

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

MATHEUS BHERNARDO WILHELMS CAMINHA

**PROGRAMA DE TREINAMENTOS PARA FRANQUEADOS COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR
ODONTOLÓGICO**

LONDRINA

2023

MATHEUS BHERNARDO WILHELMS CAMINHA

**PROGRAMA DE TREINAMENTOS PARA FRANQUEADOS COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR
ODONTOLÓGICO**

**Training program for franchise owners as a competitive strategy: a
case study in a dental company**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do título de
Bacharel em engenharia de produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Orientador(a): Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano.

LONDRINA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

MATHEUS BHERNARDO WILHELMS CAMINHA

**PROGRAMA DE TREINAMENTOS PARA FRANQUEADOS COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR
ODONTOLÓGICO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do título de
Bacharel em engenharia de produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Data de aprovação:

Silvana Rodrigues Quintillhano

Doutorado

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Rogério Tondato

Doutorado

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

José Angelo Ferreira

Doutorado

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

LONDRINA

2023

AGRADECIMENTOS

Dedico aqui esses parágrafos a todos aqueles que de alguma forma contribuíram ou influenciaram meu trajeto até agora que culmina na apresentação desse trabalho fechando assim um importante ciclo em minha história.

Acima de todos evidencio a gratidão a minha família pelo suporte e pela base que me permitiu começar esse trajeto. Ademais gostaria de agradecer a todos meus colegas de curso pelo companheirismo neste processo em especial Leticia Sakashita, Lucas Fronza, Tulio Depieri e Mayara Hirata.

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas de que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Agradeço também a minha orientadora Profa. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano, pela sabedoria com que me guiou neste trabalho. Assim como aos outros diversos professores da faculdade pelos aprendizados que me concederam ao longo do curso.

RESUMO

Atualmente, o modelo de negócio de franquias vem se mostrando um empreendimento cada vez mais rentável, pois favorece a flexibilidade e crescimento na distribuição de seus produtos e serviços. Nesse contexto, a Educação Corporativa e a Gestão de Conhecimento são conceitos-chave para a disseminação de informações e conhecimentos entre os franqueados, a fim de se obter vantagens competitivas, mantendo ou aprimorando o padrão de performance de toda rede franqueada. Nesse sentido, o trabalho a seguir tem o objetivo de expor a estrutura de um Programa de Treinamentos utilizado por uma franquia do ramo de implantes odontológicos como promoção de vantagem competitiva. Para tanto, a metodologia utilizada foi o estudo de caso. Dos resultados obtidos, constatou-se resultado geral da pesquisa, que os benefícios do Programa de Treinamento são a garantia de um padrão de performance elevado, a oportunidade de economia para empresa e a suavização do impacto da rotatividade de funcionários, tanto que os participantes manifestaram 100% de satisfação quanto à organização didático-pedagógico do programa, quanto para a aquisição de conhecimento atrelada a performance da franquia.

Palavras-chave: Gestão de conhecimento; Universidade corporativa; Programa de treinamento; Educação corporativa, Vantagem competitiva.

ABSTRACT

Currently, the franchise business model has been proving to be an increasingly profitable venture as it promotes flexibility and growth in the distribution of its products and services. In this context, Corporate Education and Knowledge Management are key concepts for disseminating information and knowledge among franchisees in order to gain competitive advantages while maintaining or improving the performance standards of the entire franchise network. In this regard, the following work aims to present the structure of a Training Program used by a dental implant franchise as a means of promoting competitive advantage. To achieve this, a case study methodology was employed. From the obtained results, it was found that the Training Program brings several benefits, including ensuring a high-performance standard, providing cost savings for the company, and mitigating the impact of employee turnover. In fact, the participants expressed 100% satisfaction with the didactic and pedagogical organization of the program, as well as with the knowledge acquisition associated with the franchise's performance.

Keywords: Knowledge management; Corporate university; Training program; Corporate education, Competitive Advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conhecimento tácito e explícito	13
Figura 2 – Etapas de implementação de programas de treinamento	17
Figura 3 - Etapas do levantamento de necessidades	19
Figura 4 - Representação gráfica da vantagem competitiva	26
Figura 5 - Acesso da Universidade Corporativa via portal	29
Figura 6 - Exemplo do sistema utilizado	30
Figura 7 - Exemplo da divisão dos módulos de estudo na universidade corporativa.....	31
Figura 8 - Cronograma de treinamentos mensais	32
Figura 9 - Apresentação do Podcast da empresa	33
Figura 10 - Evento de treinamento presencial	33
Figura 11 - Dashboard para acompanhamento de indicadores	34
Gráfico 1 - Respostas obtidas quanto didática	36
Gráfico 2 - Respostas obtidas quanto conhecimento adquirido e desempenho na franquia	37

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	7
1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema	10
1.2 Justificativa	11
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Estrutura da Pesquisa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão de conhecimento	13
2.2 Educação corporativa	14
2.3 Programas de Treinamento Organizacionais	16
2.3.1 Levantamento de necessidades	18
2.3.2 Projeto e Implementação de Treinamentos	21
2.3.3 Avaliação de programas de treinamentos	21
2.4 Programas de Treinamento como Vantagem Competitiva	24
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
4. DESCRIÇÃO ANALÍTICA DO PROGRAMA DE TREINAMENTOS PARA FRANQUEADOS DE UMA EMPRESA DO SETOR ODONTOLÓGICO	28
4.1 Detalhamento da Empresa	28
4.2 Estrutura do Programa de Treinamentos para Franqueados	28
4.2.1 Atuação do Programa de Treinamentos para Franqueados Novos	30
4.2.2 Atuação do Programa de Treinamentos para Franqueados Antigos	31
4.2.3 Instrumento de Avaliação do Programa de Treinamentos Aplicados aos Franqueados.....	34
4.2.4 Desenvolvimento dos Franqueados Pós Programa de Treinamentos	35
5. FEEDBACK DOS FRANQUEADOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE TREINAMENTOS	36
5.1 Percepção da Didática do Treinamento	36
5.2 Percepção da Aquisição do Conhecimento como Suporte para o Desempenho da Franquia.....	37
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

REFERÊNCIAS.....	40
ANEXO	42

1. INTRODUÇÃO

Gestão de Conhecimento é um termo cada vez mais abordado dentro de grandes empresas, autores como Meister (1999) e Porter (1989) a trazem como base de práticas que consolidam a vantagem competitiva de uma empresa ao longo do tempo de uma maneira sustentável.

Segundo Cruz (2008, p. 4) “Gestão do conhecimento envolve criar, captar, disseminar, armazenar, disponibilizar e incorporar os conhecimentos individuais, transformando-os em conhecimento organizacional disseminado dentro e fora da organização.”

A fim da criação e padronização de estruturas capazes de executar a Gestão do Conhecimento de forma competente dentro de uma organização os termos educação corporativos e universidade corporativa começam a ser usados se baseando em programas de treinamento e levantamento de necessidades.

Segundo Meister (1999 *apud* KRAEMER 2004, p. 9) “Universidade corporativa pode ser definida como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Esses conceitos podem ser ainda melhores explorados dentro do contexto de uma franquia já que esta tem o constante papel de estabelecer e manter padrões que devem ser amplamente replicados, a fim de adquirir máxima eficiência e performance de suas unidades.

Isso se tornar um desafio devido ao grande volume de informações advindas de diversas fontes principalmente quando se trata de uma franquia que possui muitas unidades como a que serviu para objeto desse estudo.

1.1 Problema

O problema concentra-se na preocupação de uma empresa franqueadora em manter o bom desempenho e alto rendimento dos franqueados. Contudo, os franqueados são distintos, tanto na performance do conhecimento quanto da estrutura organizacional.

Para manter uma padronização, a franqueadora precisa transferir os conhecimentos essenciais que permeiam seus valores. Nesse sentido, a Educação

Corporativa pode tornar-se uma estratégia eficiente, cabendo-nos a seguinte pergunta de partida: De que maneira a Educação Corporativa pode auxiliar na transferência e desenvolvimento da Gestão de Conhecimento de uma empresa franqueadora?

1.2 Justificativa

A Gestão de Conhecimento é um tópico muitas vezes negligenciado dentro de franquias. Contudo, programas de treinamentos tem trazido resultados positivos para as organizações.

De acordo com Camolesi e Graziano (2015), ao avaliarem um programa de treinamento e desenvolvimento constatou que, tais treinamentos trouxeram um avanço no desenvolvimento das competências técnicas dos colaboradores e melhoria na prestação dos serviços ofertados pela empresa pesquisada.

