

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHKEK**

**AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO NA CIDADE
DE DIADEMA
(Estudo de empresas Químicas e Metalúrgicas)**

ADMINISTRAÇÃO

**DIADEMA
2012**

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHKEK**

Brenda Giovanna Martins Campos

Cassia Capati

Fernando Lucas de Souza

Nathália dos Santos Almeida

Nayara F. Fraça

**AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO NA CIDADE
DE DIADEMA
(Estudo de empresas Químicas e Metalúrgicas)**

Trabalho de aproveitamento do curso Técnico de
Nível Médio de Técnico de Administração sob a
orientação do Ms. Leonardo Fabris Lugoboni.

DIADEMA

2012

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a nossos familiares que reconhecem o nosso esforço para que este trabalho acontecesse e também aos amigos que estão sempre nos dando força. Dedicamos também aos colegas de classe que também trabalharam muito para desenvolver os trabalhos.

Agradecemos a todos os professores de todos os módulos que sempre tiveram o intuito de nos incentivar e ensinar, professores com que nos identificamos e nos inspiraram para desenvolvimento do trabalho, professores que nos ajudaram no desenvolvimento do trabalho.

E ao nosso orientador que teve um papel fundamental na realização desde trabalho, nos encaminhou e ajudou nas horas em que estávamos sem visão de caminho algum.

E por fim dedicamos a nossa força de vontade por ter conseguido levar esse trabalho a diante.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi muito gratificante pra nós e com isso gostaríamos de agradecer quem também fez parte e nos ajudou. Primeiramente o nosso Orientador Leonardo Fabris Lugoboni, que nos auxiliou constantemente, esclareceu nossas dúvidas e nos deu apoio. Em segundo ao Professor Evandro, no qual foi muito prestativo e atencioso conosco e em terceiro a nós mesmos, integrantes do grupo, pela colaboração e desempenho com que cada um se dedicou. Muito Obrigado a todos!

“Sua meta é ser o melhor do mundo naquilo que você faz.

Não existem alternativas.”

Vicente Falconi Campos

RESUMO

O treinamento é uma ferramenta fundamental no desenvolvimento das organizações possibilitando melhores resultados e profissionais mais qualificados. Este fato não ocorre de forma diferente em relação a empresas do segmento da metalurgia e química, estes segmentos também aplicam o treinamento a fim de obter suas vantagens.

Esta pesquisa estuda as etapas do treinamento e suas características, Desta maneira, o objetivo deste estudo é de mostrar a importância do processo de treinamento como vantagem para a conquista da qualidade dentro de uma organização. Uma análise a ser feita é: Como qualificar o empregado a realizar as suas atividades de acordo com as diretrizes da organização.

Rápidas e intensas mudanças ocorrem nas organizações atuais e para se manter um alto padrão de qualidade em seus serviços, as empresas têm buscado um maior desenvolvimento do seu profissional, visando uma maior competitividade de mercado. Vergara (2000, p. 43) comenta que, “[...] as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”. Nota-se que não adianta apenas motivar o empregado deve-se também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização.

De certa forma a pesquisa foi procurando no ambiente de trabalho empresarial o que seria necessário para um melhor desempenho dos funcionários e suas funções específicas, para que com isso pudesse gerar mais lucros.

Com esse estudo já concluído observamos que o treinamento influenciava e muito no processo de produção e isso acarretava em vantagens futuras, como menor porcentagem de desperdícios, prejuízos e maior qualificação de funcionários.

ABSTRACT

Training is an essential tool in the development of organizations providing better results and better qualified professionals. This fact does not occur differently in relation to companies in the sector of metallurgy and chemistry, these segments also apply the training to obtain their benefits.

This research examines the stages of training and its characteristics, this way, the objective of this study is to show the importance of the training process as an advantage for achieving quality within an organization. An analysis to be addressed is how to qualify the employee to carry out its activities in accordance with the guidelines of the organization.

Rapid and intense changes occurring in organizations today and to maintain a high standard of quality in its services, companies have sought to further develop your professional, seeking a more competitive market. Vergara (2000, p 43). Comments that, "[...] companies need motivated people to make the much-vaunted productivity binomial quality happen." Note that no good just to motivate the employee must also qualify him for its best development within the organization.

In a way the research was looking on the desktop business which would be necessary for a better performance of employees and their specific functions, so with that could generate more profits.

With this study we observed that the already completed training and much influenced in the production process and that entailed in future benefits, such as a lower percentage of waste, loss and more highly qualified staff.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	1
1.1-QUESTÃO PROBLEMA	2
1.2- OBJETIVO	2
1.3- JUSTIFICATIVA	2
2- REFERÊNCIAL TEÓRICO	3
2.1- TREINAMENTO	3
2.2- UTILIDADES DO TREINAMENTO	5
2.3- CARACTERISTICAS DO TREINAMENTO	6
2.4- TIPOS DE TREINAMENTO	6
2.4.1- TREINAMENTO INTERNO	6
2.4.2- TREINAMENTO EXTERNO	7
2.5- OBJETIVOS DA EMPRESA COM O TREINAMENTO	12
2.6- ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO	14
2.6.1- PRIMEIRA ETAPA	14
2.6.2- SEGUNDA ETAPA	14
2.6.2.1- PROGRAMA DE TREINAMENTO	15

2.6.2.2- ELABORAÇÃO	15
2.6.2.3- A UTILIZAÇÃO DE RECURSOS NO TREINAMENTO	17
2.6.2.4- AUXILIO DA ESTRATEGIA	20
2.6.3- TERCEIRA ETAPA	21
2.6.3.1- APLICAÇÃO	21
2.6.3.2- IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA	22
2.6.3.3- TREINANDOS	22
2.6.3.4- INSTRUTORES	23
2.6.4- QUARTA ETAPA	24
2.6.4.1- ESCALA DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DE KIRKPATRICK	26
2.6.4.1.1- PRIMEIRO NIVEL	26
2.6.4.1.2- SEGUNDO NIVEL	28
2.6.4.1.3- TERCEIRO NIVEL	30
2.6.4.1.4- QUARTO NIVEL	31
2.6.5- OS QUATROS NIVEIS DE AVALIAÇÃO	33
2.6.6- A ROI DO TREINAMENTO DE JACK PHILLIPS	34
2.7- O PAPEL DA TERCEIRIZAÇÃO	37

2.7.1-TERCEIRIZAÇÃO NO EXTERIOR DEVIDO AO BAIXO CUSTO LABORAL	38
2.8- QUALIDADE	39
3- ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA	44
4- CONCLUSÃO	54
5- BIBLIOGRAGIA	55

ÍNDICE DOS GRÁFICOS

Gráfico 1: Empresas que treinam X Empresas que não treinam	44
Gráfico 2: Motivos pelos quais as empresas treinam	45
Gráfico 3: Treinamentos aplicados	45
Gráfico 4: Recursos que facilitam a orientação	46
Gráfico 5: Frequência dos treinamentos	47
Gráfico 6: Aplicados do treinamento	47
Gráfico 7: Abordagem do funcionário	48
Gráfico 8: A utilização de empresas terceirizadas	49
Gráfico 9: Participação da em treinamentos aplicados por terceiros	49
Gráfico 10: Treinamento fora do país são utilizados	50
Gráfico 11: Satisfação mediante ao treinamento	50
Gráfico 12: A influência no desenvolvimento dos funcionários	51
Gráfico 13: Novos Funcionários X Funcionários Veteranos	51
Gráfico 14: Necessidade de treinar funcionários antigos na empresa	52

Gráfico 15: Disponibilidade dos funcionários para o treinamento	53
Gráfico 16: Treinando estagiários.	53
Gráfico 17: A influência do treinamento no capital da empresa	. 54

1 - INTRODUÇÃO

Para muitas pessoas, o treinamento ainda é visto como uma tarefa desnecessária no dia a dia do trabalho. Mais do que necessário eu diria ser o treinamento fundamental para a sobrevivência das empresas.

Sobretudo parte da população vê o treinamento de maneira mais tradicional, ou seja, em classe. O ato de treinar pode assumir várias formas, além da convencional. Qualquer instrução de trabalho já é considerada um treinamento, e quando o colaborador torna-se obsoleto e infrutífero, deixa de ser lucrativo para a empresa.

Estar atento aos sinais dados pelo mercado e ter uma percepção do futuro é algo vital para o empreendedor desses tempos tão dinâmicos. Outra boa idéia é ter um bom número de jovens e mulheres na equipe, pois geralmente os jovens e as mulheres são mais flexíveis e aptos a mudanças. Os jovens, pela sua energia latente, e as mulheres pela própria natureza delas de serem capazes de lidar com diversas coisas ao mesmo tempo.

Os colaboradores no modo geral tendem a se acomodar e adquirem vícios em nome da pressão que sofrem do estresse que sentem e ainda, por não executar suas atividades de outras formas, a não ser aquela que vieram a conhecer em outras empresas.

O líder inspira outros a fazerem, o que pode parecer bastante interessante e cômodo para alguns, porém o outro lado da história é que o líder precisa também estar disposto a colocar a mão no fogo por aqueles que ele lidera e se responsabilizar pela orquestra da qual ele é o maestro. Caso contrário ele não será um líder, mas apenas estará ocupando o posto de um.

Por essa razão, é preciso que muitas vezes, mesmo que informalmente os líderes ajustem comportamentos e atitudes que considerem divergentes às recomendáveis nas suas empresas.

Verificar periodicamente se os profissionais estão atuando com ética, com respeito às normas estabelecidas, de maneira coerente e com eficiência é uma tarefa que deve ser executada pelos gestores e responsáveis. A partir

disto devem-se estabelecer planos de ação para moldar e melhorar a produtividade.

Há diferentes treinamentos para diferentes necessidades. Há treinamentos pontuais e específicos, mas há também treinamentos mais genéricos e conceituais, mais voltados para trabalhar o comportamento das pessoas. Embora alguns muito específicos possam dar resultados imediatos de fácil mensuração, outros dificilmente são medidos no curto prazo.

A comunicação estratégica pensa na empresa como um todo, porque tudo nela comunica. Desde a roupa que as pessoas usam até a forma como falam da empresa ou dos produtos para os amigos, passando por todas as outras formas de propaganda convencional, todos os aspectos da comunicação devem ser planejados.

Organiza o processo de demandas de desenvolvimento, reduzindo, significativamente, os custos de capacitação, pois direciona os eventos de acordo com as necessidades das empresas e mantém os aspectos de auditoria e certificações.

As características próprias de cada treinamento devem adequar-se a empresa, número de funcionários, problemas específicos e individualidades como deficiências físicas e limitações, outrora, reconhecidas pelo gestor.

1.1 - Questão Problema

Como as empresas da grande São Paulo está treinando seus funcionários?

1.2 - Objetivos

Temos como objetivo descrever as técnicas de treinamento mais utilizadas pelas empresas da grande São Paulo. E para obter êxito neste objetivo principal, pretendemos descrever os tipos de treinamentos e as maneiras como eles podem ser aplicados.

