

Análise da literatura: relação entre treinamento em organizações e gestão por processos

Raissa Bárbara Nunes de Moraes¹
Oswaldo Tadeu Lopes
Universidade de São Paulo

RESUMO: O presente artigo teve como objetivo realizar uma análise da literatura relacionando treinamento nas organizações e gestão por processos. O Business Process Management (BPM) foi usado como um direcionador da pesquisa devido a sua relevância teórica e prática na área de processos. Somado a isso, pesquisou-se a relação entre o BPM e as ações educacionais ofertadas em organizações. As bases consultadas foram: Scielo (*Scientific Electronic Library Online*), Web of Science e Scopus. O período de busca foram os últimos dez anos, visando um período abrangente de publicações. Após a busca foi feita uma análise crítica dos artigos encontrados. A partir dela foi possível perceber que os treinamentos podem ser utilizados pelas organizações como ferramentas para a aquisição de competências necessárias a implementação e manutenção da gestão por processos. Destaca-se a necessidade de mais pesquisas nesse campo, uma vez que as mesmas ainda são escassas, como demonstradas no baixo número de artigos encontrados.

Palavras-chave: Treinamento organizacional, gestão de processos, revisão de literatura.

Analysis of literature: relationship between organizational training and process management

ABSTRACT: The aim of this article was to conduct an analysis of the literature relating training in organizations and process management. Business Process Management (BPM) was used as a search engine because of its theoretical and practical relevance in the process area. In addition, the relationship between BPM and the educational actions offered in organizations was investigated. The databases consulted were Scielo (*Scientific Electronic Library Online*), Web of Science and Scopus. The search period was the last ten years, aiming at a comprehensive period of publications. After the search was done a critical analysis of the articles found. From this it was possible to perceive that the training can be used by organizations as tools to acquire the necessary skills to implement and maintain process management. The need for more research in this field is emphasized, since they are still scarce, as demonstrated by the low number of articles found.

Keywords: Organizational training, Process management, Literature review.

¹ Raissa Barbara Nunes de Moraes. End. Eletrônico: raissa.nmoraes@gmail.com

Introdução

As mudanças ocorridas no âmbito social e tecnológico na atualidade pressionam as organizações contemporâneas por diversos fatores, tais como avanço e desenvolvimento tecnológico, mercados cada vez mais internacionalizados, alto grau de exigência por parte dos consumidores e competição acirrada (Pantoja & Borges-Andrade, 2009). Para enfrentar a pressão crescente e se manter e superar a concorrência as organizações são obrigadas a introduzir, de forma proativa, várias alterações e intervenções nos negócios (Sikdar, 2014).

A literatura da gestão de processos de negócios (BPM) reconhece uma ligação direta entre a gestão de processos e o sucesso do negócio, ao criar uma vantagem competitiva sustentável para a organização (Sikdar, 2014). O BPM requer coordenação e integração de atividades multifuncionais para entregar valor aos clientes, bem como impulsiona a mudança organizacional (Rosemann, 2010). As empresas devem buscar o profundo entendimento dos processos dos clientes e, se necessário mudar não só as interações com os mesmos, mas também os seus processos (Trkman, 2015).

O sucesso da promoção do BPM requer mudanças organizacionais que envolvem a cultura, a gestão bem como os processos da estrutura organizacional. A literatura indica que a gestão da mudança organizacional está entre os desafios de reengenharia por afetar o aspecto humano da gestão ao redesenhar o trabalho ou as relações pessoais entre os envolvidos na execução do processo de negócio (Sikdar, 2014; Rosemann, 2010). Assim, um dos fatores críticos de sucesso ao transformar a empresa por processos de mudança da cultura organizacional e a capacidade das pessoas responder as novas formas de desempenhar seu papel na organização (Sikdar, 2014). As ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) podem contribuir para o processo de mudança na implementação do BPM em uma organização.

O presente trabalho teve como objetivo realizar uma análise da literatura relacionado treinamento nas organizações e gestão por processos. A pergunta de pesquisa é: De que maneira o treinamento e BPM estão relacionados na literatura?