Contudo, Salcedo *et. al.* (2014), ao analisar os resultados do desempenho dos programas de treinamentos organizacionais, evidenciaram que, fatores como a estratégia e estrutura organizacional, o modelo de gestão, a gestão de recursos humanos e a tecnologia precisam estar alinhados com os conteúdos e objetivos do treinamento para que este possa gerar os efeitos desejados pela organização.

Nesse sentido, o intuito desse estudo é o de contribuir levantando exemplos, métodos e ferramentas que permitam outras franquias implementar programas que beneficiem seus franqueados tornando suas operações mais lucrativas e eficientes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Expor, a partir de um estudo de caso, a estrutura utilizada para Gestão de Conhecimento e programa de treinamento em uma empresa no ramo de franquias de implantes dentários, no intuito de evidenciar sua utilização como diferencial competitivo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um referencial teórico acerca da Gestão de Conhecimento, de programas de treinamento organizacional, do levantamento de necessidades, da implementação e avaliação de programas de treinamento e da sua utilização como vantagem competitiva.

- Relatar a implementação e estrutura do programa de treinamento e Gestão de Conhecimento de empresa franqueadora.
- Avaliar a eficiência da Gestão do Conhecimento sob a percepção dos colaboradores e dos franqueados.

1.4 Estrutura da Pesquisa

Quanto as etapas metodológicas, essa pesquisa se dividirá em quatro etapas:

- Na primeira etapa, foi desenvolvida uma fundamentação teórica acerca da gestão de conhecimento, de programas de treinamento organizacional, do levantamento de necessidades, da implementação e avaliação de programas de treinamento e, da sua utilização como vantagem competitiva.
- Na segunda etapa foi relatado como a empresa estruturou seu programa de treinamento, e consolidou a Gestão de Conhecimentos.
- Na terceira etapa foram analisados a percepção dos colaboradores e dos franqueados, quanto à promoção do conhecimento e da estrutura do programa de treinamentos.

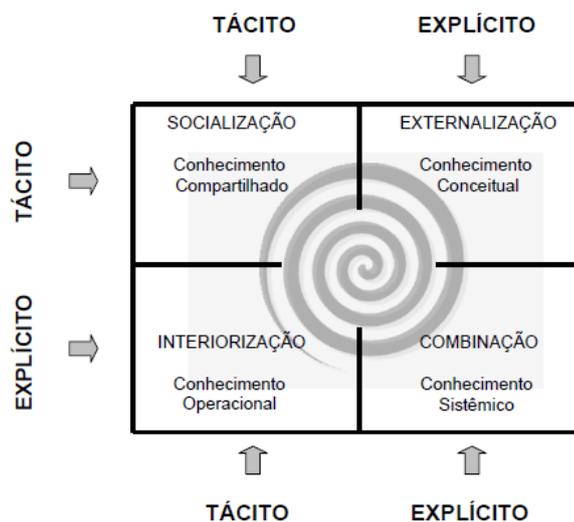
2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será levantado o aporte teórico sobre Gestão de Conhecimento e Educação Corporativa, que servirá de embasamento para análise de um programa de treinamento, considerando a promoção e desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o bom desenvolvimento da empresa.

2.1 Gestão de conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* CRUZ, 2008) o conhecimento pode ser classificado de duas formas distintas, o conhecimento tácito e explícito, ambas se complementam em um processo de transformação que caracterizam quatro fases em que novos aprendizados são gerados e se consolidam, como observa-se na Figura 1:

Figura 1 - Conhecimento tácito e explícito



Fonte: Forli (2006, p.44)

Pode-se entender por conhecimento explícito todo o conhecimento que já foi compartilhado e registrado em algum meio para que assim esteja formalizado e disponível a consulta, como por exemplo, manuais, vídeos ou até expressões matemáticas. Já o conhecimento tácito é descrito como aquilo que o indivíduo aprende individualmente por meio de suas experiências. Esse tipo de conhecimento tem por característica ser de difícil codificação e altamente influenciado por fatores técnicos e cognitivos da pessoa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 *apud* CRUZ, 2008).

Os fatores técnicos são referentes as habilidades e competências profissionais e pessoais desse indivíduo, já os fatores cognitivos referem-se as crenças, valores e ideias dele. Ambos os fatores influenciam fortemente os conhecimentos adquiridos por cada pessoa, sendo que dois indivíduos diferentes podem reter aprendizados

completamente distintos da mesma experiência (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 *apud* FORLI, 2006).

Para Davenport *et al.* (1998 *apud* FORLI, 2006), a implantação da Gestão de Conhecimento tem que passar por quatro etapas dentro de uma organização. A primeira constitui na criação de uma base de conhecimentos via documentações e registros. A segunda etapa, é preciso disponibilizar um meio para que esse conhecimento seja acessado de forma transparente e eficiente. Na terceira etapa, deve-se atentar para o estímulo de um ambiente que promova a criação, transferência e uso desse conteúdo, por fim, na quarta etapa, a Gestão de Conhecimento deve ser tomada como um objetivo estratégico da empresa e o aprendizado deve ser visto como um patrimônio.

Alinhado com a posicionamento de conhecimento como um patrimônio trazido por Davenport *et al.* (1998 *apud* FORLI, 2006), Shoemaker e Amit (1997 *apud* FORLI, 2006) evidenciam a importância estratégica da gestão desse ativo trazendo a visão de que os conhecimentos gerados dentro de uma organização serão únicos à medida que derivam fortemente da cultura organizacional e histórico da mesma e dessa forma não poderão ser facilmente replicados por empresas concorrentes.

Ainda, segundo Davenport *et al.* (1998 *apud* FORLI, 2006, p. 47),

A gestão do conhecimento deve se apresentar como uma política de incentivo à criação, à transferência e ao uso do conhecimento, sendo objeto de controle da organização. A gestão do conhecimento pode proporcionar a valorização da empresa, pois constitui-se num instrumento de manutenção e ampliação de seu capital intelectual.

2.2 Educação corporativa

Segundo Alperstedt (2001) e Fleury e Oliveira Jr. (2002 *apud* MANGANELLI, 2021), podemos pensar na universidade corporativa como uma evolução do setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que sai de um escopo mais focado em aprendizagem individual para ter um escopo mais estratégico, voltado ao aprendizado organizacional, a geração de competências críticas e o fortalecimento de uma cultura organizacional que trarão vantagem competitiva para que a empresa alcance seus principais objetivos.

Conforme Meister (1999 *apud* MANGANELLI, 2021) as universidades corporativas nascem em um ambiente onde empresas flexíveis, que conseguem

atender rapidamente as mudanças do mercado se sobrepõem as que caem em obsolescência. Dessa forma, esse novo elemento de agregação de conhecimento atua como centro estratégico de formação, onde as necessidades de desenvolvimento da organização são atendidas por meio da qualificação dos colaboradores em um ambiente mútuo de agregação de valor.

Para isso, ainda segundo Meister (1999 *apud* FORLI, 2006, p. 50), “a universidade corporativa deve ser organizada em torno dos principais objetivos da empresa, tendo como foco o desenvolvimento das capacidades dos funcionários para que tornem a empresa cada vez mais competitiva e apta ao mercado.

Ademais, atenta Forli (2006), que a formação disponibilizada pela organização deve se atentar não apenas ao conteúdo técnico que se deseja transmitir ao colaborador, mas também na formação de um profissional mais ativo, capaz de utilizar capacidades reflexivas que o permitam analisar por si, resultados obtidos e se comunicar com os demais elementos da organização (SCHON, 2000 *apud* FORLI, 2006).

Esse entendimento é complementado pela visão de Druha (2004 *apud* FORLI, 2006) de que quanto mais as qualificações disponibilizadas pela empresa se alinharem com os interesses pessoais e competências individuais dos membros da equipe maior será o efeito de uma aprendizagem voltada ao desenvolvimento reflexivo do colaborador, propondo assim um ambiente em que tanto a empresa agrega ao empregado quanto ele ajuda a empresa a atingir seus objetivos.

Barley (2002 *apud* CONTE, 2011) acrescenta que as universidades corporativas são fortemente influenciadas pela cultura organizacional da empresa sendo as que mais conseguem se alinhar a esse ambiente normalmente são as que têm maior sucesso. O autor aponta que muito dificilmente essa cultura é moldada pela administração da empresa, portanto ao estruturar um programa de universidade corporativa as especificidades organizacionais como o contexto social, político, histórico e ambiental têm que ser levadas em consideração para que possa tirar proveito desses contextos e maximizar sua eficiência.

Para Barley (2002 *apud* CONTE, 2011), a aceitação da universidade corporativa pelos membros da empresa é tão importante quanto fatores como seu conteúdo ou estrutura e depende de que esses fatores sejam adaptados a cultura

organizacional dele, concluindo que um mesmo modelo pode funcionar muito bem para uma organização, porém fracassar ao ser implementado em outra.

