

Análise do Sistema de Gestão de uma empresa de prestação de serviços de treinamentos

Analysis of the Management System of a training services company

ADAUTO BORGES DOS SANTOS

Pós-graduando em Gestão Estratégica de Negócios (UNIPAM)

E-mail: adautoanjo@gmail.com

CELIO ADRIANO LOPES

Professor orientador (UNIPAM)

E-mail: celio@unipam.edu.br

Resumo: As empresas têm sido cada vez mais colocadas em evidência quando o assunto é a qualidade dos seus serviços e em como se posicionam na sociedade e em relação a seus colaboradores. Assim, este trabalho teve como base a análise de um sistema de gestão de uma empresa de cursos profissionalizantes para o mercado. Foi adotado o método de pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão, uma análise dos principais pontos que precisam ser tratados e a satisfação do público que é atendido. Para análise de condições internas e externas, foi utilizada a Matriz SWOT, pontos fortes (strengths), pontos fracos (weakness), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), que é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão, seguida da adoção da Matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), que permite delinear e elencar ações de melhoria.

Palavras-chave: Análise. Sistema de Gestão. Swot. GUT.

Abstract: Companies have been highlighted more and more when the subject is the quality of their services and how they position themselves in society and their employees. Thus, this work had as its basis the analysis of a management system of a professional training company that offers courses to the market. The bibliographical research about the subject was adopted to analyze the main points that need to be handled and customer satisfaction. The SWOT Matrix, a tool widely used in management, was used to analyze internal and external conditions, followed by the adoption of the GUT Matrix, which allows delineate and list of improvements actions.

Keywords: Analysis. Management system. Swot. GUT.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Cada vez mais está sendo colocada em questionamento a importância de um sistema de gestão bem estruturado, que, em resumo, consiste em ajudar a construir o futuro sólido de uma empresa, focando sempre na importância da sobrevivência da instituição a longo prazo e em seu crescimento sustentável no mercado.

Este trabalho analisa o sistema de gestão e identifica os pontos de melhoria de uma empresa que presta serviços de formação em cursos específicos voltados às áreas

de eletricidade, brigadas de incêndio, normas regulamentadoras e processo de integração e reintegração nas empresas. Além de todos esses cursos oferecidos, a organização tem, em toda a sua estrutura, tanto física quanto acadêmica, os padrões CEMIG, a distribuidora de energia da região.

Seiffert (2010) afirma que as empresas são cada vez mais dependentes da forma de pensar da sociedade e de como ela analisa e identifica os processos em vários níveis organizacionais. A organização é julgada em vários níveis, como a qualidade no ambiente de trabalho e a qualidade ambiental, que são processos que devem responder a um sistema.

A análise crítica do sistema de gestão com propósito de revisão deve ser realizada para se conhecerem os seus pontos de déficit. Dessa maneira, evidenciam-se os resultados obtidos, dando a oportunidade de se aplicarem as melhorias necessárias nos pontos falhos. Algumas questões importantes devem ser levantadas: em que situação se encontram as ações planejadas, há suficiência de recursos dessa gestão e quais são as oportunidades para melhoria?

Outro ponto a conhecer é o nível de satisfação dos clientes da organização. Com isso se desfruta de subsídios para uma melhor gestão dos negócios, desenvolvendo estratégias para atrair e reter clientes.

O desejo de alavancar os resultados da instituição e de torná-la competitiva no mercado devem propiciar a realização de investimentos certos para o gerenciamento do negócio. Afinal, interligar e fazer o fluxo de todos os setores do empreendimento fluir requer conhecimento e aplicação de estratégias específicas.

Com uma boa gestão, os colaboradores vinculados à empresa conseguem assimilar melhor suas atividades, seguindo padrões pré-estabelecidos. Seguem mais motivados e com melhor desempenho.

Nesse sentido, a abordagem de diversos conceitos teóricos e práticos ligados à administração serviram de base para a análise de uma empresa, cujo objetivo é expandir o nível de competitividade em seu mercado existente e atrair novos mercados para a empresa no futuro.

O trabalho se justifica pela importância de se apresentarem dados consistentes para a tomada de decisão de um empreendedor que pretende se manter em ritmo crescente no mercado.

Assim, foram definidos como objetivo principal da pesquisa analisar o sistema de gestão de uma organização que oferece cursos de especialização. Foram analisados os impactos, os pontos fracos, a eficiência geral e as urgências de tratativa.