Tal pergunta é relevante, pois os resultados dos estudos mostram, entre outros pontos, a importância do treinamento gestão de processos para permitir que os funcionários percebam seu potencial criativo quando redesenham modelos de processos em projetos de melhoria de processos (Figl & Weber, 2012). Além disso, de acordo com Sikdar (2014) existe uma ligação direta entre a gestão de processos e o sucesso do negócio, pelo fato do BPM desempenhar um papel central na criação da vantagem competitiva e sustentável da organização.

Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM – Business Process Management)

Na atualidade, as organizações estão enfrentando uma pressão crescente para se manter no mercado competitivo e globalizado, superar a concorrência, bem como buscam suprir um aumento da demanda de solicitações dos clientes para atender suas novas necessidades e conquistar a sua satisfação. Assim, tais organizações, são obrigadas a introduzir, de forma proativa, várias alterações e intervenções nos negócios. Nesse contexto, o gerenciamento de processos de negócios (BPM) destaca-se como uma abordagem de gestão que tem a satisfação do cliente como foco de suas ações. O BPM parte do ponto de vista do cliente, em uma perspectiva horizontal na gestão das organizações indo além das estruturas tradicionais funcionais (Maddern, Smart, Maull & Childe 2014).

O conceito de processos sempre esteve presente nas organizações mesmo que de forma implícita, podendo ser encontrado na busca pela produtividade, eficiência e eficácia de tais organizações. Processo é definido como sendo um conjunto estruturado de atividades que são destinadas a produzir um resultado específico para um determinado cliente ou mercado (Maddern *et al.*, 2014). Na visão de BPM há uma diferença entre processo e fluxo de processo, sendo o processo uma atividade e fluxo de processo um fluxo de trabalho, onde: “*atividades representam a disposição física do trabalho efetivamente realizado e a forma de fazê-lo, os processos representam uma composição lógica dessas atividades*” (ABPMP Brasil, 2013). O entendimento desta diferenciação é um ponto chave para todo o BPM.

Assim como a definição de processo é importante para o BPM a definição de processo de

negócios também deve ser compreendida no seu contexto. Para Sikdar (2014) processo de negócios pode ser definido como um conjunto de atividades que tem como objetivo levar um ou mais tipos de entradas e criar uma saída, visando dar valor para o cliente. Ainda segundo o autor, os processos de negócio contam com métodos de apoio, técnicas e software para projetar, promulgar, controlar e analisar os processos operacionais e envolve seres humanos, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informações.

Para a ABPMP Brasil (2013) o BPM é uma disciplina gerencial integradora de estratégias e objetivos organizacionais voltados para as expectativas e necessidades de clientes. Neste contexto, "disciplina" é um conjunto de conhecimentos que envolvem princípios e práticas aceitas em uma área específica de assunto.

O BPM é uma consolidação de diversas disciplinas que compartilham da crença de que uma abordagem centrada no processo leva a melhorias significativas no que diz respeito a desempenho e conformidade de um sistema. Na prática, normalmente é encontrado nas organizações estruturadas formadas por silos funcionais, cada silo trabalhando de forma relativamente isolada e são ignorados processos importantes que atravessam estes silos para materializar em um produto ou serviço que deve atender as necessidades e desejos de um cliente, bem como gerar a satisfação para o mesmo. A prática da gestão por processos significa identificar, avaliar e melhorar estes silos, abrangendo os processos de negócios, e enfatizando a forma de pensar resultados e clientes por meio de processos, em oposição às hierarquias (Trkman *et al.*, 2015).

O BPM requer coordenação e integração de atividades multifuncionais para entregar valor aos clientes. Neste contexto o BPM aparece como uma estratégia para: criar vantagem competitiva; melhorar a gestão da cadeia de suprimentos; apoiar a implementação do Enterprise Resource Planning (ERP); coordenar negócio; melhorar a produtividade; melhorar o desempenho financeiro; e alcançar maior agilidade corporativa (Maddern *et al.*, 2014).

O BPM auxilia no estabelecimento de princípios e práticas que levam a eficiência e a eficácia bem como na orientação do gerenciamento de recursos. Para a BPM os objetivos organizacionais podem ser atingidos por meio de um gerenciamento centrado em processos de negócios, já que o principal objetivo de uma organização é gerar valor para os clientes por meio de seus

produtos e serviços. A prática do BPM perpassa por valores, crenças, liderança e cultura que influenciará e guiará o comportamento e a estrutura organizacional. Assim, a sua prática requer o comprometimento de toda a organização, pois o BPM cruza as fronteiras das funções de negócio (ABPMP Brasil, 2013).