2.3 Programas de Treinamento Organizacionais

Para Stammers e Patrick (1978 *apud* FORLI, 2006) os termos educação e treinamento, embora relacionadas e em alguns casos confundidos, se diferem principalmente quanto sua abrangência. Em sua visão, treinamentos são voltados a habilitação do empregado para o exercício de alguma função ou processo em um determinado ambiente de trabalho integrando um escopo maior que envolve sua educação em diferentes ambientes pessoais e profissionais.

Como aponta Forli (2006, p.53), “O termo treinamento pode é destinado as atividades que a empresa realiza, visando oferecer conteúdo de formação aos seus funcionários, esperando obter como retorno a ampliação de suas capacidades para o trabalho”.

Portanto, os treinamentos devem ser utilizados como principal ferramenta da educação corporativa em sua atuação como centro de desenvolvimento humano, sendo seus objetivos alinhados com os objetivos estratégicos internos da empresa (Bohlander *et al*, 2003 *apud* FORLI, 2006).

Segundo Boog (1999 *apud* CAMOLESI, 2015) treinamentos começaram a ser sistematizados a partir de 1880 com a demanda crescente por mão de obra durante a revolução industrial, com objetivos principais de melhorar as habilidades dos trabalhadores, diminuindo erros e ampliando suas capacidades. Para o autor, somente em 1930 que essa sistematização deixou de ser vista como necessidade industrial para ser vista como uma atividade administrativa e parte da estratégia competitiva de uma empresa. Por fim, com a pressão por rápidas mudanças e novas tecnologias, a partir dos anos 70, a eficiência e competitividade dos negócios passou a depender da aprendizagem e dos programas de treinamento organizacionais, sendo considerados essenciais.

Boog (1999 *apud* CAMOLESI, 2015) aponta que os sistemas de treinamentos surgem para motivar os empregados e garantir que não estejam despreparados para executar suas tarefas, para esse fim indica que os programas de treinamento devem ser fundamentados em algumas premissas básicas:

- Controlar a rotatividade da empresa;
- Contratar profissionais com potencial para aprendizagem;
- Treinar de forma sistemática os colaboradores para sua função
- Disponibilizar retreinamentos todas as vezes que ocorrerem mudanças ou queda de produtividade
- Realizar treinamento toda vez que ocorra mudança de cargo ou promoção
- Reforçar política e cultura da empresa em todo treinamento

Segundo Marras (2000 *apud* CAMOLESI, 2015), programas de treinamento devem seguir quatro etapas básicas: Diagnóstico, Programação, Execução e Avaliação. No diagnóstico, realiza-se um levantamento de quem será treinado e qual será o conteúdo que deve ser aprendido. Na Programação devem ser organizados os recursos disponíveis assim como classificar as prioridades para o treinamento. Após a realização das duas primeiras etapas, na Execução é aplicado aquilo que já foi planejado e programado, para essa fase o autor indica o uso de diversas técnicas como: Estudos de caso, *brainstorming*, *workshops*, simulações, palestras, painéis e simpósios. Por fim, na Avaliação são medidos os resultados obtidos por sua aplicação.

A fim da implementação de um programa de treinamento organizacional Bohlander *et al* (2003 *apud* FORLI, 2006), sugere uma abordagem sistêmica para o treinamento dividida em quatro fases conforme apresentado na Figura 2, partindo com o levantamento das necessidades dos processos e setores que precisam ser aprimorados dentro da empresa para que objetivos e metas possam ser traçados.

Figura 2 – Etapas de implementação de programas de treinamento



Fonte: Forli (2006, p. 57)

Após isso, é criado um projeto que define as características do público para o qual o treinamento será orientado, assim como as abordagens que serão tomadas. Então o treinamento passa pela implementação e, por fim, chega na fase de avaliação onde serão analisados os resultados do processo.

2.3.1 Levantamento de necessidades

Como aponta Bohlander *et al* (2003 *apud* FORLI, 2006), quando a etapa de levantamento de necessidades é menosprezada aumentam as chances da realização de treinamentos inadequados ou ineficientes que irão resultar em desperdício de tempo, aumento de custos e, provavelmente, na necessidade da realização de novos treinamentos.

Segundo Nogueira (1980 *apud* FORLI, 2006), assim que é confrontada uma diferença entre o desempenho real de um processo e o desempenho desejado dele, a organização deve, então, buscar o entendimento da causa raiz da situação a fim de identificar qual o motivo dessa lacuna e se pode ser superada por meio de treinamentos organizacionais.

Dessler (2003 *apud* FORLI, 2006) atenta para o fato de que muitas vezes essa diferença no desempenho do processo pode ser devido a fatores alheios das capacidades que competem diretamente ao trabalhador, originando da falta de infraestrutura da empresa, como por exemplo, na falta de condições de trabalho ou equipamentos para que o empregado possa executar sua função em pleno potencial.

Segundo Milioni (2003 *apud* FORLI, 2006) “O treinamento surte efeito positivo quando a pessoa que executa uma função que está apresentando deficiência de desempenho não está preparada para fazê-lo, a ação do treinamento direciona-se a realizar essa preparação”. (p. 60)

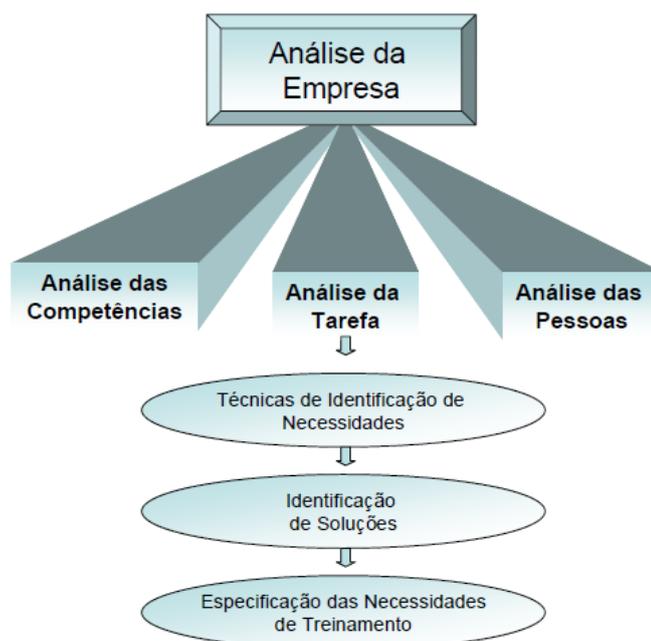
Portanto, Bohlander *et al* (2003 *apud* FORLI, 2006) conclui que o levantamento de necessidades só pode ser realizado após a empresa estabelecer os níveis de desempenho desejados e as competências exigidas de cada operador.

Dentre os motivos mais tradicionais para realização de treinamentos estão, preparação para novas funções, introdução a novas tecnologias de trabalho (ABBAD, 1999 *apud* FORLI, 2006), indicadores de baixa produtividade, altos índices de reclamação, alto número de retrabalhos, alto índice de acidentes (DECENZO;

ROBBINS, 1999 *apud* FORLI, 2006), indisponibilidade de mão de obra ou mudanças de políticas da empresa (NOGUEIRA, 1980 *apud* FORLI, 2006).

Forli (2006), conforme a Figura 3, divide o levantamento de necessidades em sete etapas baseadas em conceitos de Milkovich (1997), Cascio (1995), Dessler (2003), Decenzo; Robbins (1999), ABNT (2001) Nogueira (1980) e Abbad (1999).

Figura 3 - Etapas do levantamento de necessidades



Fonte: Forli (2006, p. 57)

Segundo Forli (2006), a primeira etapa seria a análise da empresa onde serão necessários levantamentos do ambiente interno e externo da organização como competidores, fornecedores, clientes, legislações, clima organizacional, mão de obra, recursos financeiros, recursos tecnológicos e objetivos estratégicos (Bohlander *et al*, 2003 *apud* FORLI, 2006). Esses levantamentos servirão para auxiliar no direcionamento estratégico que nortearão todos os treinamentos propostos pela empresa.

A segunda análise a ser realizada é a de competências, parte do princípio de que treinamentos baseados em competências, e não em tarefas, tem maior durabilidade (Zemke, 1999 *apud* FORLI, 2006). Segundo Perrenoud (2001 *apud* FORLI, 2006) competências são definidas como conjunto de habilidades, posturas e atitudes necessárias para o exercício de uma função. Para Forli (2006), o levantamento de necessidades é muito mais eficiente quando a empresa consegue definir quais as capacidades instaladas e desejadas em sua equipe.

