações.					
Necessito de capacitação para ter domínio da língua portuguesa (redação e gramática), nos planejamentos e em sala de aula.	17	67	17		
Com o novo formato de web aulas considero que é fundamental minha participação em treinamentos sobre noções de ensino a distância.	17		33	50	
Para melhor desempenho em sala de aula sobre os conhecimentos das normas de segurança do trabalho (NR's) considero que preciso participar de capacitações desta área.	17	33	17	33	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se pela Tabela 4 que quando questionados acerca dos conhecimentos sobre legislação e normas técnicas referentes ao setor/segmento de transporte, 17% dos respondentes consideram como prioridade alta, 50% como prioridade regular e 33% como prioridade baixa para a necessidade de treinamento para melhorar o desempenho em sala de aula. Ainda, para 33% dos respondentes os conhecimentos voltados para a área de segurança, higiene e proteção ao meio ambiente, se enquadraram como prioridade regular e para 67% como prioridade baixa a necessidade de treinamento direcionado para esta área do conhecimento.

O critério “preciso de treinamento sobre os conhecimentos em legislação de trânsito e legislações específicas” manteve-se em 17% como prioridade alta, 50% como prioridade regular e 33% como prioridade baixa. No quesito “necessito aprimorar meus conhecimentos teórico e prático de Ônibus Urbano, Ônibus Rodoviário, Caminhão e Carreta” obteve-se 17% como prioridade alta, 67% como prioridade regular e 17% como prioridade baixa.

Na sequência observou-se que no conhecimento domínio da língua portuguesa (redação e gramática), encontrou-se 17% de respostas para prioridade regular, 67% para prioridade baixa e 17% para necessidade.

Quando questionados acerca do conhecimento sobre noções de ensino a distância, destacou-se que 50% dos respondentes consideraram como prioridade alta a necessidade de treinamento, 33% como prioridade regular e 17% como sem necessidade. No que se refere sobre os conhecimentos das normas de segurança do trabalho (NR's) observou-se a igualdade no nível de prioridade alta e baixa, 33%, e também igualdade no nível de prioridade regular e sem necessidade, 17%.

Entretanto, destaca-se que as trilhas auxiliam os colaboradores a percorrem caminhos para o desenvolvimento profissional, aspirando à obtenção e ao desenvolvimento de competências conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias para as diversas funções do dia a dia (MURASHIMA, 2011). Assim como, as trilhas de aprendizagem constituem caminhos

alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas nas organizações, tendo como características a flexibilização da formação profissional reconhecimento das experiências e conhecimentos já adquiridos e a autonomia na busca pelo seu desenvolvimento profissional e pessoal (FREITAS, 2002).

## **5 CONCLUSÕES**

O presente artigo abordou a necessidade de criação de uma trilha de capacitações e treinamentos para os instrutores de uma instituição de desenvolvimento profissional do Estado de Santa Catarina. Por meio do questionário aplicado foi possível realizar o levantamento de alguns pontos que os respondentes carecem aprimorar dentro de suas competências e conhecimentos.

Os achados da pesquisa apontaram a demanda pela criação de uma trilha de capacitações e treinamentos com prioridade regular-alta em algumas áreas do conhecimento sobre legislação e normas técnicas referentes ao setor/segmento de transporte; sobre ministrar os cursos de condução segura, econômica e ensino a distância. No que diz respeito às competências, constatou-se que a fluência verbal e escrita, organização, planejamento e didática carecem de ser estudadas.

Os resultados da pesquisa indicam que os respondentes não têm muito claro o que seria uma trilha de aprendizagem de capacitações e treinamentos. Ter o conhecimento desses conceitos ajudaria na compreensão básica e assim ficaria palpável o caminho a ser percorrido.

Outro aspecto relevante na pesquisa é que os respondentes não se sentiram incomodados ou não aceitam se desenvolver através de capacitações e treinamentos. Essa configuração não evolui a Instituição bem como o próprio colaborador. Dificultando estar apto frente as batalhas do dia a dia.

A realização de trilha de capacitações e treinamentos é relevante e pode impulsionar no crescimento do capital humano da organização, além de auxiliar no plano estratégico da empresa, a fim de criar inovações para o mercado competitivo. A falta da trilha de capacitações e treinamentos denotaram a necessidade de capacitações na área de tecnologias para a execução de aulas. Esse é um importante fator a ser considerado, sobretudo frente à tendência de mudar de aulas presenciais para aulas à distância.

Adicionalmente, para que a instituição se mantenha competitiva no mercado e possa sobreviver no tempo, é necessário o desenvolvimento desse capital humano. Ademais, o desenvolvimento do referido capital traz um desenvolvimento individual do colaborador.