De acordo com Sikdar (2014), estudos têm confirmado que 70 por cento dos programas de BPR falharam porque tais programas não foram integrados com a estratégia de mudança corporativa. Ainda para o autor, os fatores críticos para o sucesso no BPM são: o apoio da alta gerência, o patrocínio do projeto, a comunicação e cooperação interdepartamental. Maddern *et al.* (2014) apontam a necessidade da identificação de fatores críticos de sucesso para o BPM, e cita a tecnologia e método; o envolvimento de pessoas e uma governança eficaz como fatores que podem influenciar no sucesso do BPM.

Pode-se verificar que a implementação de BPM com sucesso envolve mudanças organizacionais fundamentais em termos de processos de estrutura organizacional, cultura e gestão. Tais mudanças afetam o aspecto humano da gestão, pois envolve o redesenho de trabalho ou de relações. Toda organização possui a sua realidade organizacional representada por suposições e crenças dos indivíduos e grupos e qualquer processo de mudança cria uma nova realidade organizacional como suposições e crenças existentes são alterados. O processo de redesenho de negócio pressupõe um processo de mudança entre indivíduos envolvidos na execução do processo de negócio (Sikdar 2014).

Para Rosemann (2010) um dos fatores críticos de sucesso ao transformar a empresa por processos de mudança é a capacidade de resposta das pessoas e seu verdadeiro compromisso com novas formas de fazer as coisas. Para o autor uma "cultura de processo" envolve valores, crenças e comportamento orientado para o processo e estes devem ser estabelecidos antes do início do processo de mudança.

De acordo com Sikdar (2014) existe uma necessidade de alinhamento entre o processo técnico BPR e a nova realidade organizacional. Tal alinhamento precisa ser realizado para que gestores encontrem um norte prático sobre como integrar a perspectiva técnica de BPR com a perspectiva humana da gestão da mudança organizacional. Maddern *et al.* (2014) destacam a importância da gestão da mudança como fatores de sucesso, bem

como o apoio da alta gestão, boa comunicação, gerenciamento de projetos e treinamento.

Nota-se a importância e a necessidade de ações desenvolvidas na área de TD&E que auxiliem no sucesso da implantação do BPM. Tais ações se destacam com maior intensidade devido aos novos contextos encontrados na gestão da mudança envolvida pelo processo de BPM que necessitam de iniciativas aptas para sanar lacunas que envolvem valores, crenças e comportamentos que estejam voltados para o processo.

As organizações podem recorrer aos benefícios dos esforços instrucionais que se refletem, entre outras coisas, em incrementos financeiros, ocupacionais e de mercado, aquisição de conhecimentos, aprendizagem efetiva, otimização de desempenhos e produtividade por meio de ações de TD&E (Iglesias & Salgado, 2012; Meneses, Zerbini & Abbad, 2010).

Para introduzir novos processos de trabalho ou novas formas de comportamento, respectivamente, é importante construir sobre o atual modelo mental e mudá-lo gradualmente, realizada por meio de treinamento. A construção do processo desempenha um papel importante no apoio aos funcionários para aceitar a mudança e contribuir para o sucesso do projeto de mudança. Tal construção é conduzida pela pessoa responsável e aborda todos os funcionários que estão envolvidos no projeto de mudança (Rosemann, 2010).

Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas.

A área de TD&E compreende o estudo de ações educacionais que possuem o intuito de propiciar oportunidades de aprendizagem aos integrantes de uma organização, visando obter melhorias em seus desempenhos (Borges-Andrade, 2006). Tais ações se caracterizam como estratégias da empresa para a manutenção da competitividade no mercado através do investimento na qualificação de pessoal e no desenvolvimento de competências compatíveis aos objetivos e metas organizacionais (Abbad, Zerbini & Souza, 2010).

De acordo com Salas *et al.* (2012), as atividades de treinamento e desenvolvimento são fundamentais para a construção e a manutenção de uma força de trabalho efetiva, bem como permitem que as organizações se adaptem, compitam, inovem, produzam, mantenham-se seguras, melhorem o

atendimento e atinjam metas. Além dos objetivos de aprender e transferir novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) para o ambiente de trabalho, proporcionados pelos eventos instrucionais, as organizações almejam que essas novas competências adquiridas possam provocar impactos nos processos de trabalho das equipes e resultados organizacionais (Aguinis & Kraiger, 2009; Zerbini *et al.*, 2012); transpondo assim o nível individual, mas agregando valor também nos níveis meso e macro (Burke & Hutchins, 2007).