Com menor abrangência do que a etapa anterior, a análise da tarefa procura descrever quais conhecimentos, habilidades e atitudes serão necessários para cada posto de trabalho tendo, portanto, um escopo menor (Bohlander *et al*, 2003 *apud* FORLI, 2006).

A quarta etapa condiz na análise de pessoas, nela são levantadas as necessidades e características individuais dos participantes no sentido de identificar suas habilidades, referencias e formas de aprendizado para que o efeito do treinamento seja potencializado (Teixeira, 1999 *apud* FORLI, 2006). Nessa etapa, também ressalta Decenzo e Robbins (1999 *apud* FORLI, 2006), é preciso identificar se a falta de desempenho de dado funcionário não advém da falta de motivação ou da falta de ferramentas de trabalho, pois nesses casos os treinamentos terão pouco efeito.

A realização das quatro análises anteriores fornece os dados necessários para a quinta etapa de identificação de necessidades e irão definir o direcionamento dos treinamentos (Forli, 2006). Segundo Dessler (2003 *apud* FORLI, 2006), os indicadores definidos nessa etapa serão de extrema importancia para a avaliação dos resultados obtidos pelos treinamentos.

Definidos os indicadores, a proxima etapa é focada na identificação das soluções possíveis para melhora de seu desempenho, segundo Decenzo e Robbins (1999 *apud* FORLI, 2006) e Prahalad e Hamel (1990 *apud* FORLI, 2006) nessa etapa é possível que a empresa perceba que o resultado desejado não possa ser obtido por meio de treinamentos, ou que o treinamento necessário tenha um custo muito alto para organização, sendo uma opção melhor investimentos em outras áreas ou a contratação de mão de obra já treinada.

Caso a empresa decida por dar continuidade a implementação do treinamento entramos na última etapa das especificações das necessidades de treinamento, segundo Decenzo e Robbins (1999 *apud* FORLI, 2006) deve definir os resultados esperados após o treinamento, as competências que serão estimuladas e os resultados obtidos por outros treinamentos já realizados, a fim de poder se medir o nível de sucesso atingido.

2.3.2 Projeto e Implementação de Treinamentos

Segundo Bohlander *et al* (2003 *apud* FORLI, 2006), a eficiência de um programa de treinamento é influenciada mais por um levantamento de necessidades adequado do que pelo projeto e implementação em si. Para tanto, deve se basear nela na criação do projeto que, por sua vez, deve incluir os objetivos, resultados esperados, princípios de aprendizagem utilizados, instrutores, ambiente e método de implementação de forma clara.

Milkovich e Boudreau (2000 *apud* FORLI, 2006) atentam que os objetivos e resultados esperados devem ser mensuráveis e definir as habilidades, conhecimentos e atitudes que serão desenvolvidas ao longo do treinamento. Tais objetivos devem ser justificados também pela verificação de boas condições de treinamento como, motivação dos treinados, ambiente adequado e capacitação dos instrutores.

A vontade do treinado de mudar seus comportamentos e alcançar melhores resultados de trabalho é a principal fonte de motivação, porém ela também pode ser estimulada via fixação de metas, premiações, reforços ao treinamento e investimentos da organização. Já a escolha dos instrutores deve levar em consideração as características gerais dos treinados, os objetivos do treinamento e o domínio do assunto (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000 *apud* FORLI, 2006).

Quanto as formas de implementação do treinamento, segundo Dessler (2003 *apud* FORLI, 2006) podem ser definidas pelo ambiente ou pela estrutura do treinamento, como treinamento no trabalho, treinamento remoto, treinamento via simulações ou treinamentos gerenciais via rotação de setores. Cada tipo se utiliza de ferramentas e infraestruturas diferentes e se adequa mais a um público ou assunto específico.

Segundo Forli (2006), a escolha da forma de implementação também deriva fortemente das informações geradas durante o levantamento de necessidades e irá afetar na sua eficiência, nos resultados obtidos e na necessidade de novos treinamentos.

2.3.3 Avaliação de programas de treinamentos

Hamblin (1978 *apud* DIAS, 2014), determina o conceito de avaliação de treinamento como parte fundamental do controle e administração dos programas de treinamento, tendo como objetivo obter informações sobre seus efeitos, para que

auxiliem no seu processo de melhoria e na tomada de decisão. Para isso, aborda quais métodos de avaliação podem ser utilizados, como se deve estabelecer critérios de avaliação e como os resultados irão impactar na melhoria do programa.

Dutra *et al* (2002 *apud* FORLI, 2006), trata a avaliação como meio para mensurar os efeitos, repercussões e durabilidade dos resultados obtidos pelo programa. Para Salas e Cannon-Bowers (2001 *apud* FORLI, 2006) esses esforços partem de uma necessidade da empresa em mensurar o retorno obtido pelo seu investimento, refletido pelo aumento de produtividade ou pelo aumento na participação de mercado da organização.

Um dos modelos de avaliação de treinamentos altamente reconhecido é o de Kirkpatrick (1993 *apud* SALCEDO, 2014) se baseia na análise de quatro fatores as reações ao treinamento, o aprendizado obtido, a mudança e comportamento e os resultados atingidos.

Quanto as reações são avaliadas pontos como, a infraestrutura utilizada, a aceitação do grupo e a ocorrência de algum fato ou comentário relevante. Já quanto ao aprendizado é preciso mensurar o quanto das informações transmitidas foram realmente absorvidas pelo público. Para análise do comportamento é preciso verificar como o treinamento conseguiu afetar a rotina do colaborador em seu cargo. Por último, os resultados são medidos a partir do monitoramento dos indicadores que provocaram o treinamento (KIRKPATRICK, 1993 *apud* SALCEDO, 2014).

Para Kirkpatrick (1993 *apud* SALCEDO, 2014) o fator mais importante é o da reação pois se o colaborador teve uma visão positiva do treinamento é muito mais provável que ele tenha absorvido as informações e que as use em seu dia a dia mudando assim seu comportamento e, por consequência, atingindo melhores resultados.

Hamblin (1978 *apud* DIAS, 2014) apresenta um modelo muito parecido com o de Kirkpatrick porém traz um foco maior para a verificação das mudanças provocadas pelo treinamento, pois segundo ele é lá que se encontra o valor definitivo desse esforço, já que mudanças podem ter ocorrido sem que valor tenha sido agregado para a empresa, portanto o foco na análise das mudanças é primordial.

Borges (1982 *apud* MENESES, 2003) traz a ideia do modelo MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) que procura mensurar cinco elementos: insumo, procedimentos, processos, resultados e ambiente. Como insumo entende-se os

aspectos físicos e sociais do comportamento dos participantes antes do treinamento, quanto aos procedimentos são o que compreende a abordagem didática do programa. O processo se configura no comportamento do treinado ao longo do treinamento como, motivação, dedicação ou performance em testes, já os resultados competem na análise das habilidades desenvolvidas pelos participantes e, por fim, o ambiente integra o contexto organizacional existente antes e depois do processo.

Na visão do criador desse modelo o ambiente seria o fator mais importante pois é dele que se deriva a necessidade do treinamento, é por meio dele que o treinamento irá ocorrer e é ele que será modificado pelos resultados obtidos. Para Forli (2006), o modelo MAIS agrega uma importante visão aos modelos de Hamblin (1978 *apud* FORLI, 2006) e Kirkpatrick (1993 *apud* FORLI, 2006) justamente por abordar o contexto existente antes, durante e depois do treinamento.

Outro modelo mais contemporâneo é o IMPACT (Modelo Integrado de Avaliação do Impacto de Treinamento) de Abbad (1999 *apud* MENESES, 2003) define sete componentes para avaliação: Percepção de suporte organizacional, Características do treinamento, Características da clientela, Reação, Aprendizagem, Suporte a transferência e Impacto do treinamento no trabalho.

O primeiro componente diz respeito a como o colaborador vê os esforços da organização no sentido da gestão de desempenho, valorização da equipe e promoção de treinamentos. Já o segundo elemento condiz as Características do treinamento como tipo de implementação, área de conhecimento, duração, objetivo principal, origem, desempenho do instrutor e histórico.

Para as Características da clientela são analisados os dados dos treinados como atitudes, motivação, informações demográficas e componentes psicossociais. O elemento Reação engloba a opinião dos participantes quanto a programação, método de implementação, utilidade do treinamento, desempenho do instrutor, resultados e expectativas da empresa.

O componente Aprendizagem refere-se a compreensão e assimilação do conteúdo proposto medido por meio de testes de conhecimento aplicadas após o curso. Quanto ao Suporte a transferência procura avaliar o nível de incentivo que a empresa dedicou para facilitar o uso dos conhecimentos transferidos para o dia a dia do colaborador. No componente final, Impacto do treinamento no trabalho, é necessário

que o participante realize uma autoavaliação acerca de quais foram as mudanças no seu nível de desempenho, motivação e autoconfiança após a experiência.