1.3 - Justificativa

Uma deficiência no setor de treinamento de uma empresa acarreta em vários problemas para a mesma. É importante que seja dado o treinamento correto para seus funcionários para que estes e a empresa tenham um melhor resultado. O funcionário que recebe o treinamento adequado à sua função tem um maior nível de aproveitamento e produção em seu local de trabalho, pois tem como função explorar ao máximo as competências de cada um para que estas sejam aplicadas as determinadas funções da empresa.

Com este objetivo é possível observar que o treinamento dos colaboradores é uma base de desenvolvimento para que os resultados apresentados por estes sejam cada vez mais positivos, gerando a satisfação de ambas as partes, colaborador e empresa.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Treinamento

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização.

"Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho" (MARRAS 2001, p. 145).

Robbins comenta que maioria dos treinamentos tem como objetivo à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários. (2002 - b, p. 469)

Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Treinamento significa desenvolver o potencial, aperfeiçoar o desempenho e aumentar, deste modo, a produtividade e as relações interpessoais.

Portanto treinar é desenvolver habilidades para executar tarefas por determinado trabalho, aumentando o conhecimento e a perícia no que tange a função a um determinado cargo seja ele qual for, desde o mais simples, até a função mais complexa dentro das organizações.

O treinamento deve ser priorizado quando uma nova realidade se apresentar a organização e deve preparar as pessoas para o enfrentamento e execução imediata das diversas tarefas peculiares, dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo que ocupam naquele momento, mas também em outros que o colaborador possa vir a exercer.

A avaliação de treinamento propicia o feedback necessário ao profissional de RH, para se concluir até que ponto o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos como também, se o treinamento alcançou as metas já estabelecidas anteriormente. Cabe, ainda, fazer referência as avaliações do aprendizado, de reação e dos resultados do treinamento, que seriam outras possibilidades de intervenção.

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. As empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades.

Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nos organizações bem administradas. Cada vez que

você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, dá uma orientação ou discute um procedimento, você está treinando.

2.2 – Utilidades do Treinamento

A principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhores as que ela já possui. Ele deve, portanto, produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa fez em treinamento.

Além disso, os seguintes fatores também são importantes:

- a) Toda empresa tem suas peculiaridades e especificidades, que o empregado desconhece ao ser admitido; os empregados são selecionados com base em suas qualificações gerais, e as empresas, muitas vezes, têm técnicas, tecnologias, políticas, normas e planos específicos, que precisam ser ensinados;
- b) Novas funções surgem e outras desaparecem; o conhecimento humano evolui, obrigando as pessoas a se atualizarem;
- c) Os bons profissionais gostam de aprender e evoluir. Uma empresa que não treina não agrada aos bons profissionais;
- d) O treinamento é um benefício que pode contribuir para atrair e reter bons profissionais.

Finalmente, as empresas não têm escolha entre treinar ou não treinar. Elas são obrigadas a fazê-los, e o fazem pelo menos no próprio trabalho por meio das orientações da chefia. Cada novo empregado, independente de seu treinamento prévio, formação ou experiência, precisa aprender a executar algumas tarefas específicas. Além disso, novas ocasiões para treinamento estão sempre surgindo: quando um empregado é transferido ou promovido, quando o trabalho muda e novas habilidades ou conhecimentos precisam ser aprendidos em função de mudanças na instalação ou de avanços no conhecimento humano ou tecnologia.

2.3 - Características do Treinamento

Formação: programas desenvolvidos com a finalidade de instalar competências ou habilidades básicas para o exercício da função ou para funções futuras. Estão incluídos nessa categoria os programas acadêmicos e os de idiomas.

Aperfeiçoamento: programas para elevar o padrão de desempenho na própria função. Podem ser de curta ou média duração.

Educação continuada: complementam as competências ou habilidades e proporcionam a sensata posição mais elevada ou complexa. Geralmente são desenvolvidos por organismos acadêmicos.

Gerenciais: fortalecem e desenvolvem as habilidades de liderança e gerenciamento. Fortalecem relacionamentos e alavanca contribuições da equipe.

Técnicos: indicados para ensinar novas técnicas, metodologias ou o uso de tecnologias.

Motivacionais: mobilizam e energizam pessoas para atuar com maior vigor. Fazem uso de atividades lúdicas ou artísticas que geram emoção positiva.

Programas de Trainees: recrutam jovens recém-formados para desenvolvê-los na organização.

2.4 - Tipos de Treinamento

2.4.1 - Treinamento Interno

No caso do interno, o empresário planeja uma forma de seu cliente estar aprendendo mais alguma forma de serviço diretamente no trabalho, visando

que nas horas vagas ou até mesmo durante o trabalho o funcionário pode estar com apostilas e até mesmo com alguns softwares fazendo uma forma de treinamento sem perder a produtividade.

2.4.2 - Treinamento Externo

Já no treinamento externo, o empresário investe no funcionário para que as mesmo nas horas vagas façam um curso em instituições ensino que se encontra fora da empresa. Em todo caso essa modalidade é a mais satisfatória, pois seu profissional será ensinado por outro profissional capacitado, mas, além disso, é a modalidade que os empresários menos querem, visando que dessa forma o funcionário irá trazer prejuízo para a empresa.

Dentro de interno e externo, também temos o treinamento presencial que acontece com a presença física de alguém para desenvolver e aplicar o treinamento. Existem pontos positivos como integração dos participantes, troca de experiência entre colaboradores e motivação para a aprendizagem.

São levados em conta na escolha do treinamento alguns pontos como, por exemplo, quando o colaborador tem que se deslocar do local da empresa sendo isto dificuldades para empresa no caso de gastos com viagens e conciliação na agenda dos participantes.

Este tipo de aplicação pode ser em sala de aula(dentro da empresa) ou outdoor training (vivencias ao ar livre) treinamento aplicado fora da empresa.

E o treinamento á distancia que desta forma de aplicação e mais moderna, utilizando a meia internet. Adaptado aos mais modernos meios de ensino utilizando diversas mídias e veículos. Deve-se levar em conta, o conteúdo organizacional.

Tendo pontos positivos como a rapidez de aplicação, diminuição de custos, possibilidade de aplicação individual ou de grupo.

Treinamento Empresarial ao Ar Livre: No programa de treinamento que utiliza a metodologia de aprendizado Experiencial, as atividades aliam teoria e prática com uma abordagem experimental que propiciem a reflexão sobre o funcionamento da equipe durante o treinamento. Nossa especialidade é utilizar

técnicas educacionais inovadoras, proporcionando situações análogas às vividas pelos profissionais em suas empresas. Diversas atividades são utilizadas pela PS Treinamentos Empresariais como vivência para o ciclo de aprendizagem, doses de aventura, contato com a natureza, jogos e dinâmicas são desenhadas de acordo com o perfil do grupo, os objetivos de trabalho e dos recursos do local do evento.

Metodologia Experiência: As experiências vividas pelos participantes durante o processo de aprendizagem serão processadas por consultores especialistas na metodologia, fazendo girar assim o ciclo de aprendizagem. O papel dos consultores da Praia Secreta é de facilitação. Com larga experiência na condução de processos de aprendizagem em grupo, eles ajudarão os participantes a encontrar e desenvolver oportunidades de desenvolvimento a partir da observação das experiências que vivem durante o treinamento.

Atividades ao Ar Livre: Acreditamos que a escolha das atividades é chave para o sucesso de um treinamento, uma vez que as mesmas geram os estímulos para a reflexão e também porque o evento ganha um significado para os participantes. Esta definição é realizada na etapa de planejamento, seguem alguns exemplos, atividades em solo: executadas em trilhas ou áreas ao ar livre (campos, praias ou bosques).

Atividades em água: As atividades em água podem ser realizadas em lagos, mares ou rios e consistem em percorrer um trecho transpondo obstáculos naturais ou artificiais. Utilizando botes infláveis e equipamentos de segurança (capacetes, coletes, remos). São excelentes para analogias a temas como trabalho em equipe, cooperação e sinergia.

Atividades aéreas: Árvorismo, rapel, parede de escalada, entre outras atividades de altura.

Rafting Empresarial: O programa de rafting para empresas da PS Treinamento Empresarial é ideal para grupos com demandas de integração e fortalecimento

da equipe. O nível de dificuldade é definido de acordo com o perfil do grupo de forma que proporcione inclusão e participação. Durante a descida a equipe é desafiada e constrói aprendizados de acordo com os objetivos estabelecidos para o programa. Objetivo: Proporcionar à equipe que enfrente desafios incomuns ao seu dia a dia durante a descida de rafting. Com essa experiência o grupo entenderá melhores os seus processos, promovendo melhorias e construindo aprendizados. Exemplos de Locais: - Rio Ribeira - Cerro Azul (PR) - Tibagi (PR) - Vale do Itajaí - Apiúna(SC) Santo Amaro da Imperatriz(SC) Brotas, Juquitiba (SP) - outros...

Programa de desenvolvimento gerencial: O Programa é adaptável para trabalhar com os diversos níveis hierárquicos, nosso PDG foca no desenvolvimento de competências gerenciais essencialmente de comportamento. Assim é que comunicação, feedback, estilos de liderança, resolução de conflitos, gestão de tempo, metas e autoconfiança são alguns dos conceitos que são trabalhados nesse treinamento. Objetivo Principal: Capacitar e instrumentar líderes a perceber potenciais de interação de sua equipe e de sua empresa gerando maior sinergia e produtividade. Os objetivos secundários serão definidos na reunião de briefing de acordo com as necessidades da equipe.

Jogos empresariais: Os jogos de empresas simulam situações análogas ao ambiente corporativo proporcionando um ótimo ambiente para aprendizados e reflexões. Competitividade, pro atividade, atitude e comprometimento são alguns dos temas que as equipes são desafiadas a colocar em prática para chegar aos resultados esperados ao final do jogo. O Jogo é desenhado de acordo com o momento estratégico da empresa e das equipes participantes. Alguns exemplos de temas que podem ser trabalhados no jogo são: sustentabilidade, gerenciamento de riscos, negociação, vendas, responsabilidade social empresarial, entre outras.

Liderança em tempos de certificação: Esse é um treinamento específico para pessoas com papel de liderança em organizações em processo de

implementação ou manutenção de normas de Sistemas de Gestão. Trabalha com uma abordagem comportamental auxiliando as organizações no grande desafio de colocar suas equipes alinhadas e abertas às mudanças necessárias. Objetivo Desenvolver competências comportamentais no público-alvo, buscando dar suporte aos profissionais no desenvolvimento de maior pró-atividade, habilidades de persuasão e influência na sua equipe. Público Alvo Lideranças e pessoas chaves nos processos de implementação ou manutenção de normas de Sistemas de Gestão nas empresas. Grupos de até 20 pessoas. Carga Horária 32 horas divididas em quatro módulos de 8 horas com intervalo máximo de quinze dias entre eles.

Palestras: É a apresentação de um assunto específica, seguida de questionamentos e comentários por parte do público. Pode ser apresentada por funcionário da mesma empresa, de outra empresa ou de alguma instituição contratada externamente. Principais vantagens: Introdução de assunto novo dos funcionários e da instituição; Baixo custo, se o palestrante for de outro departamento; Valorização do funcionário palestrante.