De acordo com Borges-Andrade (2006), pode-se considerar que as ações de TD&E são estruturadas a partir de três subsistemas basais: *Avaliação de necessidades de ações instrucionais*; *Planejamento e Execução*; e *Avaliação de treinamento*.

Considerando os resultados advindos de revisões clássicas empreendidas no campo da Psicologia (Aguinis & Kraiger, 2009; Raymond, Alena, Clarke & Klein, 2014; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Tannenbaum & Yukl, 1992), é possível constatar progressos que perpassam o subsistema de avaliação de ações educacionais. Verifica-se a necessidade de transpor limitações que restringem a eficiência do sistema de TD&E e compromete o estado técnico-científico da área, tal como: restrições culturais e técnicas no uso de avaliações de aprendizagem; dificuldades de proceder a avaliações em níveis mais abrangentes; inadequações ou falta de manejo de resultados gerados por ações de TD&E; carência de orientações teórico-metodológicas que embasem avaliações em termos de resultados organizacionais.

Ademais, estudos voltados à avaliação da efetividade de ações instrucionais ainda são escassos e apresentam incongruências quanto aos objetivos pretendidos (Iglesias & Salgado, 2012).

Ao relacionar TD&E com gestão de processos de negócio, a literatura aponta a necessidade de conhecimento específico para se lidar com processos. Isto significa a necessidade de desenvolvimento de ações de treinamentos (internos ou externos) (Vivas, Sobreiro & Claudino, 2014). Ou seja, a gestão da mudança dentro das organizações exige um processo de treinamento, e vai além de simplesmente transmitir as habilidades e competências relevantes, devendo estabelecer um alto grau de motivação e delinear a responsabilidade individual de todas as partes envolvidas (Back & Daniel, 2011).

Métodos

Delimitação do problema e objetivo de pesquisa

Dada a importância da relação entre treinamento e gestão de processos de negócio na prática, surge o seguinte problema de pesquisa: De que maneira o treinamento e BPM estão relacionados na literatura? Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo realizar uma análise da literatura relacionado treinamento nas organizações e gestão por processos. A seguir, será discutida a metodologia utilizada para atingir esse objetivo.

Instrumentos

A realização do levantamento bibliográfico sistematizado foi desenvolvida em bases de dados no período de 2007 a 2017, visando buscar as pesquisas dos últimos 10 anos. Para coleta das produções científicas nacionais e internacionais foram utilizados: a biblioteca eletrônica *SciELO*, as bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. A *SciELO* – *Scientific Electronic Library Online* refere-se a uma biblioteca eletrônica de periódicos brasileiros, bem como pesquisas publicadas em diversos países como: Brasil, Venezuela, Espanha, Cuba, Chile, Portugal. A *Web of Science* é uma base de dados com estudos concentrados nas áreas de Ciências, Ciências Sociais, Artes e Humanidades, também contém resumos em revistas ou journals com foco nas áreas da Educação, Educação e Tecnologia, Saúde e Sociais. A base de dados *Scopus* contempla trabalhos realizados em diversos países nas áreas de Negócios, Artes, Educação, Saúde, Humanidades, Internacional, Psicologia, Ciência e Ciências Sociais.

Coleta de dados

Foram levantadas produções científicas, tendo como objetivo principal obter informações sobre a situação atual das pesquisas realizadas sobre o tema, e posteriormente realizar a análise das diversas produções com o mesmo enfoque de estudo em campos de diversos conhecimentos. Durante a revisão foi avaliado os pontos contraditórios, os tipos de publicações, ou seja: empírica, revisão, teórica, histórica ou relato de pesquisa, bem como as suas metodologias, tendências ou lacunas encontradas em cada estudo.

A partir do tema da pesquisa foram elegidas as palavras-chave que contemplam os conceitos utilizados no estudo a partir das palavras-chave *training*, *BPM* e *process management*.