2 SISTEMA DE GESTÃO E FERRAMENTAS

Um sistema de gestão é definido como um conjunto inter-relacionado de elementos que têm como principal objetivo dar um norte às decisões gerenciais através de dados tangíveis de resultados. Leva-se em consideração se tais sistemas são fechados ou abertos. Os sistemas fechados são aqueles que somente recebem dados controlados e não sofrem interferência do ambiente. Em contraponto, os sistemas abertos podem receber dados não controlados e controlados, conseqüentemente recebem influência do ambiente externo e interno (IMONIANA, 2010).

2.1 FERRAMENTA DE ANÁLISE SWOT

A SWOT é, em princípio, uma ferramenta analítica e, portanto, pode ser vinculada a workshops de planejamento, avaliação e reflexão, treinamento e até consultoria. De acordo com Cordioli (2001), a abordagem SWOT, diz respeito a quatro prioridades analíticas que consideram sucesso (objetivos alcançados, pontos fortes, benefícios, satisfação), deficiências (dificuldades, falhas, fraquezas, insatisfação), potencial (habilidades inexploradas, ideias de melhoria) e obstáculos (adversidade, oposição, resistência e mudança).

Quando se trata de gestão, as empresas estão, cada vez mais, tentando continuar no mercado, aplicando algumas mudanças. Para isso, diversos elementos devem ser levados em consideração, principalmente o ambiente externo e o interno do meio empresarial. A análise Swot é uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento estratégico. Estuda o ambiente externo e interno da empresa em busca dos pontos fortes e fracos, identificando oportunidades e ameaças (ALMEIDA, 2003).

Quadro 1: Modelo Análise Swot

Forças	Fraquezas
Potencial de clientes; Localização favorecida; Boa qualidade no equipamento utilizado; Atendimento;	Pouco aproveitamento do espaço; Custo elevado; Produto sem diferencial dos demais; Qualidade baixa;
Oportunidades	Ameaças
Local onde a empresa está cedida; Programa de fidelização dos clientes; Modernização do trabalho desenvolvido;	Concorrência elevada; Aumento dos preços; Críticas divulgada publicamente; Competição no mercado; Aumento do preço dos fornecedores;

Fonte: Almeida (2003).

2.2 MATRIZ GUT

Segundo Oliveira *et al.* (2016), a Matriz GUT destaca e classifica a Gravidade, a Urgência e a Tendência (GUT), dando à gestão uma visão mais clara para a tratativa.

Pestana *et al.* (2016) afirmam que a gravidade é vista como a dificuldade já analisada, com resultados de médio a longo prazo; a urgência visa à resolução do problema e define o tempo que será gasto; a tendência analisa o quanto esse problema pode crescer com o passar do tempo.

Para que a matriz seja construída, os autores dão um exemplo de como deve seguir o processo: primeiro, os problemas devem ser listados por intensidade e, segundo, devem-se multiplicar por tópicos os números indicados, dando destaque para os itens com maior pontuação. Posteriormente, enumera-se de 1 a 5, criando-se um ranking dos pontos com prioridades. A atribuição de pontos deve levar em consideração os itens que constam do Quadro 2.

Quadro 2: Modelo Análise Swot

PONTOS	G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA	G x U x T
5	Problema extremamente grave	Intervenção imediata	Situação irá piorar caso nada seja feito	5 x 5 x 5 = 125
4	Problema muito grave	Situação urgente	Situação irá piorar em curto prazo	4 x 4 x 4 = 64
3	Problema grave	Deve ser resolvido o mais cedo possível	Situação irá piorar em médio prazo	3 x 3 x 3 = 27
2	Problema com pouca gravidade	Pouca urgência pode esperar um pouco	Situação irá piorar a longo prazo	2 x 2 x 2 = 8
1	Problema sem gravidade	Não tem pressa	Situação pode não mudar, ou pode piorar	1 x 1 x 1 = 1

Fonte: Oliveira *et al.* (2016).

Após a aplicação da matriz, obtêm-se informações necessárias para a elaboração de um planejamento estratégico, o que permite solucionar ou amenizar os problemas enfrentados pela organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho teve como princípio a análise do sistema de gestão de uma empresa, a fim de se obterem resultados de seu desempenho e a ciência do nível em que essa gestão se encontra, visando à organização como um todo, material e mão de obra.

Na definição de Cerqueira (2012), os sistemas de gestão de uma instituição são um conjunto de propósitos com a finalidade de suprir as necessidades específicas do local, metas e ideais. Esses sistemas podem ser trabalhados de forma individual e unificada, de modo que seja possível suprir as necessidades básicas de todos os processos.