Treinamento em Serviço (TES): É o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas. Normalmente, esse tipo de treinamento é indicado para aproximar ao máximo o ambiente de trabalho ao ambiente do treinando. Principais vantagens: Constitui modalidade de treinamento comum para a capacidade dos funcionários de qualquer instituição; O treinamento não se desenvolve numa situação artificial; A motivação é maior, pela aproximação das condições reais de trabalho; Acompanha as mudanças ocorridas nas tecnologias e nos procedimentos do trabalho.

Estágio: É a execução de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência direta e realizada no ambiente de trabalho – onde são desenvolvidas as atividades que o estagiário necessita adquirir. O estágio pode ocorrer dentro da própria instituição ou em outras, através de convênios entre

essas instituições. Principais vantagens: Viabilidade econômica, por se tratar de um tipo de treinamento de baixo custo, quando realizada no mesmo local de moradia do funcionário; Possibilidade de ser utilizado para o aprendizado de todos os tipos de tarefas – simples ou complexas.

Sala de aula: esta é a metodologia mais utilizada, e uma das mais ricas e eficientes, pois exige a presença constante de um instrutor, onde técnicas farão com que os treinandos possam trocar e vivenciar as experiências ocorridas. O sucesso deste método depende além das necessidades desta reunião, da preparação e das qualificações do instrutor.

Treinamento à distância: é muito utilizado quando os treinandos possuem dificuldades de se reunir em um mesmo local. Neste caso são elaboradas apostilas e testes cujas respostas encontram-se no próprio material de estudo.

Internet: a grande rede nos coloca em contato com o mundo inteiro sem levar em consideração a distância. Citaremos alguns recursos da Internet que facilitará o aprendizado do treinando: E-mail (o treinando recebe o conteúdo da aula pelo correio eletrônico e se comunica, com o instrutor), Boletins e Fóruns Eletrônicos, Downloading (baixam no seu computador programas, documentos, tutoriais ou softwares que o auxiliará no treinamento), Tutoriais Interativos, Conferências em tempo real, Salas de bate-papo entre outros recursos.

No local de trabalho: é utilizado quando o treinamento é aplicado a um público-alvo onde haja a necessidade de utilização de instrumentos e máquinas existentes somente no local de trabalho.

Conferências ou palestras: exposição oral sobre um assunto para um grande número de participantes, sendo mínima a interação com o palestrante.

Estudos de caso: os participantes são levados a participarem dando suas opiniões sobre como solucionar um problema exposto em um caso, que possui características quase reais.

Dramatizações: os participantes assumem papéis de atores e representam uma situação determinada, proporcionando a reflexão sobre o tema.

Dinâmica de grupo: é uma atividade que conduz ao grupo a um debate sobre o tema central da dinâmica, bem como, leva ao grupo a um processo de mudança.

2.5 - Objetivos da Empresa com o Treinamento

Objetivo geral do treinamento é fazer com os funcionários acompanhem as mudanças rápidas da tecnologia. Dentro dessa mesma ideia, Ishikawa afirma que a qualidade é uma revolução da própria filosofia administrativa o que exige uma mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização.

O sucesso de uma organização esta na mão de um bom funcionário criativo que sabe gerar soluções produtivas e que conduz as soluções criativas e aceitáveis. As mudanças tecnológicas ocorridas, no âmbito da organização levaram as pessoas a uma nova realidade. Os programas de treinamento e desenvolvimento precisam adapta-se, a demanda é imediata e diversificada, cada profissional precisa de informações especifica para seu trabalho no momento em que este é exercido. No entanto, é sabido pelos profissionais da área que aprendizado não restringe à aquisição de conhecimento.

Mudanças eficazes de comportamento a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipes aumentarem a produtividade precisam de uma mudança de atitude, de postura por parte de cada profissional. Muitas das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho dizem respeito ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional, entretanto apenas palestras seminários e workshops, são considerados estímulos efêmeros, causam impactos, entretanto necessitam de continuidade.

De acordo com Boog (1999) o treinamento quando bem definido é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa nele as pessoas

aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo. O processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento. O treinamento é atividade responsável que dedica a transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiência, estimular e desenvolver habilidade potencialidades visando a um crescimento tanto ao aspecto profissional,cultural do individuo como da empresa,no que tange a obtenção e manutenção de uma mão de obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios.Este conceito necessariamente implica uma mudança de atitudes e de comportamentos.A própria evolução da administração de recursos humanos nos dá idéia bem clara disto,em que pese a necessidade de mantermos uma procuração constante quanto aos fatores formais e motivacionais do homem.

- ❖ Preparar as pessoas para a execução de tarefas peculiares à sua organização;
- ❖ Mudar a atitudes das pessoas. Neste ponto esta mudança de atitude tem várias finalidades;
- ❖ Desenvolver novas habilidades, conceitos etc;
- ❖ Transmissão de informações;
- ❖ Desenvolvimento de conceitos;

Segundo profissionais especializados em gestão empresarial, o treinamento dentro das empresas tem como finalidade principal promover aos funcionários conhecimentos mais amplos e abrangentes, visando à melhora de suas atitudes e competências para que consigam desempenhar de maneira mais satisfatória as atribuições do cargo que ocupam além de mantê-los sempre atualizados, com as constantes mudanças que ocorrem na parte técnica do trabalho que desempenham.

"Os administradores se desenvolvem melhores nas organizações que são bem-administradas e reconhecidas pelos seus padrões de boa administração"

Charles Flory

2.6 - Etapas do processo de treinamento

2.6.1 - Primeira Etapa

Necessidades a satisfazer

- ❖ Objetivo da organização;
- ❖ Competências necessárias;
- ❖ Problema de produção;
- ❖ Problema de pessoal;
- ❖ Resultados da avaliação do desenvolvimento.

Para que toda identificação seja bem sucedida o gestor deve ater-se a critérios específicos de cada setor e necessidade de treinamento. Essa identificação deve ser feita de maneira sutil para que a capacidade do funcionário não venha ser colocada sob pressão a fim de não gerar mal estar ao envolvido e assim prejudicar o restante na equipe.

Quando existe uma falha no treinamento, possivelmente a equipe inteira é afetada por ela, cabe ao gestor identificar o erro e submeter o grupo a uma observação rígida e verificar os pontos que necessitam de reparo. Para então aplicar o treinamento que melhor se encaixe na situação.

2.6.2 – Segunda Etapa

Desenho do treinamento

- ❖ Quem treinar
- ❖ Como treinar
- ❖ Em que treinar
- ❖ Onde treinar
- ❖ Quando treinar

O Planejamento é a segunda etapa de um processo de treinamento, nela se utiliza das informações obtidas na etapa anterior (identificação) e se elabora o que será realizado na etapa posterior (aplicação). Estabelecidos os objetivos a serem alcançados, podem-se definir os temas que serão abordados e quais assuntos serão levantados dentro deste tema, para melhor atingir os resultados.

2.6.2.1 - Programação do Treinamento

Quem deve ser treinado – Treinando, aprendizes ou instruídos.

Como treinar – Métodos de treinamento ou recursos instrucionais

Em que treinar – assunto ou conteúdo do treinamento

Por quem – instrutor ou treinador

Onde treinar – local do treinamento

Quando treinar – época ou horário do treinamento

Para que treinar – objetivos do treinamento

2.6.2.2 - Elaboração

A elaboração de um programa de treinamento sempre será realizada com base em uma perfeita identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento.

Para definirmos com exatidão o que faremos no treinamento, será fundamental identificarmos os seguintes pontos: público alvo; objetivos; definição dos temas; metodologia; processos e técnicas; plano de aula; tempo e custo.

Público-alvo: a correta identificação e análise da população que será atingida pelo programa, garantirão um percentual do sucesso do treinamento. Isto porque, um treinamento voltado para os técnicos, não poderá ser o mesmo utilizado para os gerentes e vice-versa.

- ❖ Desempenho final a ser alcançado (elaborar folha de pagamento);

- ❖ Um período determinado (mensal);
- ❖ Padrão de satisfação (sem erros).

Desta forma os objetivos serão facilmente atingidos com a realização do treinamento.

Definição dos temas: ao se estabelecer os objetivos a serem alcançados, podemos definir quais temas serão abordados e quais assuntos serão levantados dentro deste tema, para melhor atingir os resultados.

Metodologia: é a forma utilizada para o desenvolvimento do programa de treinamento. Levando em consideração as necessidades estabelecidas pelo cliente, será possível escolher a metodologia a ser utilizada.

Processos e técnicas: “Vários fatores do treinamento podem influir na escolha da técnica, tais como nível do treinando, forma do treinamento, tipo de necessidades, duração dos cursos, recursos humanos e materiais, condições físicas e ambientais”. Para que a técnica utilizada seja de grande proveito, deverá ser criativamente adaptada para a realidade local. Vejamos agora quais são as técnicas mais utilizadas:

- ❖ Vivência: as atividades individuais ou em grupo;
- ❖ Relato: o início do debate;
- ❖ Processamento: é a parte em que o instrutor se aprofunda no tema da dinâmica;
- ❖ Generalização: o instrutor estabelece uma relação entre a atividade da dinâmica e a vida;
- ❖ Aplicação: permite compreender o uso desta dinâmica, ou sejam, onde será aplicada na vida real.

Tempo e custo: Devemos levar em consideração estes dois fatores antes de terminarmos a elaboração de um programa de treinamento.

O tempo deve ser determinado a partir das necessidades e características do cliente e do público-alvo, assim como a importância do tema a ser abordado. O mau planejamento do tempo pode causar a perda de informações essenciais no término do programa.

O custo deve ser levado em consideração, e este deve ser confrontado com os benefícios que o treinamento irá proporcionar ao cliente.

Podemos identificar como custo os seguintes pontos: salários dos instrutores ou consultores externos, despesa com local, refeições, passagens, estadias, materiais, entre outros.

2.6.2.3 - A utilização de recursos no treinamento

Confira os materiais necessários para seu treinamento vídeo de treinamento, manual para cada funcionário, folhetos incluindo informação sobre as políticas da empresa e avaliações do programa, aparelho de televisão e um de vídeo cassete com os cabos necessários (um controle remoto com a função 'pausa' é o mais indicado), uma sala onde se possa sentar confortavelmente e em que haja pouca distração, blocos de anotações e lápis, quadro negro ou quadro para uso com caneta hidro-cor & giz/canetas, auxílios visuais relacionados ao tema do vídeo, 'flipchart' ou retroprojetor e transparências, lista de verificação.

Vídeo cassete/televisor: servem para reforçar um assunto apresentado ou trazer a tona uma situação impossível de ser realizada em sala de aula. O tempo deve ser levado em consideração, pois um filme ou um documentário muito longo poderá desmotivar os treinados.

De acordo com Moran (2002), o vídeo desempenha um papel educacional relevante. Para ele, a TV e o vídeo transmitem informações, modelos de comportamento, linguagens coloquiais e multimídia e também privilegiam alguns valores. O autor lembra ainda que essas mídias de maneira nenhuma se encontram ultrapassadas, mesmo com o a chegada do computador e da internet, e enfatiza que ainda não dominados as potencialidades de suas linguagens e utilização na educação.