Os filtros utilizados no *Scielo* e na *Web of Science* foram: todas as áreas de conhecimento; todos os tipos de arquivos (artigo, livro, revisão de literatura, capítulo de livro, artigo de congresso). Já no *Scopus*: áreas de psicologia, administração de empresas e engenharia; todos os tipos de arquivo (artigo, livro, revisão de literatura, capítulo de livro, artigo de congresso).

Foi usado filtro de área no *Scopus*, pois sem ele foram encontrados aproximadamente 900 artigos, sendo a maioria destes pertencentes à área da medicina ou da inteligência artificial. A partir dos artigos encontrados, foram selecionados os que realmente relacionavam treinamento e gestão de processos.

Os resultados das buscas, em termos quantitativos, são apresentados na Tabela 1:

Base de dados	Número de artigos				
	Encontrados	Selecionados	Disponíveis para download	Repetidos	Lidos
Scielo	0	0	0	0	0
Web of Science	17	9	3	0	2
Scopus	32	6	4	1	3
Total	49	15	7	1	6

Tabela 1 - Controle de buscas do levantamento bibliográfico.

Resultados e Discussão

Os principais achados na pesquisa são apresentados na Tabela 2:

Autores e ano de publicação	Título	Área	País
Back, G. & Daniel, K. (2011)	Processo de treinamento para suportar mudanças necessárias dentro do âmbito da implementação de processos	Tecnologia da Informação	Alemanha
Draghici, A., Mocan, M. & Draghici, G. (2011)	Formação online e Solução de Certificação para Gestores de Processos de Negócios	Engenharia Mecânica	Romênia
Figl, K. & Weber, B. (2012)	Criatividade Individual em Desenho de Processos de Negócios	Economia	Áustria
Neubauer, M. (2012)	Suporte em <i>e-learning</i> para a modelagem de processos de negócio: ligando conceitos de modelagem de linguagem a conceitos gerais de modelagem e vice-versa.	Economia	Áustria
Arumugam, V.C., Mojtahedzadeh, R. (2011)	Fatores Críticos de Sucesso de Gestão da Qualidade e seu impacto no desempenho da indústria automotiva iraniano	Administração	Malásia
Patricia Guarnieri, P. G.; Oliveira, Z.C.	Uma abordagem da aplicabilidade do conhecimento acerca do gerenciamento de processos de negócio - BPM no âmbito da unidade de operações do SERPRO para a governança de processos	Administração	Brasil

Tabela 2 - Artigos selecionados.

A partir dos resultados encontrados, é possível perceber que foram encontrados poucos artigos que de alguma forma relacionam treinamentos e gerenciamento de processos de negócios (BPM). Isso pode ter ocorrido por se tratar de um estudo que intersecciona duas grandes temáticas que podem ter sido pouco exploradas conjuntamente. Apesar desse número reduzido é possível notar que existe uma relativa diversidade de áreas de atuação nas quais essas temáticas foram estudadas. Tanto o treinamento nas organizações quanto a gestão por processos podem ser vistas a luz de diferentes teorias e áreas de atuação, o que pode justificar essa diversidade.

Ao mesmo tempo também existe uma gama de países onde foram realizadas essas pesquisas, corroborando o que foi colocado anteriormente e mostrando que também não existe uma tendência local para esse tipo de estudo.

Para alcançar seus objetivos as pesquisas coletaram dados em organizações de diferentes seguimentos ou fizeram buscas na literatura criando um artigo teórico e uma revisão de literatura. Nas organizações foram utilizados questionários que foram aplicados na população e também um estudo de caso. Apesar do uso do questionário como ferramenta ter sido percebido algo comum nos estudos, ainda é possível perceber uma diversidade metodológica.

Isso se dá primeiramente devido as variadas perguntas de pesquisa, que para serem respondidas exigiam uma diversidade metodológica. Além disso também existem diferentes áreas que vão fazer uso de metodologias específicas de sua área de atuação.

Os autores Back & Daniel (2011), no artigo "Processo de treinamento para suportar mudanças necessárias dentro do âmbito da implementação de processos", tiveram como objetivo descrever os

requisitos do processo de treinamento e destacar a abordagem proposta usando um estudo de caso real em uma Empresa líder de telecomunicações e serviços de TI na Alemanha. Seus resultados indicaram que além dos aspectos técnicos e organizacionais, considera-se a competência em processos (o "fator humano") como um terceiro critério importante na Gestão de Processos de Negócios (BPM) bem-sucedida. Sendo assim, os autores apresentam claramente a necessidade de um treinamento (no qual seria adquirida a competência em processos) no sucesso do BPM.