Assim, observa-se que há bibliografias que evidenciam sobre as capacitações e treinamentos e que as mesmas manifestam a necessidade do avanço do capital humano da empresa. Dessa forma, identifica Reichel (2008) que o ambiente competitivo necessita de empregados com perfil mais dinâmico e ativo. Não basta ter apenas “jogo de cintura”, se não souber o que está fazendo. Isso quer dizer ter treinamento técnico e comportamental.

As capacitações e treinamentos podem ser a alavanca necessária para que uma organização se desenvolva, atinja a competitividade de mercado, bem como a valorização de seu capital humano. Por outro lado, caso não ocorra, poderá encontrar dificuldades para acompanhar a concorrência.

Por fim, acredita-se que essa pesquisa seja o ponto de partida para a investigação da necessidade real de criação de trilhas dentro da instituição. De igual modo, sugere-se que esse estudo seja explorado por pesquisadores em outras organizações e em outros aspectos como atribuições, deveres, além das competências e conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BENITO, M. A. **Construção de Trilhas de Aprendizagem por Processos como Suporte para o Desenvolvimento de Competências no SERPRO**. Escola de Administração. Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <file:///D:/Gest%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20para%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Profissional%20e%20Tecnol%C3%B3gica/TCC/trilhas%20de%20aprendizagem.pdf>. Acesso em 18 de out. 2010.

CAVALCANTE, T. S. B. **Um Modelo de Priorização de Capacitação do Capital Humano Baseado no Aprendizado Organizacional**. Programa De Pós-Graduação Em Engenharia De Produção. Universidade Federal De Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. . Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORDEIRO, A.; COSTA, M.; BEZERRA, P.; WOORTMANN, M. F. Trilhas de Capacitação por Competências para o PROFISCO. In: CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., Brasília. **Anais...**, Brasília, 2013. Disponível em: < <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/117-TRILHAS-DE-CAPACITA%C3%87%C3%83O-POR-COMPET%C3%84NCIAS-PARA-O-PROFISCO.pdf> >. Acesso em: 04 out. 2020.

FREITAS, I. A; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de Aprendizagem como estratégias para desenvolvimento de competências**. In: ENCONTRO NACIONAL DE Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em 18 de out. 2020. ENANPAD 2005

FREITAS, Isa. A. Trilhas de Desenvolvimento Profissional: da teoria à prática. In: Anais 6. ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1336.pdf>. Acesso em 6 dez. 2020.

MARTINS, N. F. **Gestão de Pessoas: Treinamento e Desenvolvimento de líderes**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Graduação em Administração. Faculdade Anhanguera de Sertãozinho. Sertãozinho, 2019.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. Ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: [http://www.faed.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/1428/minayo\\_\\_2001.pdf](http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf). Acesso em 6 dez. 2020.

MURASHIMA, M. Universidades Corporativas: as trilhas em meio a novos caminhos. **Revista FGV Online**, v. 1, n. 2, p. 1-20, 2011.

OLIVEIRA, D. R.P. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEDROSA, N.; SILVA, L. F. A importância dos softs skills nas descrições das vagas de gerentes de projetos de TI. **Revista Alcance**, v. 26, n. 1, p. 045-060, 2019.

PEIXOTO, P. R. B. O poder da liderança e gestão de pessoas nas organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 11, n. 5, p. 79-90, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/poder-da-lideranca>. Acesso em: 11 out. 2020.

RAO, M. S. Myths and Truths About Soft Skills. **Talent Development**, v. 66, n. 5, 2012. Disponível em: < [www.astd.org/TD](http://www.astd.org/TD) >. Acessado em: 11 out. 2020.

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

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, G. S.; LARANJEIRAS, M. C. G. Capital intelectual e suas influências nas organizações. **Revista eletrônica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis**. n.4, p. 1-10, 2010. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/edicoes-antiores.php>. Acesso em 10 de out. 2020.

SANTOS, S. S. **Análise do desenvolvimento e treinamento de pessoas na empresa Ecolog serviços ambientais**. Trabalho de conclusão de Curso de Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Santa Cruz do Sul. 2018. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/2204/1/Suelen%20Scherer%20dos%20Santos.pdf>. Acesso em: 15 de out. 2020.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, v. 10, 10, jan.-jun. 2008, p. 51-61

WIKLE, T. A.; & FAGIN, T. D. Hard and Soft Skills in Preparing GIS Professionals: Comparing Perceptions of Employers and Educators. **Transactions in GIS**, v. 19, n. 5, p. 641–652, 2015.