Na sociedade da informação todos estamos reaprendendo a conhecer, a comunicar-nos, a ensinar e a aprender; a integrar o humano e o tecnológico; a integrar o individual, o grupal e o social. Uma mudança qualitativa no processo de ensino/aprendizagem acontece quando conseguimos integrar dentro de uma visão inovadora todas as tecnologias: as telemáticas, as audiovisuais, as textuais, as orais, musicais, lúdicas e corporais. Passamos muito rapidamente do livro para a televisão e vídeo e destes para o computador e a Internet, sem aprender e explorar todas as possibilidades de cada meio. (MORAN, 2000)

Gravador/Aparelho de som: utilizado em treinamentos de idiomas, em exercícios de relaxamento onde podem tocar música ou reproduzir textos gravados. Podem proporcionar uma memória auditiva nos treinandos fazendo com que tenham uma facilidade cada vez melhor para entender códigos e outras línguas.

Cartazes: ótimo para que os treinandos memorizem os pontos principais do treinamento, bem como, serve para fixação de imagens.

Retroprojedor/transparências: devem ser utilizados para destacar os pontos-chaves do conteúdo a ser abordado. Não convém exagerar na quantidade de informações expostas, e o número de transparências apresentadas deve ser limitado.

Apostilas: são distribuídas aos treinandos informando o conteúdo do programa de treinamento. Servindo para uma consulta diária e sendo um método de ensino através da leitura e compreensão.

Quadro negro: ficam afixados na parede onde o treinador pode escrever em sua superfície a íntegra do assunto a ser tratado. Utilizado nas tradicionais salas de aula.

Flip-chart: serve para que o treinador destaque os pontos essenciais do assunto a ser tratado. O fato de rever os pontos a qualquer hora o diferencia totalmente do quadro negro, que ao ter a mensagem apagada, se torna impossível mostrá-la sem escrevê-la novamente.

Computador: pode ser utilizado como substituto de vários recursos como: quadro, retroprojetor, televisão entre outros. A internet é um grande aliado, pois se pode conseguir o maior número de informações possíveis para o treinamento.

O Treinamento empresarial e sua relação com o cinema: O treinamento faz uso de diferentes tecnologias educacionais visando aprimorar o processo de ensino e aprendizagem com seus funcionários. Dentre os recursos, meios e tecnologias empregadas, têm o audiovisual, e os filmes que são utilizados com propósito pedagógicos e instrucionais. Vale ressaltar que a relação entre cinema e aprendizado foi evidenciada desde sua invenção. A propósito, Thomas Edison, em 1922, acreditava que o filme substituiria os livros didáticos na sala de aula. De fato, o exército dos Estados Unidos empregou filmes como material didático no treinamento de soldados, em circunstâncias que exigiam uma metodologia de ensino padronizada e de alcance massivo, conforme explica ROSEMBERG (2002,p.18):

À medida que os Estados Unidos se preparavam para a Segunda Guerra Mundial, os instrutores do exército perceberam que não havia uma maneira de atingir milhões de pessoas em serviço militar no mundo todo. Embora do treinamento fosse de responsabilidade dos comandantes de campo, havia a preocupação de que a consistência e a integridade do treinamento baseado nos Estados Unidos, básico e avançado, fossem perdidas em

outros países. A solução veio tanto de Hollywood como de estabelecimentos educacionais: o filme de treinamento do exército.

Tendo escolhido a metodologia a ser desenvolvida e as técnicas a serem utilizadas, o instrutor poderá contar com recursos didáticos que servem para esclarecer uma demonstração, motivar o grupo para uma reflexão e favorece a memorização dos assuntos apresentados.

2.6.2.4 - Auxílio da Estratégia

Esta área é estratégica. Pois lida com o alcance dos objetivos, treina os trabalhadores da organização nos requisitos básicos necessários a fim de competir no mercado altamente competitivo, desenvolve competências, dissemina a cultura, os valores, a missão, a visão, os objetivos, as metas da organização; discute questões de clima organizacional, entre outros; tem como principais objetivos:

- ❖ Preparar as pessoas para a execução de tarefas peculiares à sua organização;
- ❖ Mudar a atitudes das pessoas. Neste ponto esta mudança de atitude tem várias finalidades;
- ❖ Desenvolver novas habilidades, conceitos, etc;
- ❖ Transmissão de informações;
- ❖ Desenvolvimento de conceitos;
- ❖ Aumento da produtividade;
- ❖ Melhorar a comunicação;
- ❖ Diminuir o retrabalho;
- ❖ Melhorar o relacionamento interpessoal;
- ❖ Preparar as pessoas e a organização no que diz respeito à substituição e a movimentação de pessoas;
- ❖ Etc.

Assim, no limite, a área de Treinamento e Desenvolvimento é a responsável pelo “processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.” (Chiavenato, 1999)

2.6.3 – Terceira Etapa

Implementação ou Ação

- ❖ Condução e aplicação do programa de treinamento através de:
- ❖ Gerente de linha
- ❖ Assessoria de Rh
- ❖ Por ambos
- ❖ Por terceiro

2.6.3.1 - Aplicação

Terminada a fase de elaboração do programa de treinamento, entramos na fase de aplicação, que envolve a convocação dos treinandos e a execução do treinamento propriamente dito.

Entende-se que aplicação do treinamento é a realização do treinamento, após todo o processo de levantamento e planejamento. Para a execução do treinamento, todos os aspectos anteriores já foram analisados e avaliados pelo setor estratégico e tático da empresa.

Segundo Marras (2001, p. 157) “A execução é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Entende-se que o importante na execução do treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinandos em uma linha específica da empresa, que é o aprendizado do seu empregado e posterior crescimento do seu conhecimento, o que será de grande importância para a organização.

Para Marras, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento devem ser levadas em conta, a qualidade da aplicação dos

módulos e a eficiência dos resultados. Entre outros fatores que influenciam a qualidade dos módulos, está a didática dos instrutores, preparo técnico, lógica do módulo, qualidade dos recursos etc. Esses são pontos cruciais para o sucesso do treinamento que não podem ser deixados de lado.

2.6.3.2 - Implementação do Programa

- ❖ O período e horários para o treinamento poderão ser estabelecidos com o instrutor e treinandos, em comum acordo com a gerência, numa prévia reunião.
- ❖ A gerência caberá a contratação do instrutor, confecção do material didático a ser utilizado e orçar as despesas gerais com o treinamento.
- ❖ Ao instrutor caberá implementar um programa voltado as necessidades da Tecnologia Ativa, apresentando o plano de treinamento, definindo metodologias adequadas a vendas e gerenciamento e conteúdo das informações, bem como programar os eventos e atividades, observando aspectos importantes como objetivos, motivação e aprendizagem.
- ❖ Por fim, a escolha de uma empresa gabaritada em Treinamento deverá ser implementado como item importante para os fins desejados pela Tecnologia Ativa.

Deve considerar os seguintes fatores:

- ❖ Adequação do programa às necessidades da organização;
- ❖ Qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia;
- ❖ Qualidade e preparo dos instrutores e
- ❖ A qualidade do pessoal a ser treinado.

2.6.3.3 - Treinandos

É muito comum o instrutor se defrontar com treinandos desmotivados e desinteressados, onde o instrutor terá que desfazer toda esta resistência. Isto

acontece porque os treinandos não estão cientes da real importância do aprendizado contínuo.

Para que se minimize este problema ao se convocar um funcionário para um treinamento temos que ser criativos e inovadores, temos que aguçar a curiosidade do público alvo, e para isso, podemos: Deixar de lado aqueles velhos memorandos e passemos a usar um convite ou algo mais atrativo; Procurar conhecer os pontos fortes dos treinandos fazendo uma rápida reunião com seus superiores; Quando iniciarmos um programa de treinamento diga coisas agradáveis sobre o grupo. Esta atitude fortifica os treinandos; No início do programa deixe bem claro quais são os ganhos que os treinandos terão com a realização deste treinamento.

2.6.3.4 - Instrutores

São aquelas pessoas que irão atuar na transmissão do conteúdo teórico e prático do programa de treinamento.

Para se definir um corpo de instrutores devemos analisar o currículo dos indicados, para verificarmos se são adequados para o programa, somente a partir destas análises convocaremos os instrutores.

Para que um programa de treinamento tenha sucesso o instrutor deverá estar preparado para atuar como um verdadeiro agente de mudança. A atuação deste que poderá garantir o alcance dos objetivos estabelecidos e o sucesso do treinamento.

O instrutor deve possuir algumas características básicas para que ele possa obter sucesso na transmissão de conhecimento. Vejamos algumas:

- ❖ Personalidade: transmitindo segurança;
- ❖ Conhecimento do assunto;
- ❖ Habilidade para lidar com ambigüidades;
- ❖ Motivado para a função;
- ❖ Criar vínculo com o público;
- ❖ Liderança: ter influência;
- ❖ Habilidade em vender idéias;

- ❖ Criativo;
- ❖ Empatia: colocar-se no lugar do outro;
- ❖ Ser ético nas relações, nos procedimentos e nas análises.

A aplicação de treinamento para funcionários essencial, pois as novas tecnologias no mercado cada vez mais se modificam assim como ferramentas administrativas. Sendo assim aplicando nos colaboradores para agregar valores á organização.

A observação do modo como será aplicada deve ser considerado algo importante, podemos citar meios de aplicação como:

“Uma pessoa se torna competente quando seus conhecimentos, habilidades e atitudes estão voltadas para a realização e o melhor desempenho de suas tarefas”.

Daniel Martins, 2009

2.6.4 – Quarta Etapa

Avaliação dos resultados

- ❖ Monitoração do processo
- ❖ Avaliação e medição de resultados
- ❖ Comparação da situação atual com a situação anterior
- ❖ Análise do custo/benefício

Há uma crescente preocupação entre os pesquisados e os profissionais acerca da avaliação de treinamento, o que é devido, principalmente, ao aumento do volume de investimentos em treinamento pelas organizações e à necessidade de mensuração de sua eficácia, tanto no nível individual quanto no organizacional (Freitas & Borges-Andrade, 2004).

No momento em que a orientação dos negócios ao redor do mundo está mudando da era industrial para a era do conhecimento, respostas para

questões como: “as organizações investem mais que o necessário em T&D?”, “as organizações investem o bastante em T&D?”, têm maior importância a cada dia (ASTD, 2000b).

Avaliação do treinamento é um conjunto de metodologias e procedimentos que permitem identificar os resultados alcançados com os programas de treinamento, comparando-os com os objetivos propostos, e visando, sobretudo, realimentar com informações a elaboração de novos programas ou modificações dos existentes. A avaliação do treinamento pode ser caracterizada como sendo qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentar) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações (Carvalho & Nascimento, 1999).

Cavalcanti (1990) enfatiza a importância da avaliação em três contextos distintos. No contexto sócio-econômico, que diz respeito à empresa, a questão consiste em identificar e avaliar as contribuições do trabalho de cada funcionário para compensá-lo e desenvolvê-lo.