2.4 Programas de Treinamento como Vantagem Competitiva

Segundo Forli (2006) a ampliação do uso da Gestão de Conhecimento, universidades corporativas e programas de treinamento demonstra o estado atual das organizações no sentido de buscar um conjunto sinérgico que concentre seu patrimônio em seu capital intelectual.

Para Stewart (1998 *apud* FORLI, 2006) a inteligência das pessoas é o patrimônio mais importante da empresa e diz respeito a todo conhecimento dentro de uma organização que é utilizado para criação de vantagens competitivas no mercado.

Kaplan e Norton (2004 *apud* FORLI, 2006) exploram a ideia de que esse ativo intelectual deve suportar as estratégias da organização e quanto mais desenvolvido ele for, com maior prontidão e eficiência conseguirá botar em prática a visão e objetivos da organização assim viabilizando a construção de uma vantagem competitiva.

Penrose (1959 *apud* FORLI, 2006) representa a criação de vantagem competitiva como o grau de controle que uma organização tem de seus recursos e a habilidade de direcioná-los para sua performance. Porter (1989 *apud* FORLI, 2006) vê duas possibilidades criação de vantagem competitiva, via custos, por meio da gestão da cadeia de valores da empresa, ou via diferenciação, por meio do posicionamento de marca. Ambos os autores se baseiam na capacidade de gerenciamento de recursos de uma organização para criação de vantagens competitivas.

Conye (1986 *apud* FORLI, 2006) define as fontes de uma vantagem competitiva sustentável como resultado de quatro capacidades de uma organização. Capacidade funcional, que resulta dos conhecimentos, habilidades e experiências dos funcionários. Capacidade cultural, que abrange todos os hábitos, atitudes, crenças e valores do ambiente organizacional. Capacidade posicional, que representa a reputação adquirida pela empresa no mercado e, por fim, a Capacidade regulatória, que diz respeito as posses legais da empresa como, por exemplo, propriedades intelectuais.

Forli (2006) aponta que todas as capacidades são em algum nível relacionadas com os recursos humanos instalados na organização desde a funcional e culturas, que dependem diretamente das habilidades, competências e atitudes dos membros da empresa, até a capacidade posicional e regulatória que são frutos da relação dos colaboradores com os clientes e com o mercado.

Barney (1995 *apud* FORLI, 2006) atribui a vantagem competitiva sustentável as empresas que obtêm recursos raros, valiosos, de difícil imitação ou de difícil substituição no mercado, nesse sentido ressalta que essa definição se aplica tanto a recursos físicos e tecnológicos quanto a recursos humanos, com a ressalva de que o peso que se dá a cada tipo de recurso depende muito do mercado em que a organização está inserida, assim como qual estratégia de negócios ela aplica.

Para Prahalad e Hamel (1990 *apud* FORLI, 2006) a avaliação do potencial de uma organização depende da sua capacidade de identificar, explorar e desenvolver as competências essenciais de sua organização por meio da gestão e desenvolvimento de seus recursos humanos. Os autores esclarecem que a organização deve ser capaz de replicar essas competências essenciais em um nível individual dentro da empresa através de programa de treinamento, possibilitando a construção de vantagem competitiva para a organização.

Meister (1999 *apud* KRAEMER, 2004) afirma que a atribuição de vantagem competitiva adquirida por meio de elementos tangíveis como produtos ou eficiência produtiva são muito mais comoditizáveis e, portanto, menos duradouros do que vantagens adquiridas via diferenciação de sistemas de processos humanos e serviços. Ademais, a autora também afirma que a principal forma para viabilizar e incentivar a diferenciação é através do investimento em treinamentos.

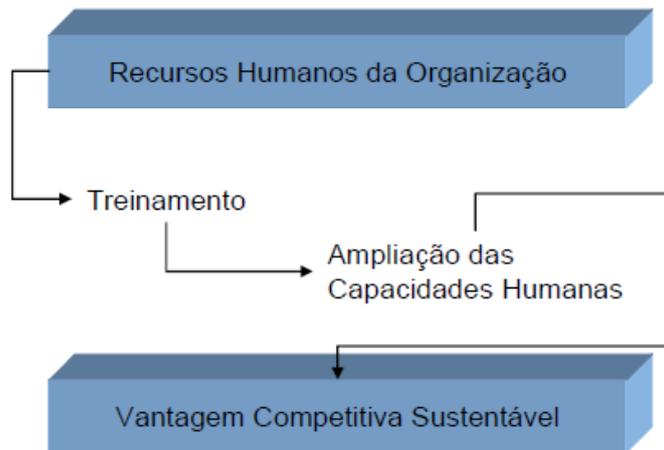
Segundo Forli (2006 p.126)

Entendendo a vantagem competitiva sustentável como aquela que será capaz de manter o crescimento da organização pelo tempo e que o recurso controlador de produção é o conhecimento, pode-se inferir que o conhecimento sustenta a vantagem competitiva da organização. Ao ampliar o conhecimento na organização pode-se inferir que o treinamento amplia a sustentabilidade de sua vantagem competitiva.

Logo, o autor conclui que os recursos humanos são a base de uma vantagem competitiva sustentável dentro de uma organização, desde que sejam estimuladas por

meio de treinamentos e gestão de conhecimento focados a ampliação das capacidades humanas dos integrantes da empresa como ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Representação gráfica da vantagem competitiva



Fonte: Forli (2006, p. 128)

Por fim, segundo Irelad *et al*, (2014 *apud* MANGANELLI, 2021) uma organização obtém vantagem competitiva quando executa uma estratégia organizacional que entregue para os clientes um resultado superior ao da concorrência, os autores ainda destacam a dificuldade de isso ser alcançado sem investimentos contínuos na capacitação de seus colaboradores.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto a natureza da pesquisa, foi de caráter qualitativo, pois abordou a constatação dos fatos que levam a uma eficiente gestão de conhecimento e programa de treinamento. Levando em consideração que o método pode ser definido por Gerhardt (2009, p. 31) como:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Quanto aos objetivos da pesquisa foi categorizada como pesquisa explicativa já que, após a observação dos fatos e registros, foram coletadas avaliações que permitiram justificar a eficiência dos métodos e técnicas utilizados. Assim como descrito por Prodanov (2013, p. 53):

Quando o pesquisador procura explicar os porquês das coisas e suas causas, por meio do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados. Visa a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Quanto ao método de pesquisa adotada, é mais bem descrito como um estudo de caso já que analisou e descreveu os métodos e técnicas aplicados na empresa, de acordo com Prodanov (2013, p. 60):

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc.

Como estratégia de coleta de dados utilizou-se a Pesquisa de Satisfação com os participantes/franqueados, em caráter amostral. O feedback dos treinados foi coletado a partir de um formulário veiculado utilizando a plataforma *Monday* que foi estruturado utilizando a escala Likert. Nessa escala cada respondente sinaliza sua percepção sobre o questionamento apresentado entre: 1 – Muito satisfeito; 2 – Satisfeito; 3 – Indiferente; 4 – Insatisfeito; 5 – Muito insatisfeito.

4. DESCRIÇÃO ANALÍTICA DO PROGRAMA DE TREINAMENTOS PARA FRANQUEADOS DE UMA EMPRESA DO SETOR ODONTOLÓGICO

Neste capítulo será descrito o programa de treinamentos de uma empresa do setor odontológico, a fim de evidenciar a sistematização da gestão dos franqueados, assim como demonstrar o desenvolvimento da educação corporativa/ padronização e apresentando-o como um diferencial competitivo dentro de uma empresa.

4.1 Detalhamento da Empresa

A empresa, objeto de investigação desta pesquisa, está a dezenove anos no mercado odontológico de implantes, sendo treze desses anos operando no modelo de franquias, tornando-se parte de um dos maiores grupos odontológicos do mundo e líder de mercado em sua especialidade no Brasil e é sediada na cidade de Londrina - PR.

Contando com mais de 450 unidades ativas/franquias, de diversos tamanhos, a rede conta com quase 4000 funcionários ativos em sistema, divididos em funções como, comercial, financeiro, telemarketing, recepção, assistente de saúde bucal, operadores e assistentes de laboratório, além de cargos gerenciais. Já a sede da franqueadora conta com cerca de 70 funcionários dando suporte as unidades franqueadas, por meio de consultorias, planejamento estratégico, assistência de mídias, desenvolvimento de *software* e treinamentos de equipe.

Como perfil de franqueadora, possui alta padronização de processos, realizados através de um *software* próprio da empresa, assim como uma estrutura e plataforma digital de treinamentos pela qual todos os funcionários das unidades franqueadas passam, que serão desenvolvidos nos próximos tópicos.