3.1 DELINEAMENTO DE ESTUDOS

Os meios de pesquisa utilizados para que fosse feita essa análise foram a pesquisa bibliográfica referente ao assunto abordado e a pesquisa in loco. Foi feita pesquisa direta com o responsável pelo sistema de gestão e em material como dados de desempenho e arquivos do sistema.

3.2 LOCAL DA PESQUISA

O trabalho foi realizado em um centro que oferece cursos profissionalizantes voltados às áreas que atendem serviços com eletricidade. A empresa tem como principal força atender a empreiteiras com padrão CEMIG.

Também são oferecidos cursos de mercado, que atendem empresas da região que precisam capacitar seus funcionários em diversas normas regulamentadoras,

serviços que são oferecidos tanto no seu ambiente interno quanto nas próprias empresas que precisam dessa capacitação para os seus funcionários.

3.3 COLETA DE DADOS

Foi realizada uma coleta de dados que abrangesse todo o sistema de gestão para que a análise fosse realizada. A pesquisa abrangeu uma coleta geral do sistema, realizada na própria instituição. Além desses dados, também foi realizada pesquisa com funcionários diretamente ligados à gestão, como o responsável pelo sistema de gestão implantado.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi baseada nas informações colhidas sobre o sistema de gestão em sua totalidade. Além disso, foram levantados os pontos fortes e fracos da instituição a fim de se encontrarem os pontos de oportunidade de melhoria por meio da matriz de priorização GUT. Além disso, foram observados pontos específicos como a padronização, 5s, satisfação com os serviços prestados e satisfação dos colaboradores. Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois oferece relações sobre as variáveis do processo.

Para Cerqueira (2012), a partir da conferência e da análise do desempenho do sistema, é possível serem medidos diversos aspectos que podem ser implementados e principalmente corrigidos. Com essa análise, podem ser vistas e aplicadas melhorias através de ações reativas e mitigadoras, ações corretivas e preventivas, reparos, implementação de novas tecnologias, alteração de processos e produtos e alteração nos procedimentos do sistema a fim de se colocar em prática a melhoria contínua.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE SWOT

A princípio, foi aplicada e criada para a empresa a matriz Swot para se avaliar e se tomar conhecimento dos fatores internos, conhecendo-se então as forças e as fraquezas da empresa. Na sequência, foram analisados os fatores externos, as oportunidades e as ameaças diretas ao negócio.

Quadro 3: Análise Swot ABS

Forças	Fraquezas
Infraestrutura; Aulas práticas; Foco no atendimento aos requisitos de cursos CEMIG; Variedade de cursos; Parcerias com empresas da área;	Software de gestão; Padronização; Fluxo de processos; Capital interno (Segurança); Marketing; 5s; Organização;
Oportunidades	Ameaças
Cursos de Pós-graduação; Investimentos nos cursos EAD; Implantação de um sistema de gestão; Investimento na expansão de público;	Novas formas de atendimento de mercado; Crescente concorrência/novos participantes; Estagnação e flutuação de mercado;

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Por meio da matriz, identificou-se que, quando se trata de infraestrutura oferecida para os alunos, a instituição se destaca e entrega resultados favoráveis, tanto para os clientes quanto para o mercado de trabalho. Em relação às oportunidades, observa-se o crescimento em relação ao mercado digital. Surge bem forte a ideia de entrar nas plataformas *online* e virtuais, além da ideia de implantação de um sistema de gestão para organização dos setores administrativos e financeiros.

Identificaram-se alguns pontos ligados à gestão e à organização geral, como padronização, 5s e problemas relacionados ao giro financeiro, principalmente quando se fala em capital de segurança para qualquer desventura pela qual a empresa possa passar.

A partir desse levantamento, tem-se uma visão dos pontos mais importantes a serem tratados. A matriz SWOT permite listar todos os problemas identificados e depois compatibilizá-los na matriz GUT. A matriz GUT auxilia os gestores na tomada de decisões por meio de métodos quantitativos. Os problemas são então categorizados com base em sua gravidade, urgência e tendências com base nos envolvidos na gestão dos processos.

4.2 MATRIZ GUT

Com o propósito de priorizar as ações a serem desempenhadas pela empresa, durante seu processo de planejamento estratégico, utilizou-se a matriz GUT. Assim atribuíram-se números de 1 a 5, sendo 1 menor intensidade e 5 maior intensidade, e multiplicaram-se os fatores, conforme matriz abaixo.