No contexto funcional, onde um dos subsistemas funcionais é o de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, é importante avaliar sua contribuição efetiva para os resultados empresariais, daí resultando as decisões a respeito da alocação de recursos, determinantes das possibilidades e limites de sua contribuição atual e futura. No contexto econômico maior, cabe a avaliação da própria empresa, estabelecida pelos mecanismos de mercado.

Para Kirkpatrick (1998), a razão de se avaliar o treinamento é determinar a efetividade de um programa. Quando a avaliação é feita, tanto os responsáveis pela coordenação dos programas quanto os gerentes de alto escalão da empresa se beneficiam, pois passam a possuir bases concretas para tomada de decisão em relação a seus programas e investimentos.

Há na literatura sobre T&D ampla convergência dos autores sobre a importância da avaliação do treinamento, tanto no que diz respeito à verificação da efetividade e possibilidade de adaptação e reformulação dos programas, quanto à necessidade crescente de se demonstrar o valor efetivo das ações de T&D a toda a organização. De acordo com pesquisas em organizações brasileiras (ABTD 2006/2007) os profissionais de T&D apontam para a

implantação da avaliação do treinamento como sendo o principal desafio a ser vencido na área.

As empresas passarem a adotar uma aproximação mais sistemática da avaliação dos resultados dos programas de treinamento é uma tendência mundial que pode ser observada (Phillips, 2001). Tal tendência pode ser percebida pelo grande número de estudos publicados sobre o assunto e pela preocupação demonstrada pelos principais periódicos e entidades de pesquisa da área de T&D que abrem espaço a cada dia para os autores que se preocupam e pesquisam sobre avaliação.

A seguir, serão apresentadas as metodologias de avaliação propostas pelos mais relevantes autores da área, que buscam contribuir com a necessidade prática encontrada pelas organizações de avaliar quantitativa e qualitativamente seus programas de T&D.

2.6.4.1 – Escala de Avaliação de Treinamento de Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick foi o primeiro autor a publicar considerações relevantes sobre as possíveis formas de se realizar a avaliação dos resultados do treinamento. Em uma seqüência de quatro artigos denominados “*Techniques for evaluating training programs*” publicados entre 1959 e 1960 no *Journal of ASTD* e diversos outros artigos e livros publicados posteriormente, o autor consolidou sua metodologia de avaliação como a mais famosa, até os dias de hoje, dentre as diversas metodologias propostas por demais autores.

Kirkpatrick propõe que a avaliação do treinamento seja conduzida em quatro níveis:

2.6.4.1.1 – Primeiro Nível: Reação

Avaliar a reação dos participantes de um programa de treinamento é a mesma coisa que medir a satisfação dos clientes com uma organização. Para que o treinamento seja realmente efetivo, é importante que os participantes reajam favoravelmente às exposições iniciais. Os participantes também costumam contar para outras pessoas suas impressões a respeito do

treinamento, o que pode vir a ser base para a tomada de decisões acerca da continuidade e ou de modificações no programa (Kirkpatrick, 1998).

Segundo Kirkpatrick (1998), são vários os motivos para se avaliar a reação dos participantes.

Primeiramente, este tipo de avaliação oferece valiosas informações aos responsáveis pelos treinamentos, além de comentários e sugestões sobre como o programa pode ser melhorado.

Em segundo lugar, no momento em que os participantes são convidados a avaliar o desempenho dos instrutores, ficam convencidos de que estes estão trabalhando realmente com o intuito de ajudá-los a desenvolver melhor suas atribuições e que suas opiniões são consideradas importantes. Em terceiro lugar, as avaliações provêem informações quantitativas que os profissionais de treinamento podem mostrar a seus gerentes e a outras pessoas envolvidas nos programas e que podem ser utilizadas como parâmetro de desempenho para futuros programas.

Para explicar melhor a composição de uma avaliação de reação, algumas perguntas sugeridas por Kirkpatrick para integrar esta etapa estão descritas a seguir:

- ❖ Como os participantes avaliam o conteúdo: Foi interessante? Relevante para o trabalho?
- ❖ Como os participantes avaliam o instrutor: Demonstrou domínio do conhecimento sobre o assunto? Exibiu habilidade ao se comunicar?
- ❖ Como os participantes avaliam as instalações: Estavam confortáveis? Foram convenientes para o tipo de treinamento? Os equipamentos utilizados eram adequados?
- ❖ Como os participantes avaliam a carga horária: Insuficiente? Suficiente? Excessiva?
- ❖ Sugestões de melhoria pelos participantes: Como o programa poderia ser melhorado? O que você faria para tornar a sessão mais efetiva?

Para Kirkpatrick, os participantes devem também ser encorajados a emitir suas opiniões em questões abertas, para que possam opinar sobre de

que maneira efetivamente a qualidade dos programas pode ser melhorada. Para as questões fechadas, podem ser utilizados vários tipos de escala: os participantes podem dar notas de 1 a 5, dizer se o quesito foi excelente, bom, regular ou ruim e até mesmo podem ser utilizadas expressões do tipo “folha de sorrisos”, que mostram aos participantes desenhos de faces com expressão risonha, de indiferença ou aborrecimento.

É importante, contudo, que os dados colhidos nas questões fechadas possam ser tabulados, para que o aspecto quantitativo das reações possa ser medido. Através da análise dos dados, os responsáveis pelos programas podem tomar atitudes como fazer mudanças nas instalações, conteúdos programáticos, instrutores (que podem ser substituídos ou aconselhados a mudar sua abordagem ou comportamento), equipamentos e quaisquer outras variáveis envolvidas no treinamento.

Um exemplo detalhado de como podem ser organizados os instrumentos de coleta de dados para uma avaliação de reação está demonstrado no Anexo A.

O autor considera que as respostas deste nível podem oferecer pistas como: se os participantes se sentiram confusos em algum momento, se alguma parte do treinamento não foi bem absorvida pela turma, ou sobre o quão engajados os participantes estão se sentindo para participar do treinamento.

Para Kirkpatrick, os interesses, reações, atenção e motivação dos participantes são fatores determinantes para que a aprendizagem possa, de fato, acontecer. O autor considera que o primeiro passo para a instituição de um sistema de avaliação do treinamento é a compreensão e aplicação da avaliação de reação a todos os programas, sem exceção. Se os participantes não se mostram satisfeitos com o treinamento neste nível de avaliação, todo o restante do programa está seriamente comprometido.

2.6.4.1.2 – Segundo Nível: Aprendizagem

A avaliação de aprendizagem tem o importante papel de verificar se os conhecimentos apresentados pelo programa foram absorvidos, se as habilidades dos participantes foram melhoradas e se suas atitudes foram

modificadas em função do conteúdo exposto. Para Kirkpatrick, pelo menos um desses quesitos (conhecimentos, habilidades e atitudes) deve ser modificado para que a mudança de comportamento do participante no trabalho realmente aconteça.

Avaliar a aprendizagem é, no entanto, mais difícil e consome mais tempo e recursos do que a avaliação de reação. O autor sugere algumas possibilidades para se aplicar a avaliação de aprendizagem:

Utilização de grupos de controle: O autor propõe a realização de comparações entre grupos semelhantes que receberam o treinamento e que não receberam. As avaliações devem ser aplicadas antes e após o treinamento para ambos os grupos para que o avaliador se certifique de que os resultados (melhores ou piores) dos grupos treinados sejam realmente em função do programa de treinamento. As diferenças encontradas entre o grupo de controle e o grupo que recebeu o treinamento podem então ser explicadas pela aprendizagem efetiva proveniente do programa.

Avaliação de melhoria de conhecimento e mudanças de atitude: Neste caso, o avaliador aplica um teste que pontua conhecimentos, habilidades e atitudes, antes e depois do treinamento. Podem ser feitas perguntas que reflitam o conteúdo que os participantes deveriam ter absorvido durante o programa. As avaliações tradicionais das escolas podem exemplificar esta sugestão. Este tipo de avaliação pode também utilizar, em conjunto, grupos de controle.

Para que a avaliação de aprendizagem seja realizada de maneira consciente e efetiva, é fundamental que os idealizadores dos programas tenham determinado previamente quais os objetivos do treinamento, ou seja, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes os treinandos deveriam apresentar ao término do treinamento. Para o autor, o sentido da avaliação de aprendizagem está em verificar se esses objetivos, estabelecidos para o treinamento, foram ou não atingidos.

Para Kirkpatrick, avaliar a aprendizagem do aluno é, também, avaliar o ensino do instrutor. A partir do resultado da avaliação de aprendizagem, várias

informações para a melhoria de instrutores e idealizadores dos programas podem ser encontradas, caso a aprendizagem não tiver se mostrado suficientemente boa. A importância desse nível de avaliação se deve ao fato de que, caso o participante não tenha absorvido os conceitos do treinamento, seu comportamento no trabalho não será modificado, pelo menos não como consequência do treinamento oferecido.

2.6.4.1.3 – Terceiro Nível: Mudança de Comportamento

Esse nível de avaliação busca respostas para o que acontece depois que os participantes deixam as salas de aula e voltam a seus trabalhos. Como funcionou a transferência de conhecimentos, habilidade e atitudes para suas atividades? Que mudanças em seus comportamentos aconteceram em decorrência do programa de treinamento?

Várias podem ser as barreiras encontradas antes que a aprendizagem se traduza realmente em mudanças de comportamentos observáveis. Primeiramente, os treinandos não podem mudar um comportamento a menos que encontrem oportunidade para fazê-lo. Em segundo lugar, é impossível prever quando uma mudança de comportamento irá acontecer. Em terceiro lugar, as “recompensas” pelas mudanças de comportamento no trabalho podem ser boas ou ruins, ou seja, as sensações que o treinando podem experimentar ao colocar em prática seu aprendizado vão determinar sua mudança, ou não, de comportamento.

Por exemplo, ao se comportar de uma nova maneira, um empregado pode gostar dos efeitos de seu novo comportamento e decidir adotá-lo daí pra frente ou não gostar dos efeitos e decidir voltar a se comportar como antigamente, ou, ainda, gostar dos efeitos da mudança de comportamento pretendendo continuar a se comportar da nova forma, mas ser desestimulado ou até mesmo impedido por seus superiores, pelos mais variados motivos.

Assim como para o nível de avaliação de aprendizagem, Kirkpatrick propõe que a avaliação de mudança de comportamento seja realizada por meio de grupos de controle, com avaliações antes e após o treinamento. Para esse

nível de avaliação o autor sugere, como forma de coleta de dados, a realização de entrevistas e aplicação de questionários que sejam respondidos pelos próprios treinandos, seus supervisores, subordinados e demais pessoas que possam relatar possíveis mudanças no comportamento dos avaliados.

Para Kirkpatrick, assim com os demais investimentos realizados por uma organização, os custos de se operacionalizar esse nível de avaliação devem ser confrontados com os benefícios que seus resultados trarão à organização. O tempo dos funcionários envolvidos na avaliação, os recursos necessários e até mesmo os custos decorrentes da possível contratação de uma consultoria podem não ser justificados quando, por exemplo, um programa está previsto para acontecer uma só vez, mas podem ser justificados caso a organização tenha a intenção de realizar o programa continuamente.