4.2 Estrutura do Programa de Treinamentos para Franqueados

O setor de treinamentos da empresa foi fundado com o objetivo de capacitar os funcionários das unidades franqueadas a operarem no sistema de *software* proprietário da empresa, assim como a seguirem os padrões de processos exigidos pela franqueadora que foram estabelecidos com a intenção de proporcionar o melhor

atendimento para os pacientes, a fim de otimizar a performance técnica, comercial e financeira das unidades.

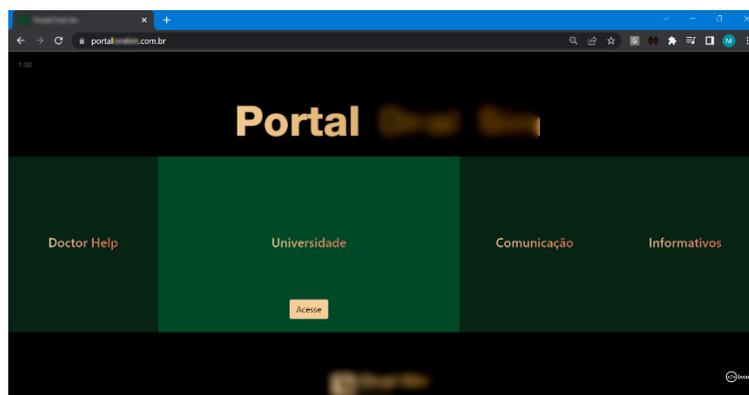
Esse setor conta com diversos recursos de aprendizagem que são disponibilizados aos funcionários das franquias. Inicialmente todas as unidades novas da rede enviavam seus funcionários à sede em Londrina para realizarem sua primeira capacitação quanto aos padrões de operação da franquia. Somente em casos em que as unidades novas eram localizadas em cidades muito distantes que esse treinamento era executado a distância em modelo EAD (Ensino A Distância).

Após a pandemia do COVID-19 em 2020 todos os treinamentos do setor passaram a ser ministrados nesse modelo EAD devido à praticidade, redução de custos e a verificação da manutenção de uma qualidade suficiente obtida nos funcionários treinados nesse novo modelo.

Quanto às etapas do treinamento são subdivididos os treinados em dois grupos: o das unidades novas que estão inaugurando na rede e o das unidades antigas que passam novamente por treinamento devido à rotatividade da equipe ou estabelecimento de novos padrões pela franqueadora.

Ambos os grupos entram em contato com o setor por meio de vídeo chamadas na plataforma *Zoom* ou via a universidade corporativa da empresa, acessada no navegador de internet através do portal da empresa. Conforme Figura 5:

Figura 5 - Acesso da Universidade Corporativa via portal



Fonte: Autoria Própria (2023)

Ademais, eventos presenciais também são desenvolvidos regionalmente para otimizar a performance das equipes enviadas pelos franqueados para atenderem o evento.

Os treinamentos contam com *scripts* de atendimento, simulações de sistema e simulações de atendimento conduzidos pelo time de treinamento da franqueadora, assim como conteúdos produzidos pelos times da consultoria comercial, consultoria de gestão e pelo time de marketing da franqueadora.

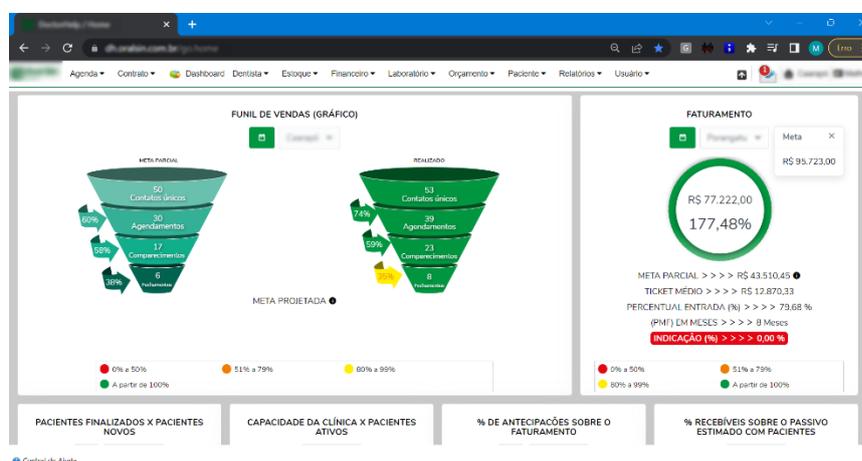
Dentre esses materiais se encontram vídeos e slides ressaltando a importância dos principais processos comerciais, financeiros e de marketing que a unidade deve prezar, além de materiais de apoio no formato de tabelas de consulta e manuais POP (Procedimento Operacional Padrão) que tem como objetivo proporcionar uma consulta rápida ou de estabelecer novos padrões de operação para as principais tarefas a serem executadas por cada funcionário da clínica.

4.2.1 Atuação do Programa de Treinamentos para Franqueados Novos

As unidades de inauguração devem, por padrão da franqueadora, passar por uma semana de treinamento inicial, de forma síncrona, utilizando a Plataforma Zoom, direcionando a equipe operacional da unidade quanto aos cargos de financeiro, comercial, telemarketing, recepção e gerente ou diretor da clínica.

Durante esse treinamento os funcionários de cada função são ambientados com o sistema utilizado pela franquia, exemplificado na Figura 6, obtém conhecimento sobre os padrões exigidos pela mesma, entendem como cada setor da franqueadora traz um tipo de suporte para operação, realizam simulações de sistema e tem suas dúvidas atendidas pelo setor de treinamento.

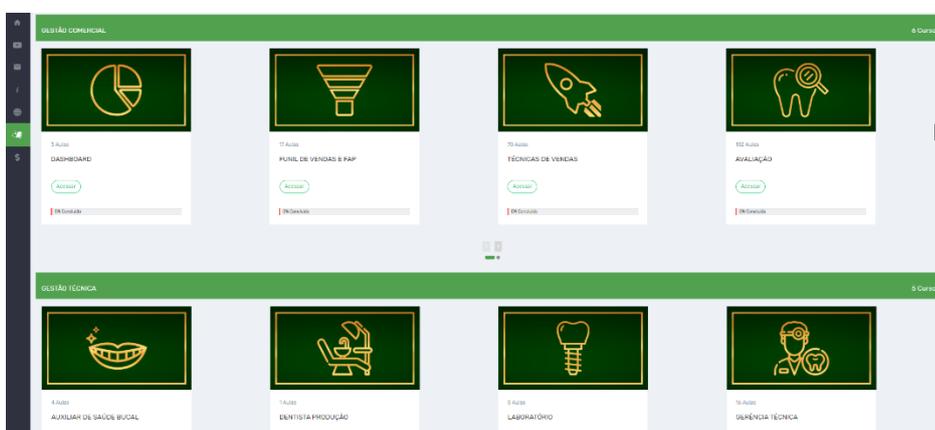
Figura 6 - Exemplo do sistema utilizado



Fonte: Autoria Própria (2023)

É importante evidenciar também que o diretor responsável pela clínica deve estar presente em todos os treinamentos de cada função para que esteja apto a auditar o cumprimento dos processos padrões de cada funcionário conforme orientação da franquia, assim como para reforçar e averiguar o comprometimento de seus funcionários em relação ao treinamento. O diretor também tem módulos de gestão específicos, conforme Figura 7, direcionados a ele pelo time de consultoria de gestão e consultoria comercial da franqueadora para que se familiarize com a rotina de gestão de resultados da clínica via indicadores disponibilizados pelo próprio sistema.

Figura 7 - Exemplo da divisão dos módulos de estudo na universidade corporativa



Fonte: Aatoria Própria (2023)

Após esse treinamento todos os funcionários tem acesso à universidade corporativa da franqueadora onde são disponibilizados vídeos e simulações de todos os temas e processos abordados nos treinamentos ao vivo, ademais a unidade também tem direito a três meses de acompanhamento personalizado pelo setor de SAF (Serviço de Atendimento ao Franqueado) da franqueadora que disponibiliza um contato via *WhatsApp* para tirar as dúvidas que vão surgindo no dia a dia da operação ou realiza simulações via *Anydesk* para acesso remoto dos computadores utilizados pela clínica.

4.2.2 Atuação do Programa de Treinamentos para Franqueados Antigos

Já o grupo dos franqueados que já passaram por esse treinamento inicial e que, portanto, já estão com a unidade em operação dentro da rede se beneficia dos

treinamentos de uma forma diferente, além de ainda poderem contar com o time do SAF para dúvidas em relação ao sistema, mesmo que de maneira menos personalizada, também podem se inscrever no treinamento junto das unidades de inauguração o que ocorre com certa frequência devido a troca de funcionários dessas unidades.