Quadro 4: Análise GUT ABS

MATRIZ GUT					
Gravidade	Problemas	G (Gravidade)	U (Urgência)	T (Tendência)	GxUxT
1	Padronização	5	5	5	125
2	Capital interno (Segurança)	5	5	5	125
3	Fluxo de processos	4	4	3	48
4	Software de gestão	3	3	5	45
5	5s	2	2	3	12
	Marketing	3	2	1	6

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Na matriz analisada, observou que os dois primeiros problemas priorizados obtiveram a mesma nota. Não foi necessário refazer a matriz, pois os dois problemas podem ser tratados em paralelo. Os pontos são os seguintes: padronização, tanto do processo quanto dos materiais ligados à instituição no geral, materiais de trabalho dos professores (apresentações, apostilas, provas) e falta de um capital de segurança, tanto para imprevistos como para investimentos maiores. Este ponto, em especial, deixa a empresa sem nenhuma segurança para qualquer contratempo que possa surgir.

Depois de identificada e mensurada a gravidade dos problemas encontrados, tem-se uma ordem de tratativa, dando à empresa um norte para posteriormente realizar a criação de planos de ação para solucionar os gargalos mais críticos.

4.2 AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Por fim, a Avaliação de Respostas, uma das quatro possíveis avaliações realizadas durante o processo de treinamento e desenvolvimento, permitiu mensurar o sucesso do programa de educação corporativa e identificar se os investimentos aplicados foram os esperados pela empresa.

Por meio dessa avaliação, foi possível estimar, qualitativa e quantitativamente, os retornos que as ações de educação corporativa podem proporcionar à empresa e se os resultados desejados podem ser alcançados.

A preocupação prioritária da gerência de uma empresa deve ser a satisfação dos consumidores. Conforme afirma Drucker (1999), a finalidade de uma empresa é criar um cliente.

Os bons resultados dessas medidas são largamente influenciados pela satisfação do cliente, atributos do produto (características, preço, qualidade), bem como imagem e reputação da marca.

Os resultados foram separados nas avaliações recebidas para o curso e nas avaliações recebidas pelos instrutores, sendo divididas em 6=Fraco, 7=Regular, 8=Bom, 9=Muito Bom e 10=Excelente. Foi separada uma lista com os 10 cursos mais frequentes na instituição para gerar essa média, conforme a quadro abaixo:

Quadro 5: Avaliação de Reação - Curso

Avaliação de reação - Curso	
Curso	Nota média
TTTP - 0237 - FORMAÇÃO DE AJUDANTE	9
NR 10 BASICA	10
NR 10 - SEP	9
TTTP - 0009 - GUINDAUTO	9
TTTP-0300 CAPACITAÇÃO DE INSTALADORES DE CONSTRUÇÃO, MANUTENÇÃO E OPERAÇÃO DE RDA	9
NR 35 TRABALHO EM ALTURA	10
TTTP-0249 FORMAÇÃO DE INSTALADOR PODADOR DE ÁRVORES	8
TTP-0254 FORMAÇÃO DE ENCARREGADOS DE EQUIPE PARA EMPRESAS CONTRATADAS	9
TTTP-0253 FORMAÇÃO BÁSICA PARA PODA DE ÁRVORES	8
TTTP-0254RC RECICLAGEM PARA ENCARREGADOS DAS EQUIPES DE CONSTRUÇÃO, MANUTENÇÃO E OPERAÇÃO	9
Média Total	9

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Quadro 6: Avaliação de Reação - Instrutor

Avaliação de reação - Instrutor	
Curso	Nota média
TTTP - 0237 - FORMAÇÃO DE AJUDANTE	9
NR 10 BASICA	10
NR 10 - SEP	9
TTTP - 0009 - GUINDAUTO	9
TTTP-0300 CAPACITAÇÃO DE INSTALADORES DE CONSTRUÇÃO, MANUTENÇÃO E OPERAÇÃO DE RDA	9
NR 35 TRABALHO EM ALTURA	9
TTTP-0249 FORMAÇÃO DE INSTALADOR PODADOR DE ÁRVORES	7
TTP-0254 FORMAÇÃO DE ENCARREGADOS DE EQUIPE PARA EMPRESAS CONTRATADAS	9
TTTP-0253 FORMAÇÃO BÁSICA PARA PODA DE ÁRVORES	8
TTTP-0254RC RECICLAGEM PARA ENCARREGADOS DAS EQUIPES DE CONSTRUÇÃO, MANUTENÇÃO E OPERAÇÃO	9
Media Total	8,8

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Foram obtidas como média geral dos 10 principais cursos da instituição uma média de qualificação “muito bom”, nota 9, para as avaliações recebidas para o curso, e média entre bom e muito bom nas avaliações referentes aos instrutores da instituição, sendo considerado um resultado bastante satisfatório para a empresa como prestadora de serviço e para o mercado de trabalho.