Para o autor, é importante observar que a mudança de comportamento não é um fim em si mesmo, mas, principalmente, um fator preditivo para melhorias de resultados organizacionais que podem acontecer, caso a mudança de comportamento seja realmente constatada. Desta forma, a mudança de comportamento decorrente da aprendizagem que ocorreu por motivo da realização do treinamento, é um fator determinante para que os resultados esperados pelos programas sejam alcançados.

2.6.4.1.4 – Quarto Nível: Resultados

O nível de avaliação de resultados, segundo Kirkpatrick, é o mais importante e o mais difícil de realizar. Avaliar os resultados significa apurar que mudanças ocorreram nas organizações em função da participação dos funcionários nos programas de treinamento. Neste nível, os avaliadores devem considerar questões como as seguintes:

- ❖ Quanto melhorou a qualidade dos produtos ou serviços em função da realização de um programa de qualidade total oferecido a supervisores e gerentes? Quanto isso contribui para os lucros da companhia?

- ❖ Quanto cresceu a produtividade em função de um programa oferecido a gerentes e supervisores que tratou de esclarecer questões sobre a diversidade da força de trabalho?
- ❖ Quanto diminuiu o *turnover* disputas internas após os supervisores e coordenadores terem sido orientados a oferecer constante treinamento a seus novos empregados?
- ❖ Quanto aumentou a produtividade ou diminuíram os custos após os empregados terem sido treinados a trabalhar em equipes auto-geridas?
- ❖ Quanto aumentou o valor das vendas após a equipe de vendedores terem sido submetidas a um programa de treinamento de vendas?

Assim como para os demais níveis de avaliação, Kirkpatrick propõe a utilização de grupos de controle e de avaliações anteriores e posteriores ao treinamento. Para esse nível de avaliação, a coleta de dados pode se realizada tanto por meio de entrevistas e questionários (ideal para os casos onde não seja possível a quantificação exata dos benefícios do programa, como em um esforço dirigido à melhoria das competências gerenciais dos dirigentes, por exemplo), quanto por meio de evidências reais como a quantidade exata de produtos vendidos a mais em decorrência de um treinamento realizado para esse fim.

De qualquer forma, as respostas encontradas pela avaliação dos resultados do treinamento devem ser condizentes com as expectativas dos patrocinadores do programa. Para a alta gerência deve estar claro, por exemplo, que informações sobre a evolução dos níveis de satisfação dos empregados de uma gerência é insumo suficiente para que um programa de treinamento desenhado com o objetivo de melhorar as habilidades gerenciais de um grupo de líderes seja consolidado. No caso de um treinamento de qualidade, devem ser esperadas pela alta gerência informações como exatamente quantas unidades de um produto deixaram de ser rejeitadas nos meses posteriores à realização de um treinamento com este objetivo.

No entanto, não obstante ao fato de que este nível é o mais complexo de ser avaliado, é preciso que os profissionais de treinamento observem, mais do que em qualquer outro nível de avaliação proposto até agora, se as

informações provenientes das avaliações superam os custos de se avaliar. A relação entre custo e benefício se apresenta ainda mais crítica neste nível, uma vez que avaliar os resultados do treinamento requer certamente mais recursos do que todos os demais níveis de avaliação.

2.6.5 – Os Quatro Níveis de Avaliação

Quanto ao modelo de avaliação de Kirkpatrick é fundamental notar a existência de uma relação de causalidade e de aumento de complexidade entre um nível de avaliação e outro.

Para o autor, avaliar cada nível traz respostas tanto para os níveis que estão sendo avaliados como também indica o provável comportamento dos próximos níveis de avaliação.

O modelo esquematizado na figura 1 sugere que para que o participante de um programa possa realmente aprender com um treinamento ele deve reagir favoravelmente à sua realização, ou seja, estar satisfeito com o treinamento. Para modificar seu comportamento no desenvolvimento de suas atividades, o participante deve tanto reagir favoravelmente à realização do treinamento, como ter aprendido seus conteúdos. Para gerar resultados organizacionais favoráveis, o participante deve ter reagido favoravelmente à realização do treinamento, ter aprendido seu conteúdo e modificado seu comportamento em função da aprendizagem.

No entanto, a mesma lógica não funciona quando utilizada no sentido inverso. Reagir favoravelmente a um treinamento não determina necessariamente o aprendizado de seu conteúdo, assim como aprender seu conteúdo não implica necessariamente em mudanças de comportamento no trabalho e mudanças de comportamento no trabalho não significam melhoria dos resultados organizacionais.

Por esse motivo, Kirkpatrick defende a utilização do modelo em sua integridade, ou seja, que a avaliação seja sempre iniciada no nível de reação e que, caso a organização esteja disposta, os demais níveis devem ser realizados posteriormente, sempre na mesma seqüência sugerida pelo autor. Para Kirkpatrick, não se deve realizar um nível de avaliação sem que todos os

níveis anteriores já tenham sido realizados, pois os responsáveis pela avaliação poderão tirar conclusões precipitadas ou até mesmo não chegar à conclusão alguma.

Por exemplo, ao se avaliar apenas o nível de mudança de comportamento dos treinandos e se constatar que não houve qualquer tipo de mudança após o treinamento, não se poderá chegar a qualquer conclusão, pois não haverá evidências de se os treinandos não modificaram seu comportamento por não terem aprendido o conteúdo, se não aprenderam o conteúdo porque o instrutor não soube comunicar suas idéias, ou, se, por exemplo, as pessoas aprenderam, mas não modificaram, de fato, seus comportamentos.

2.6.6 – A ROI do Treinamento de Jack Phillips

Assim como a metodologia dos quatro níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick, a metodologia de avaliação de treinamento proposta por Phillips (1991) costuma ser amplamente aceita e utilizada, tanto pela comunidade acadêmica em seus estudos, quanto pelas organizações em suas práticas de avaliação e análise dos investimentos em treinamento.

A metodologia proposta por Phillips (1991) é, na verdade, uma ampliação e revisão do modelo de Kirkpatrick, onde os quatro níveis de avaliação apresentados inicialmente pelo autor fazem parte da construção de um quinto nível de avaliação, onde é calculada a taxa de retorno sobre o investimento, a ROI de treinamento. Para Phillips (1991), os quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick representam categorias de dados que compõe o processo de avaliação que tem como finalidade o cálculo da ROI dos programas de treinamento.

Para Phillips & Phillips (2005), a razão para se adotar os quatro níveis de avaliação inicialmente propostos por Kirkpatrick, é que a segregação dos tipos de informação que cada nível contém, facilita tanto a o calculo da ROI em si, quanto o entendimento dos resultados apresentados por parte dos públicos interessados em diferentes tipos de informação. Phillips & Phillips (2005)

defende que, quando apresentados juntos, os cinco níveis de avaliação representam dados capazes de relatar a história completa dos programas.

Kirkpatrick se refere a resultados enquanto Phillips se refere a impacto nos negócios, que, para o autor, é a consequência da aplicação dos conhecimentos absorvidos e considera que todos os níveis de avaliação são produtos da interação entre resultados e atividades.

Kirkpatrick, é a inserção de um quinto nível de avaliação, denominado ROI de Treinamento, que busca responder se os benefícios monetários de melhorias no negócio decorrentes da participação dos empregados nos programas de treinamento superam os custos de realização desses programas. Para Phillips & Phillips (2005), o nível 5 (ROI), é a última medida de avaliação do treinamento, que busca dar respostas contábeis à organização do tipo: existe algum retorno financeiro ao se investir em programas, processos, iniciativas ou soluções para melhoria de performance?

Phillips & Phillips (2005) justifica sua preocupação com a mensuração do retorno sobre o investimento nos programas de treinamento com a afirmação de que, há séculos, prática de se comparar lucros com investimentos vem sendo utilizada pelas organizações para se medir o sucesso de uma ampla variedade de oportunidade de investimentos. Para o autor, as oportunidades de investimento em treinamento se inserem no mesmo contexto organizacional e racional de análise e de tomada de decisões por parte dos dirigentes das empresas e que, desta forma, devem ser medidas tal qual todos os demais investimentos realizados.

A fórmula proposta pelo autor para o cálculo da ROI de treinamento é a seguinte: $ROI (\%) = (\text{Benefícios Líquidos do programa} \div \text{Custos do Programa}) \times 100$. A equação significa que, para um resultado encontrado de 100%, para cada \$1,00 investido, a organização tem de volta \$1,00, após o pagamento de todos os custos de programa.

Como exemplo de benefícios líquidos do programa, pode-se citar: número de unidades vendidas a mais de um produto em função da realização de um treinamento.

De acordo com Phillips & Phillips (2005) existem várias ferramentas que podem ser utilizadas na coleta dos dados provenientes dos níveis de avaliação

de 1 a 4 como questionários, pesquisas de atitude, testes, entrevistas, grupos de foco e observação, por exemplo. Deve-se lembrar, no entanto, que o nível 5 só poderá ser calculado após a obtenção dos dados dos níveis de 1 a 4.

Para o autor, é de fundamental importância para análise dos dados que os efeitos do treinamento sejam isolados de outros fatores concomitantes ao treinamento. Para que se consiga efetuar esse isolamento, pode-se utilizar de estimativas dos participantes, grupos de controle, modelos de previsão e análise de tendências, estimativas dos gestores dos participantes, opinião de consumidores, entre outros.

Após o isolamento das informações, os custos e benefícios do treinamento estão prontos para serem transformados em valores monetários. Para o autor, os dados físicos são mais facilmente convertidos em valores monetários que os dados não físicos. É mais fácil, por exemplo, transformar em valores monetários um incremento nas unidades produzidas do que índices de absenteísmo.

Phillips & Phillips (2005) sugere que nem todos os dados não físicos podem ser convertidos em valores monetários, mas também que algumas estratégias podem ser adotadas para a obtenção de estimativas confiáveis, como, por exemplo, a análise de custos históricos, a opinião de especialistas, a utilização de estudos externos e de estimativas de participantes, gerentes e dos profissionais de T&D.

Phillips & Phillips (2005) defende que, além das cinco categorias de dados encontradas, benefícios intangíveis são relatados durante um processo de avaliação. Para os autores, os benefícios intangíveis representam a parte de dados do nível 4 (resultados) que não pôde ser traduzida em termos monetários. Cabe destacar a existência de uma relação de causalidade entre os dados encontrados em um nível de avaliação com os encontrados nos níveis posteriores, exatamente da mesma maneira como foi explicado anteriormente, quando as considerações sobre o modelo de Kirkpatrick foram traçadas.

É importante observar que, assim como Kirkpatrick (1998), Phillips & Phillips (2005) defende que a aplicação ou não de cada nível de avaliação deve ser considerada de acordo com a importância de cada programa de

treinamento, ou seja, não é aconselhável que todos os programas sejam avaliados no nível cinco. Assim, para se tomar a decisão sobre que programas avaliar, devem-se considerar algumas variáveis como a possibilidade de se isolar os efeitos do programa, se os resultados encontrados no nível 4 devem ser passíveis de conversão em valores monetários e se os programas avaliados devem ser significantes para o contexto da organização.