Ainda assim, também é disponibilizado um cronograma de treinamentos mensais, conforme Figura 8, com conteúdo diversos para a equipe das unidades que já estão em operação. Os temas desses treinamentos variam bastante e são desenvolvidos pelos dois times de consultoria ou pelo time de comunicação da franqueadora abordando situações do dia a dia da operação, visando reforçar padrões ou otimizar a performance das clínicas.

Figura 8 - Cronograma de treinamentos mensais

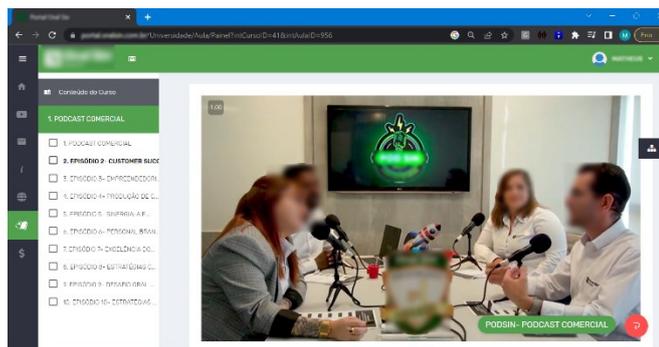


Fonte: Autoria Própria (2023)

Dentre os assuntos, já foram abordados: Gestão de mídias sociais, Aplicação de gatilhos de venda, Utilização de ferramentas *Chatbot*, Programas de indicação, Coleta e gestão de NPS (*Net Promoter Score*), Técnicas de conversão de vendas, Conciliação financeira, Gestão de cobrança e inadimplência, Aplicação de *Lean* e *Kaizen*, Precificação, Gestão técnica e operacional, Lei geral de proteção de dados (LGPD) entre outros assuntos.

A franqueadora também realiza um Podcast mensal, conforme Figura 9, com a alta diretoria da empresa junto a convidados especiais, onde temas mais abrangentes são abordados como: *Customer success*, Empreendedorismo, Produção de conteúdo local, Modelo de negócio, Estratégias comerciais, *Personal branding* entre outros.

Figura 9 - Apresentação do Podcast da empresa



Fonte: Autoria Própria (2023)

Por fim, a franqueadora também promove eventos de treinamento presencial, conforme Figura 10, realizados pela diretoria e pelo setor de consultoria comercial que envolvem convidados especiais, palestras e simulações para capacitar ainda mais o time comercial, o telemarketing e os gerentes responsáveis pelas unidades franqueadas.

Figura 10 - Evento de treinamento presencial



Fonte: Autoria Própria (2023)

Esses eventos até 2022 eram realizados todos na sede em Londrina, porém a partir de 2023 passaram a serem conduzidos nas cinco regiões do Brasil, a fim de aumentar a abrangência das unidades participantes.

4.2.3 Instrumento de Avaliação do Programa de Treinamentos Aplicados aos Franqueados

A avaliação da performance dos funcionários das unidades que passaram pelo treinamento é conduzida por três meios. O primeiro é basicamente os resultados obtidos pela unidade que podem ser verificados por meio dos diversos indicadores encontrados no sistema, taxa de conversão do funil de vendas, tempo médio de resposta, tempo médio de atendimento, inadimplência, conciliação bancária, índice NPS, faturamento por indicação, taxa de conversão de resgates e índices de controle de estoque, entre outros. Em caráter exemplificativo, segue na Figura 11.

Figura 11 - Dashboard para acompanhamento de indicadores



Fonte: Autoria Própria (2023)

A correta interpretação desses indicadores é ponto focal no treinamento do gestor da unidade por isso ele configura no segundo meio de avaliação da eficácia do treinamento, já que, desde o acompanhamento do comprometimento da sua equipe nos treinamentos, consegue identificar se algum desses indicadores está fora do desejável por influência da performance da equipe ou se pode-se tratar de alguma influência externa.

O terceiro meio de avaliação advém do acompanhamento dos times de consultoria de gestão e consultoria comercial da franquia já que tem uma visão mais ampla do ambiente externo por acompanharem diversas unidades, conseguem apontar os principais pontos fracos da operação para o diretor responsável.

Ambos os times de consultoria acompanham cerca de 40 unidades cada e são responsáveis por consolidar a performance de suas clínicas e trabalhar na correção dos indicadores e anomalias que forem identificadas em cada uma junto com a equipe das respectivas unidades.

4.2.4 Desenvolvimento dos Franqueados Pós Programa de Treinamentos

Todos os setores da franqueadora tem como objetivo dar suporte no desenvolvimento e otimização de performance dos franqueados, por isso esse trabalho não acaba com essa estrutura de treinamento. O principal objetivo dos times de consultoria é o de formar tanto uma equipe que opera em alta performance dentro na unidade quanto um diretor que possui a mentalidade correta para garantir que todos estão trabalhando da melhor maneira e que também consiga contribuir para gestão de conhecimento da franquia.

Muitos dos processos mais inovadores da franquia foram iniciados deliberadamente pelos diretores das unidades, influenciados ou não pelos conhecimentos que obtiveram pela estrutura de treinamento, esses processos, então, são refinados e padronizados pela franquia que utiliza-se da estrutura de treinamento para consolidar esse novo conhecimento e disseminá-lo pela franquia, assim garantindo uma marca mais forte que consegue operar com ainda mais eficiência em um processo cíclico do crescimento contínuo.

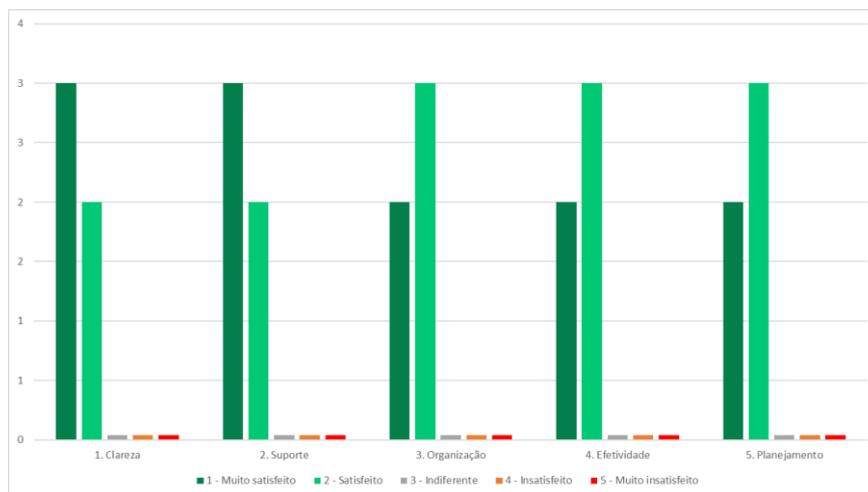
5. FEEDBACK DOS FRANQUEADOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE TREINAMENTOS

A amostragem utilizada foi de treinados que, recentemente, passaram pela semana de treinamento inaugural da franquia, e com treinados que passaram pelo mesmo treinamento, porém há cerca de dois meses, ou seja, já tiveram a chance de testar e aplicar o conhecimento transmitido em seu dia a dia na operação da unidade. Assim é esperado obter duas perspectivas diferentes para confirmar se não há uma queda na satisfação quanto ao treinamento depois de algum tempo.

5.1 Percepção da Didática do Treinamento

Conforme pode-se verificar no Gráfico 1 os resultados obtidos foram muito positivos sendo que todos os entrevistados relataram estarem satisfeitos ou muito satisfeitos com a clareza, o suporte, a organização, a efetividade e com o planejamento do programa de treinamento pelo qual passaram.

Gráfico 1 - Respostas obtidas quanto didática



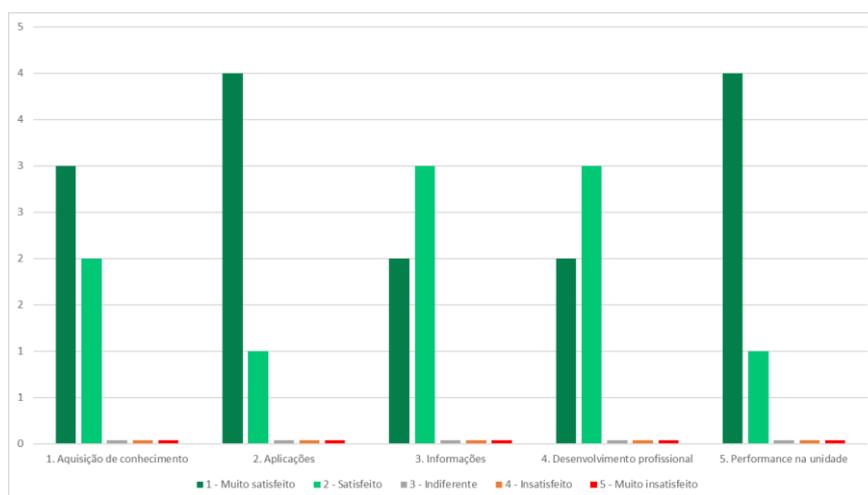
Fonte: Autoria Própria (2023)

O que demonstra que o Programa de Treinamento aplicado pela franqueadora tem uma boa organização didática-pedagógica, favorecendo o processo de ensino-aprendizagem, que promove a construção do conhecimento entre as franquias.