Os autores Figl & Weber (2012), em seu artigo "Criatividade Individual em Desenho de Processos de Negócios" investigaram como a competência de modelagem de processos e a capacidade e estilo da criatividade individual influencia na criatividade em uma tarefa de redesenho de processos de negócios. Foi realizado um experimento usando questionários de estilos de criatividade, capacidade de criatividade e competência de modelagem de processos, aplicado em 48 estudantes de negócios. Os resultados sublinham a importância do treinamento em modelagem de processos para permitir que os funcionários a perceber seu potencial criativo quando redesenhar modelos de modelos de processos em projetos de melhoria de processos. A limitação desse artigo está no fato de destacar a importância do treinamento somente na modelagem de processos. O BPM envolve toda a gestão, desde a modelagem até a execução do processo em si. O artigo não cita a importância do treinamento nas outras fases do BPM.

Neubauer (2012), em seu artigo "Suporte em *e-learning* para a modelagem de processos de negócio: ligando conceitos de modelagem de linguagem a conceitos gerais de modelagem e vice-versa" discute sobre o *e-learning* como ferramenta para a formação em modelagem de processos, discutindo seu uso em variados cenários. Os resultados indicam a importância de (i) compreender os conceitos de modelagem, (ii) compreender linguagens de modelagem de concreto, (iii) permitir a comparação de diferentes linguagens de modelagem e abordagens, (iv) relacionar o conhecimento existente sobre modelagem com novas abordagens de modelagem, (v) aplicar e refletir os conhecimentos de modelagem em certos domínios, e (vi) o papel de ferramentas de modelagem para a promoção teórica conhecimento através de aplicação. A Educação a Distância (EAD) é um

assunto de extrema importância e tem ganhado espaço no cenário científico atual. Porém, mais uma vez a importância do treinamento é citada somente na fase da modelagem de processos, deixando as outras etapas do BPM de lado.

Os autores Draghici, Mocan & Draghici (2011), no artigo "Formação online e Solução de Certificação para Gestores de Processos de Negócios" apresentam uma oportunidade para melhorar a gestão de processos de negócios (BPM) através do desenvolvimento de habilidades e competências. Tais oportunidades seriam válidas para toda a comunidade interessada no tema. Para validação, o questionário desenvolvido pelos pesquisadores foi aplicado a diferentes indústrias, a pessoas de diferentes cargos de diferentes níveis. Ao final da pesquisa, obteve-se a Certificação de Gestão de Processos de Negócios e no programa de qualificação sustentada por uma plataforma de *e-learning*. Porém, é importante destacar que essa certificação está relacionada ao treinamento de profissionais de processos de negócio e não no treinamento dos funcionários que vão executar os processos no dia a dia, indicando uma fragilidade no trabalho. Por outro lado, os profissionais de processos, uma vez capacitados, poderão desenvolver treinamentos para capacitar os funcionários que fazem parte da execução do mesmo.

Já os autores Arumugam e Mojtahedzadeh (2011) escreveram o artigo "Fatores Críticos de Sucesso de Gestão da Qualidade e seu impacto no desempenho da indústria automotiva iraniana". Nesta pesquisa, um modelo foi desenvolvido incluindo fatores críticos de Gestão da Qualidade Total para estudar a sua influência sobre o desempenho da indústria automotiva iraniana. O artigo teve como objetivo fornecer uma fonte de pesquisa, tanto para acadêmicos e gestores que investiguem a relação entre a cultura de qualidade, fatores críticos de sucesso de gestão da qualidade total, melhoria da qualidade, e desempenho de uma forma sistemática para aumentar a taxa de sucesso de implementação de Gestão da Qualidade Total. Os resultados encontrados, entre outros, foram: o treinamento é certamente relacionado com a Melhoria da Qualidade; Process Management (PM) está explicitamente ligado ao QI (Melhoria da Qualidade); Foco no Cliente está positivamente relacionado com desempenho; Treinamento está ligado positivamente para o desempenho; Process Management está positivamente relacionada com a