Para Phillips & Phillips (2005), são passíveis de avaliação de nível 5 (ROI) os programas que:

- 1) têm expectativa de apresentar um longo ciclo de vida;
- 2) estão relacionados com a estratégia e objetivos da organização;
- 3) exigem a alocação significativa de recursos como tempo, pessoas e dinheiro;
- 4) têm larga audiência e são bastante visíveis na organização;
- 5) são do interesse dos gestores;
- 6) têm a intenção de direcionar mudanças importantes para as organizações.

Desta forma, fica claro que se deve fazer certa distinção entre os programas ao se planejar os níveis de avaliação a serem adotados para cada um deles. Tanto Kirkpatrick (1998) quanto Phillips & Phillips (2005) convergem opiniões no sentido de que, antes de determinar um plano de avaliação de treinamento para cada programa, os profissionais devem procurar confrontar os custos de realização da avaliação contra os benefícios que as informações provenientes da avaliação trarão à organização.

Pode-se dizer, após o exame das propostas de ambos os autores, que a necessidade de se caminhar nos níveis de avaliação propostos até então cresce em função da representatividade de cada programa de treinamento no contexto das organizações, ou seja, quanto mais importantes e dispendiosos os programas de treinamento, maior a necessidade de executar uma avaliação completa desses programas.

2.7 – O Papel da Terceirização

Quando as empresas precisam de especialização ou habilidades que elas não possuem dentro de suas organizações, elas geralmente recorrem à terceirização para resolver seus problemas.

A terceirização significa justamente o que a palavra diz: "sair" para descobrir a "fonte" do que se precisa. Atualmente, muitas empresas terceirizam o que precisam para atender seus consumidores internos e externos. O consumidor externo é a entidade que adquire produto ou serviços de uma empresa e o consumidor interno são os próprios empregados e acionistas da empresa. A empresa pode obter os produtos, como peças de máquinas, e os serviços, como folha de pagamento, por meio da terceirização.

2.7.1 - Terceirizações no exterior devido ao baixo custo laboral

A terceirização provavelmente consegue traçar suas raízes a partir das grandes empresas de manufatura, que contratavam empresas de fora para produzir componentes especializados que elas precisavam para os seus produtos. Fabricantes de carros, por exemplo, contratavam empresas para fazer componentes para unidades de ar condicionado, sistemas de som e tetos solares. Em alguns casos, eles moviam fábricas inteiras para países estrangeiros.

Entretanto, a grande mudança atualmente é a terceirização de serviços que se refere à contratação pelas empresas de negócios de fora que fornecem trabalho especializado e conhecimento.

A terceirização oferece muitas vantagens. Por exemplo, ela permite que as empresas procurem e contratem experts para um trabalho especializado. Usar a terceirização também auxilia as empresas a terem mais dinheiro na mão, liberando recursos para outros propósitos, como melhorias em geral. Ela também é geralmente mais barata em termos de salários e benefícios, além de reduzir riscos e custos.

A terceirização também pode ajudar uma empresa a focar em seus componentes centrais sem distrações de auxiliares e funções de suporte. Outra vantagem, como aquela envolvendo a fictícia Smith & Co, é a velocidade e a agilidade. Às vezes, é mais rápido e mais eficiente contratar algo feito por

pessoas especializadas em uma função do que fazer com que a empresa acelere.

Todavia, a terceirização possui algumas desvantagens inerentes. A empresa geralmente possui uma menor supervisão direta e controle do produto ou serviço que está adquirindo, o que pode ameaçar a relação entre a empresa e seus consumidores.

A comunicação pode causar problemas. Terceirização no exterior pode levar a problemas de barreiras de idioma. A terceirização, especialmente no exterior, algumas vezes é criticada, o que pode significar más relações públicas para a empresa. Problemas de segurança, como manter uma informação proprietária privada, também podem surgir. Contratar uma empresa de fora apresenta desafios para a empresa que contrata.

Muitas grandes empresas utilizam a terceirização para preencher papéis em suas organizações que seriam muito caros ou ineficientes para elas fazerem sozinhas. Empresas menores também recorrem à terceirização, embora a redução de custos seja menor.

2.8 - Qualidade

Como iremos atender às expectativas de todos os clientes se sabemos que as pessoas são diferentes e pensam diferentes também? Isto sem contar que com o tempo as opiniões mudam continuamente.

Olhando por este ângulo e de forma breve concluímos que parece impossível obter a qualidade tão desejada.

Porém não podemos ser simplistas. É possível sim, e com certeza cada um de nós conhece no mínimo uma marca ou empresa reconhecida pela qualidade de seus produtos, pelo bom atendimento e pela reconhecida satisfação de seus clientes. E estas são, em geral, as empresas que sobrevivem.

Para obtermos a tão desejada qualidade, precisamos continuamente buscar entender o que é esperado de nós, vislumbrando o futuro e procurando colocar o fruto de nosso trabalho onde os clientes gostariam de encontrá-lo.

Nesta área, dedução quase sempre não funciona. Precisamos de dados, e para obtermos dados, apenas perguntar não é o suficiente. É necessário pesquisa, estudo, medição, acompanhamento e muito trabalho. Só para relembrarmos um pouco a história, no lançamento dos primeiros carros pelo então fundador Henry Ford, perguntaram a ele se ele estava entregando o que os clientes na época queriam, e ele respondeu: "Se eu fizesse apenas o que meus clientes pedem eu lhes daria cavalos mais rápidos".

Isto significa que não devemos focar nossa atenção e energia procurando apenas fazer nosso trabalho da mesma forma. É fundamental que façamos as coisas cada vez melhores, e às vezes a única forma de fazermos melhor é sendo diferente, quebrando paradigmas e revisando os padrões e procedimentos realizados no dia a dia.

Buscar sempre o melhor, evitar o retrabalho, não aceitar um não como resposta, impedir acidentes, ultrapassar metas e limites, aumentar a confiança, reduzir custos, questionar o que não se sabe, prevenir erros, buscar aprender sempre, são práticas exigidas das empresas e dos profissionais que buscam a qualidade como princípio em tudo o que fazem. Pensem nisso e coloquem mais qualidade no seu dia a dia.

As organizações enfrentam a cada dia mais desafios relacionados à gestão de pessoas e, nos próximos anos, questões envolvendo este tema poderão determinar a capacidade das empresas de atingir os seus objetivos de negócio.

Neste mundo, onde o que precisa ser feito depende de indivíduos, que necessitam articular-se e atuar de modo a obter resultados diferenciados a cada momento e fazer sempre mais com menos, a função de RH tem se mostrado, cada vez mais, uma área com grande impacto no negócio.

Para agregar valor, RH precisa focar no tratamento de desafios estratégicos relacionados a gestão de pessoas, tais como o crescimento sustentado do negócio, o desenvolvimento de novas competências organizacionais, a escassez de mão-de-obra qualificada, a mudança constante, a gestão do conhecimento, a identificação e gestão de riscos e conformidade.

Só que a este cenário se contrapõe a própria função de RH.

Como assegurar a agregação de valor no caminho que a empresa seguirá, quando muito do trabalho de RH ainda está na operacionalização do dia-a-dia?

Aí está o desafio para nós, profissionais da área. Novas capacidades, soluções e serviços são requeridos, mas as pesquisas sobre os caminhos de RH mostram que ainda há espaço para uma atuação verdadeiramente estratégica.

A área de RH precisa de foco na eficiência de suas atividades e processos, visto não ser possível esperar que haja reconhecimento de uma função cuja entrega básica apresenta alto índice de não conformidades ou mesmo erros.

Então, o que fazer para assegurar o equilíbrio entre a atuação estratégica e o desempenho de funções essenciais, mas transacionais?

Acredito que há cinco dimensões específicas que devem ser repensadas:

1) Comunicação na área: embora RH pregue que a comunicação é ferramenta essencial para o engajamento dos empregados e a entrega sustentada, há internamente e na maior parte das vezes, pouco cuidado com a necessidade de comunicação clara e constante.

A clareza sobre o papel e responsabilidades de RH mostra à equipe do próprio RH a trilha, e não necessariamente o trilho, o que dificulta a construção de uma clara imagem de futuro.

Explicitar as iniciativas da área para os próximos anos também dão sentido à jornada, ajudando a equipe a escolher entre diversas demandas e priorizar o que fazer.

2) Modelo de atuação: RH sempre precisará equilibrar questões operacionais, de controle e assessoria. Não há como evitar o transacional. Somos uma área intensiva em processos, que precisa funcionar tal qual qualquer empresa de prestação de serviço, atuando com foco na satisfação de seu cliente, em nosso caso os empregados e gestores.

Esta atividade transacional traz como consequência uma necessidade de controle, que não pode ser subestimada.

Para que todo o tempo disponível não seja consumido por esta parte da responsabilidade de RH, é preciso estabelecer processos que garantam a eficiência e a credibilidade, com o menor custo possível.

Muitas empresas, para assegurar o foco nestas várias dimensões, têm revisto sua organização, estruturando-se através de:

- Áreas especialistas, que atuam no desenvolvimento de políticas, procedimentos e programas que atendam às necessidades do negócio;
- Consultoria Interna ou Business Partners, focados na identificação, proposta e implementação de soluções junto aos clientes internos suportando o desenvolvimento e implantação das estratégias do negócio;
- Áreas de serviço, para o atendimento ao empregado nos aspectos relacionados à sua vida funcional, operacionalização de políticas, procedimentos, programas e processamento de folha de pagamento.

3) Infra-estrutura: a padronização de processos e utilização de tecnologia são essenciais para ajudar RH em sua transformação. Autosserviço e serviços compartilhados, quando a empresa tem escala para tanto, devem ser os pilares do modelo de entrega de serviços de RH.

As transações e operações administrativas suportadas pela utilização de tecnologia em larga escala, melhora a entrega destes serviços, a satisfação do cliente e aumentam o acesso a informações, reduzindo a necessidade de suporte presencial das equipes de RH e liberando tempo para uma nova forma de atuação.

4) Capacidades: a equipe de RH deve ter clareza sobre as competências e habilidades necessárias para o exercício de seu papel. Uma estratégia clara para contratação e desenvolvimento dos profissionais da área com base nas competências requeridas deve ser implantada para que o novo modelo de atuação seja operacionalizado e as questões estratégicas do negócio plenamente atendidas.

5) Indicadores: embora valorizados são de difícil definição, pois devem buscar os resultados entregues e não as atividades desempenhadas. Indicadores claramente focados na entrega servem para mensurar se os objetivos propostos estão sendo alcançados e redirecionar a forma de atuação da área a partir dos insights obtidos com seu monitoramento ao longo do tempo.

Além dos indicadores propriamente ditos, acordos de nível de serviços (SLAs em inglês) ajudam a função de RH a aperfeiçoar a qualidade de suas atividades, aprimorar o nível de controle e reduzir custos, com efeito direto nos negócios. Alguns itens, não mais que dez ligados diretamente a cada processo, definem quantitativa e qualitativamente o esperado, alinhando expectativas e facilitando a identificação das origens dos problemas.