A partir da resolutive obtida no emprego da ferramenta GUT, foram criadas sugestões de ações como estratégia para a resolução, manutenção e desenvolvimento dos gargalos encontrados. Para cada problema encontrado, foram sugeridas ações. O Quadro 7 expõe as soluções sugeridas para a inovação na empresa.

Quadro 7: Sugestão de ações para problemas encontrados

Proposta de ações	
Problemas encontrados	Ação
Padronização	Mapear processos; criar padrão dos processos; padronizar materiais e didática de ensino.
Capital interno (Segurança)	Criar um plano financeiro mensal para iniciar fundo de emergência.
Fluxo de processos	Criar fluxograma de todos os processos existentes na empresa com funcionamento ideal; padronizar fluxo; treinar colaboradores; criar IT de trabalho; implementar.
Software de gestão	Iniciar pesquisa de mercado para software de gestão que atenda a empresa com melhor custo benefício.
5s	Criar programa 5s; Indicar responsáveis.
Marketing	Procurar agência especializada para cuidar da área de marketing da empresa.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na pesquisa mostraram a importância de essa análise ser realizada no sistema de gestão de qualquer instituição. Nesse caso, realizou-se a análise por meio da Matriz SWOT que, aliada à Matriz GUT, torna-se uma ferramenta direcionadora e eficaz para a implantação de estratégias competitivas nas organizações.

Destaca-se a Matriz GUT, visto que, com a sua aplicação, é possível analisar os problemas encontrados por meio da Matriz SWOT e pontuar conforme priorização, afastando um problema maior no futuro.

A pesquisa também permitiu compreender que a ausência de padrões na execução das atividades faz diferença em uma empresa com boa demanda, material e estrutura de qualidade. Tais padrões poderiam potencializar cada vez mais o seu desempenho, principalmente um plano financeiro bem gerenciado e com recursos suficientes para atender o mês em vigência e ter uma folga para girar.

Através de um plano de ação bem feito para tratar os pontos que foram encontrados como prioridades, poder-se-ão obter vantagens e melhorar a economia própria e local. Como ações de destaque que merecem atenção estão a padronização e a organização de capital interno.

Por fim, foi criado um quadro com sugestões de ações a serem tomadas para a tratativa dos problemas encontrados, que podem ser aplicadas por meio do ciclo PDCA para implementação e análise dos resultados, tirando, assim, a chance de esses pontos impactarem negativamente a empresa no futuro e melhorar o atual processo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade, fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BÔAS, M. V. **Exemplos de missão, visão e valores para você se inspirar**. 2019. Disponível em: <https://certificacaoiso.com.br/missao-visao-valores/>.

CERQUEIRA, J. P. de. **Sistemas de gestão integrados**: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 e NBR 16001, conceitos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CORDIOLI, S. **Enfoque participativo**: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: Genesis, 2001.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo; Atlas, 2019.

IMONIANA, J. O. **Auditoria de sistemas de informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, C. H. P. *et al.* **ISO 9001**: 2008: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. L. M.; FILHO, F. de S. P.; MADEIRA, M. J. A.; ALMEIDA, E. M.; SOUSA, M. V. Aplicação da Matriz GUT em uma microempresa de assistência técnica. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 18., 2016, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo, 2016.

PESTANA, M. D.; VERAS, G. P.; FERREIRA, M. T. M.; SILVA, A. R. Aplicação integrada da Matriz GUT a da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental. Um estudo de caso para elaboração de proposta de melhorias. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36., 2016, João Pessoa. **Anais [...]** João Pessoa, 2016.

PIZZANI, L. *et al.* **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/download/1896/pdf_28.

ROBERT, K. Y. **Pesquisa qualitativa**: Do começo ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.

SEIFFERT, M. E. B. **Sistema de gestão (ISO14001) e saúde e segurança ocupacional (OHSAS18001)**: vantagens da implantação integrada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.