medição de desempenho. De todos os resultados encontrados, deve-se destacar o que mais está relacionado ao nosso problema de pesquisa: o BPM está relacionado com a mediação de desempenho, que por sua vez está ligado ao treinamento. Ou seja, o artigo sugere que durante o BPM são realizadas medições de desempenho por processos, e tal desempenho pode ser melhorado através de treinamentos. Em suma, os treinamentos afetam diretamente o BPM. De acordo com o que foi exposto nos resultados, é importante destacar algumas características dos achados da presente pesquisa. Em primeiro lugar, os pontos positivos: os artigos, mesmo que com algumas deficiências (que serão discutidas em breve) relacionam Gestão por Processos de Negócio e Treinamento. Nota-se que a comunidade científica de alguma forma já está pensando na importância do relacionamento entre esses dois conceitos. Assim como já foi afirmado anteriormente, ao relacionar TD&E com gestão de processos de negócio, a literatura aponta a necessidade de conhecimento específico para se lidar com processos. Isto significa a necessidade de desenvolvimento de ações de treinamentos (internos ou externos) (Vivas. Sobreiro & Claudino, 2014). Além disso, nota-se que em alguns artigos temas relevantes e atuais aparecem. Temos o exemplo a EAD, que cada vez mais vem sendo usada em treinamentos, e possibilita uma série de benefícios por ser facilmente modelada de acordo com as necessidades da organização e/ou do colaborador que está sendo treinado. Estudos indicam que, atualmente, a demanda por ações educacionais inovadoras com a utilização de novas tecnologias da informação e comunicação (NTICs) tem aumentado demasiadamente, e visam o alcance de um maior número de pessoas (Martins, 2012). A tendência de optar pela EAD aumenta pela sua facilidade, inclusive pelo fato de muitas empresas terem muitas filiais espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, tornando o treinamento presencial cada vez mais inviável.

Por outro lado, os artigos encontrados apresentam algumas limitações. Por exemplo, o treinamento é apresentado por alguns autores como importante somente na modelagem de processos, deixando de lado as outras atividades do BPM, inclusive sua própria execução. Para Sikdar (2014) processo de negócios pode ser definido como um conjunto de atividades que tem como objetivo levar um ou mais tipos de entradas e criar uma saída, visando dar valor para o cliente. Ou seja, há muitas outras atividades além da modelagem.

Além disso, o treinamento aparece focado para os profissionais da área de processos, como gestores e membros do escritório de processos. O treinamento é essencial para todos da empresa, especialmente para que os que realizarão a execução de um determinado processo. Eles precisam ter conhecimentos suficientes para aplicá-los na prática. Ou seja, a gestão da mudança dentro das organizações exige um processo de treinamento, e vai além de simplesmente transmitir as habilidades e competências relevantes, devendo estabelecer um alto grau de motivação e delinear a responsabilidade individual de todas as partes envolvidas (Back & Daniel, 2011).

Por fim, nota-se que os artigos muitas vezes se referem a áreas específicas (indústria automobilística, área de TI, etc). Tais artigos impossibilitam a generalização dos resultados para outras áreas.

Contudo, a presente discussão se baseia em um número muito baixo de artigos, o que também é um indicativo que a relação entre esses dois conceitos está sendo muito pouco discutida. É necessário ampliar a produção científica, aumentar os questionamentos, bem como os conhecimentos produzidos nesse sentido.

Considerações Finais

O sistema de treinamento tem se mostrado uma ferramenta indispensável para a aquisição de competências (CHAs) necessárias para o bom desempenho dos funcionários. Ao mesmo tempo a Gestão por Processo (BPM) propicia um diferencial para as organizações a desenvolver uma gestão focada no cliente. Porém, para que ocorra uma implementação e manutenção adequada desse tipo de gestão é importante que se tenham indivíduos nas organizações com as competências necessárias para tanto. Nesse ponto o sistema de treinamento se torna um aliado. A partir das buscas realizadas nesse foi possível corroborar essa ligação.

O presente artigo possibilitou uma revisão de literatura identificando a relação entre Treinamento e Gestão de Processos. Em resposta à pergunta de pesquisa, notou-se que há uma produção extremamente limitada relacionando esses dois temas, e mesmo dentre a produção existente, há muitas limitações a serem consideradas, tais como apresentadas na discussão.