5.2 Percepção da Aquisição do Conhecimento como Suporte para o Desempenho da Franquia

Analisando as respostas obtidas podemos concluir que os treinados também têm opinião muito positiva quanto esse aspecto já que todos se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos quanto a aquisição de conhecimento, suas aplicações, as informações transmitidas, seu desenvolvimento profissional e a performance obtida na unidade. Conforme visualizado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Respostas obtidas quanto conhecimento adquirido e desempenho na franquia



Fonte: Autoria Própria (2023)

Levando em consideração a análise do questionário aplicado podemos concluir que, a qualidade do treinamento oferecido pela empresa é boa, conseguindo atuar como diferencial no desempenho da unidade franqueada.

Mesmo tendo sido avaliado apenas unidades que passaram pela etapa inicial do sistema de treinamento e suporte aos franqueados a franqueadora apresenta mecanismos para manter as equipes sempre atualizadas e está constantemente buscando *feedback* dos treinados, por meio dos treinamentos mensais de forma assíncrona ou dos treinamentos presenciais.

Vale dizer que, a didática e os conteúdos apresentados sempre passam pela supervisão e aprovação do time do setor de treinamento da empresa, mesmo quando os instrutores ou criadores dos conteúdos pertencem a outros setores da empresa, assim prezando pela mesma qualidade observada pelas respostas do questionário aplicado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi de descrever, de forma analítica, o funcionamento do sistema de treinamento proposto pela empresa e avaliar se ele obtém performance satisfatória para os que estão inseridos nele, assim como evidenciar seu diferencial competitivo para um ambiente de franquias.

Diante do detalhamento do Programa de Treinamentos e a pesquisa de satisfação aplicada, observou-se que, a franqueadora preocupa-se constantemente em manter um padrão de qualidade homogêneo em sua extensão. Assim como, notou-se que, pelas respostas obtidas que o sistema é eficiente quanto à didática e quanto aos conteúdos transmitidos pelos treinamentos.

Os mecanismos de suporte ao sistema de treinamento que são desempenhados pelos setores de consultoria e pelo SAF operam papéis essenciais para a sua performance já que constantemente garantem que os padrões estabelecidos pela franqueadora estão sendo executados, assim como criam padrões em conjunto com os operadores dentro das unidades franqueadas, e podem ser assim considerados um dos diferenciais da infraestrutura.

Vale ressaltar que, os dois maiores diferenciais do sistema de treinamento da são o aproveitamento das habilidades e conhecimentos específicos de todos os membros da empresa, independente se esses pertencem ao setor de treinamento ou não, e o efeito que esse sistema tem para estrutura de custos das unidades franqueadas.

Como toda empresa de grande ou médio porte, a franqueadora possui times diversos que operam em setores diferentes e que, portanto, possuem habilidades e conhecimentos específicos. Saber como utilizar as experiências de cada time de maneira que possam contribuir para gestão do conhecimento de toda uma cadeia de franqueados é um dos pontos chaves que trazem essa estrutura como um diferencial dentro de um ambiente de franquias.

Para isso também é de grande valia que esses times tenham contato direto com o dia a dia das unidades, já que assim também tem ciência das principais dores encontradas durante sua rotina de operação, logo conseguem produzir conteúdo e novos padrões mais direcionados a solucionar essas dores ou a otimizar tarefas que representam gargalos nessas rotinas.

Outro efeito que é altamente atraente para a estrutura de treinamento, principalmente em um contexto de franquias, é a oportunidade que ela proporciona para as unidades franqueadas no sentido da redução de gastos operacionais, aumentando a margem obtida pelo modelo de negócios da franquia. Essa oportunidade se traduz na possibilidade da contratação de funcionários mais inexperientes no mercado de trabalho que, normalmente, estão atrelados a salários menores.

A contratação desse perfil de funcionário é justificada já que ele terá o suporte de toda a estrutura da franquia para conseguir aprender a executar suas funções dentro da empresa de maneira otimizada, logo suas experiências anteriores não serão diretamente necessárias, tudo que a unidade precisa é encontrar um funcionário interessado disposto a se dedicar a aprender e executar os padrões propostos transmitidos pela franquia.

Como mencionado anteriormente esse novo funcionário terá todo suporte das consultorias que estarão a todo momento verificando se ele está seguindo os padrões propostos ou não, apontando pontos de melhoria e tirando dúvidas junto ao setor do SAF.

Por fim, outro benefício relacionado a contratações é que a unidade franqueada não fica refém da rotatividade de funcionários já que dispõem da facilidade de treinamento de um novo colaborador para função a qualquer momento.

REFERÊNCIAS

CONTE, Alvacir. Universidade corporativa: Uma nova “Roupage” para a área de treinamento e desenvolvimento. **Revista Pensamento Contemporânea em Administração**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11026>. Acesso em: 13/11/22.

CRUZ, Cláudia. **Gestão do conhecimento e sistemas de informação**: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento. Belo Horizonte. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/sjQQgW9qkGgnmQLLZGCxcMP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21/11/2022.

DIAS, Carolina. Panorama da avaliação de resultados em educação corporativa no Brasil. **Revista de Administração FACES Journal**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31843/panorama-da-avaliacao-de-resultados-em-educacao-corporativa-no-brasil>. Acesso em: 13/11/22.

FORLI, David. **Análise de um programa de treinamento e de seus resultados: Um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil**. Riberão Preto. 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-23012007-134149/publico/DavidForliInocente.php> Acesso em: 12/11/2022.

GERHARDT, Tatiana. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre. 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em 21/11/2022.

KRAEMER, Maria. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista eletrônica de ciência administrativa**. 3º ed. Campo Largo. 2004. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/430>. Acesso em: 21/11/2022.

MANGANELLI, Anna. A universidade corporativa do Grupo Berlim S.A: Uma análise de seus pontos fortes e dos aspectos que deveriam ser apropriados. **Revista das faculdades integradas Vianna Junior**. Juiz de fora. 2021. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/774>. Acesso em: 19/11/2022.

MENESES, Pedro. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto de treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. 7º ed. Brasília. 2003 Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/276>. Acesso em: 21/11/2022.

PRODANOV, Cleber. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2º ed. Novo Hamburgo. 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>. Acesso em: 21/11/2022.

SALCEDO, Alessandra. Avaliação dos Resultados dos Programas de Treinamento em Nível Organizacional. **Revista Linceu**. 4ª ed. São Paulo. 2014. Disponível em: https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1700. Acesso em: 21/11/2022.

ANEXO

Entrevista Realizada com os Franqueados Participantes

Pesquisa de satisfação: Treinamento de inauguração

As perguntas 1 a 5 tem relação quanto a sua percepção didática do treinamento.

As perguntas 6 a 10 tem relação quanto a sua percepção dos conteúdos apresentados e seu suporte para o desenvolvimento da unidade.

Escreva abaixo o mês de participação do treinamento:*

Ex: Abril

1. Como você avaliaria a clareza das explicações apresentadas durante o programa de treinamento. *

2. Como você avaliaria a disponibilidade e prontidão dos instrutores em fornecer suporte durante o programa de treinamento. *

3. Como você avaliaria a organização e estrutura do programa de treinamento como um todo. *

4. Como você avaliaria a efetividade das simulações práticas propostas durante o programa de treinamento. *

5. Quanto ao planejamento e o tempo para realização dos treinamentos, qual seu grau de satisfação.

*

6. Quão confiante você se sente em aplicar o conhecimento adquirido no programa de treinamento em seu trabalho.

*

7. Quão relevante você sente que as informações apresentadas quanto sua aplicação no dia a dia da sua unidade.

*

8. Quão satisfeito(a) você está com a quantidade de informações fornecidas durante o programa de treinamento.

*

9. Quão útil você considera o conteúdo do programa de treinamento para o seu desenvolvimento profissional.

*

10. Quão útil e importante você considera os conteúdos apresentados para performance da sua unidade.

*

Enviar