As principais limitações encontradas nesse artigo foram o número baixo de artigos encontrados, e mesmo dentre os artigos selecionados, em alguns a relação entre os conceitos se dá de forma implícita. Tal limitação demonstra claramente uma lacuna de pesquisa, sugerindo a necessidade de novas investigações acerca do relacionamento entre esses dois conceitos. A área da Psicologia Organizacional e do Trabalho poderia investir em pesquisas nesse sentido, se adequando aos novos paradigmas organizacionais, e novas formas de trabalho proporcionadas pelo BPM. Apesar de tais limitações, pode-se dizer que o artigo colabora com os gestores organizacionais, incentivando-os a realizar treinamentos constantes com seus colaboradores, tanto no processo de implementação de BPM quanto na gestão da mudança e inovação.

Referências

- Abbad, G.; & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G.; Zerbini, T.; Carvalho, R. S.; & Meneses, P. P. M. (2006). Planejamento instrucional em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 289-321). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Abbad, G.; Zerbini, T.; & Souza, D. B. L. (2010). Panorama das pesquisas em Educação a Distância no Brasil. *Estudos de Psicologia (UFRN)*, 15, 291-298.
- Association of Business Process Management Professionals Brasil (ABPMP Brasil). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento BPM CBOK V3.0*. ABPMP Brasil, 2013.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annu. Rev. Psychol.*, 60, 451-74.
- Arumugam, V.C.; Mojtahedzadeh, R. (2011). Critical success factors of Total Quality Management and their impact on performance of Iranian automotive industry: A theoretical approach. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 33, 25-41.
- Back, G.; & Daniel, K. (2011). "Process Training to Support Change Necessary within the Scope of Process Implementation." *Springer Berlin Heidelberg*, 48-61.
- Borges-Andrade, J. E. (2006). Avaliação integrada e somativa em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 343-358). Porto Alegre: Artmed.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-297.
- Coelho Jr., F. A. & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia*, 18(40), 221-234.
- Draghici, A., et al. (2011). On-Line Training and Certification Solution for Business Process Managers. *Enterprise Information Systems*, 1, 380-389.
- Figl, K.; & Weber, B. (2012) Individual creativity in designing business processes, *Lecture Notes in Business Information Processing*, 112, 294-306.
- Gondin, S. M. G. & Silva, N. (2004). Motivação no Trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 145-176). Porto Alegre: Artmed.
- Iglesias, M; & Salgado, J. F. (2012). Effectiveness of Occupational Training Through Videoconferencing: Comparison with Classroom Training and Individual Differences. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(3), 183-188
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R. L. Craig (Org.), *Training and Development Handbook* (pp. 18.1-18.27). New York: McGraw-Hill.
- Maddern, H.; Philip, P. A.; Maull, R. S.; & Childe, S., (2014) End-to-end process management: implications for theory and practice. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 25(16), 1-19

- Meneses, P. P. M., Zerbini, T. & Abbad, G. (2010). *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Neubauer, M. (2012). E-learning support for business process modeling: Linking modeling language concepts to general modeling concepts and vice versa. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 104, 62-76.
- Raymond, A. N., Clarke, A. D. M. & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1, 4.1–4.31.
- Rosemann, M. (Eds.). (2010) Handbook on business process management: strategic alignment, governance, people and culture. Berlin: Springer, 2010. *Cultural Change in Process Management. Handbook*. v. 2, p. 485.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2) 74-101.
- Sikdar, A., Payyazhi, J. (2014) A process model of managing organization change during business process redesign. *Business Process Management Journal* 20 (6), 971-998.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S., Gemmel, P. (2015) From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*, 21 (2), 250-266
- Vargas, M. R. M. & Abbad, G. S. (2006). Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 137-158). Porto Alegre: Artmed.
- Vivas, C.; Sobreiro, P. & Claudino, R. (2014). Integrating Knowledge Management in a Business Strategy Process Operationalized Using Process Management Approach. *Proceedings of the 15th European Conference On Knowledge Management*, 1(3), 1045-1054.
- Zerbini, T., Coelho, F. A., Abbad, G. S., Mourão, L., Alvim, S., & Loiola, E. (2012). Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade. In G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, R. Vilas-Boas(Orgs.). *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas* (pp. 127-144). Porto Alegre: Artmed.

Recebido em 30/07/2018

Aceito em 25/09/2018