Uma vez estabelecida esta base, como definir o que a função de RH deve fazer para agregar valor?

Como define Dave Ulrich em seu livro *The valueproposition*, o valor é definido e reconhecido mais por quem recebe do que por quem oferece, o que significa que a entrega de RH em um projeto ou simples relação precisa ser reconhecida pelo cliente interno como valiosa conforme seu julgamento e expectativa.

Para ser valorizado e reconhecido é preciso que RH defina sua própria proposta de valor para oferta aos parceiros do negócio, cuja premissa é a entrega segundo a ótica de cada parceiro, e não baseada em uma fórmula com foco interno e do tipo *onefitsall*.

Desta forma, os programas que RH faz não devem ser aqueles que a equipe quer oferecer, mas os que seus parceiros internos e/ou externos efetivamente necessitam e reconhecem como valiosos devido aos resultados gerados para viabilizar os seus próprios objetivos.

Por tudo isto, sem esquecer que sempre seremos uma função intensiva em termos de processos e transações, é necessário focar fora da própria função de RH, encontrando caminhos para melhorar o desempenho do negócio e aperfeiçoar suas vantagens competitivas.

Somente mais próximo aos clientes, tanto internos quanto externos, entendendo suas demandas, RH será capaz de apresentar soluções para o

negócio, e não simplesmente um programa, palestra, treinamento ou a entrega de atividades transacionais. E aí estará o valor gerado para a empresa.

3 – ANÁLISES DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada na região de Diadema com o objetivo de saber o quanto as empresas dessa região treinam seus funcionários. Foram pesquisadas pelo menos 50 empresas entre químicas e metalúrgicas, tanto pessoalmente, quanto por e-mail e por telefone. A maioria dessas empresas não utiliza o treinamento, por vários motivos como a questão financeira, ou seja, é necessário um grande capital para implantar este recurso. Entre as empresas que sobraram poucas quiseram e poderão nos ajudar. Portanto, a pesquisa foi realizada com 11 empresas.



Gráfico 1: Empresas que treinam x empresas que não treinam

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 100% das empresas responderam que treinam seus funcionários, comprovando que o treinamento nesse setor é importante, a aplicação do mesmo reduz o tempo de serviço e aumenta a rentabilidade do setor.

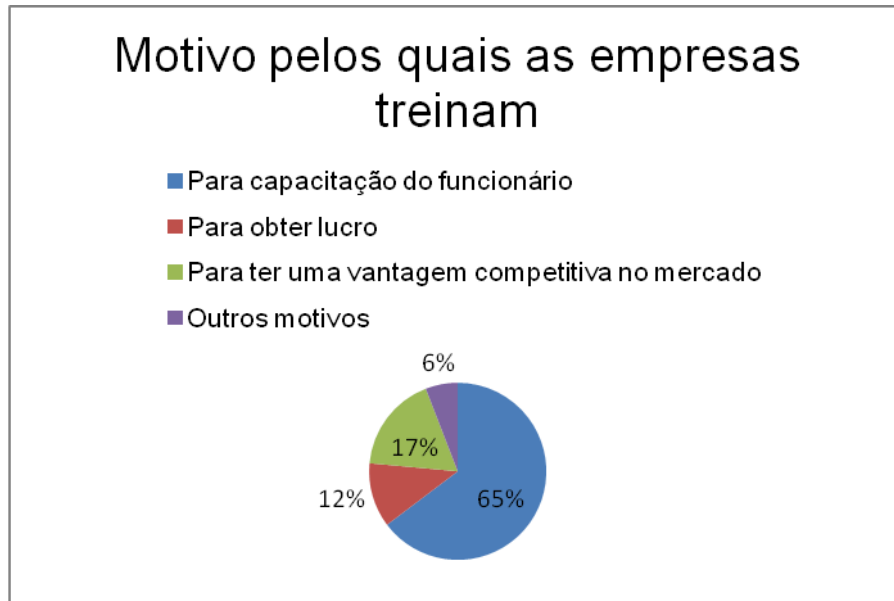


Gráfico 2: Motivos pelos quais as empresas treinam

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 65% das empresas treinam para a capacitação do funcionário; 17% para obter vantagem competitiva no mercado; 12% para obter lucro; e 6% das empresas treinam por outros motivos. Isso mostra que as empresas treinam por diversos motivos que vão beneficiar não só a empresa mais também ao colaborador.



Gráfico 3: Treinamentos aplicados

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 79% das empresas aplica o treinamento interno e 21% aplicam treinamento externo. Isso mostra que o material necessário para realizar o treinamento é disposto dentro da organização, como por exemplo, espaço físico do local.

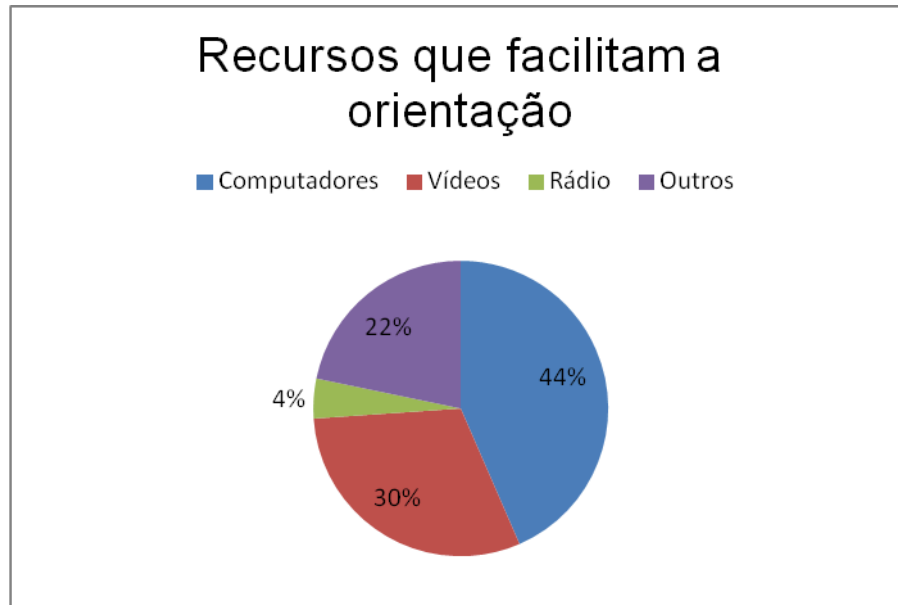


Gráfico 4: Recursos que facilitam a orientação

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 44% das empresas utilizam os computadores; 30% os vídeos; 4% os rádios; e 22% outros recursos. Em geral é sempre utilizado algum recurso ou ferramenta para a realização do treinamento sendo mais utilizado atualmente o computador.

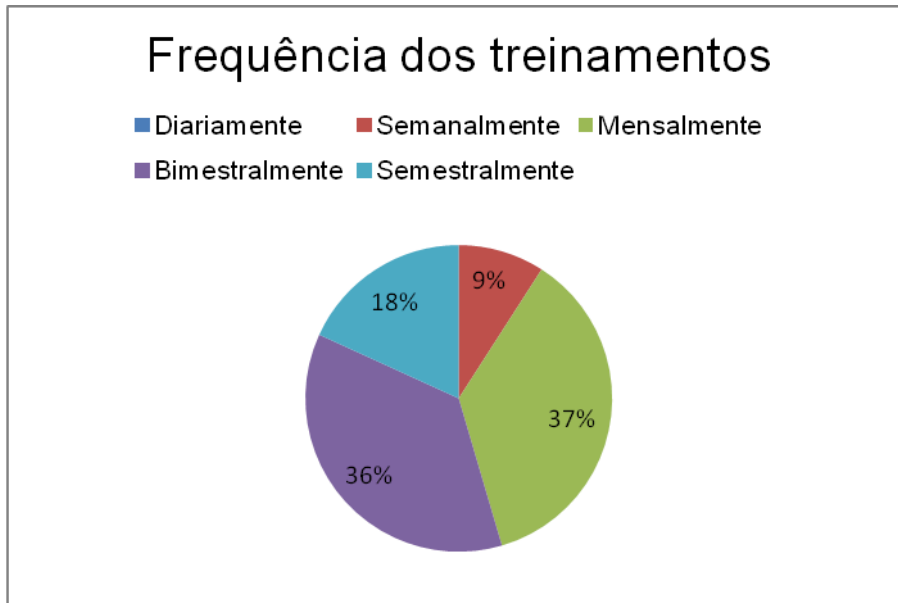


Gráfico 5: Frequência dos treinamentos

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 9% das empresas aplicam o treinamento semanalmente; 18% das empresas aplicam o treinamento semestralmente; 37% das empresas aplicam o treinamento mensalmente; 36% das empresas aplicam o treinamento bimestralmente.

Esses resultados apontam que os treinamentos são realizados de acordo com as necessidades da empresa, sendo mais comum o mensal e o bimestral.

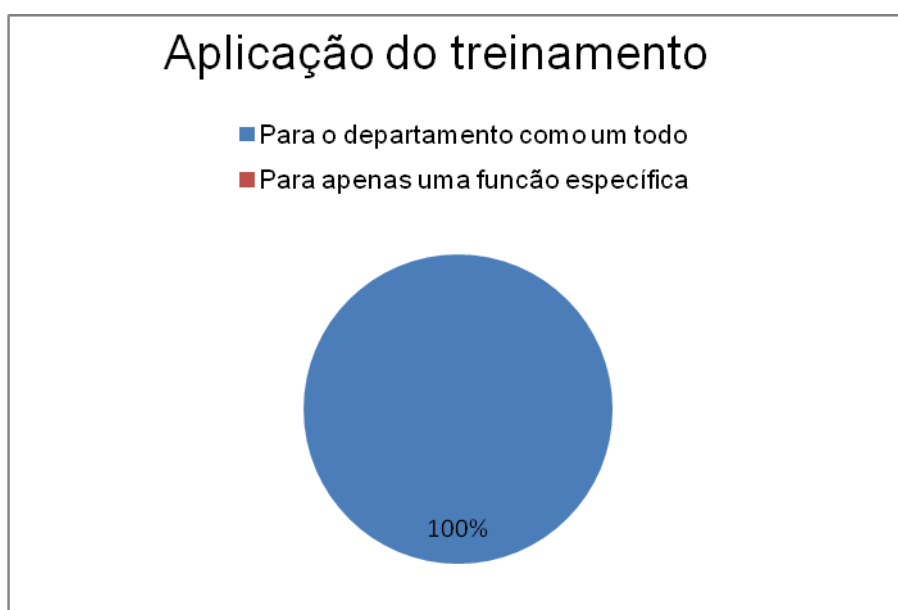


Gráfico 6: Aplicação do treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 100% das empresas utilizam o treinamento aplicado para o departamento como um todo.

Isso mostra que os treinamentos vão gerar benefícios não só para o funcionário em sua função, mas também para todo o meio no qual ele está inserido dentro da organização.

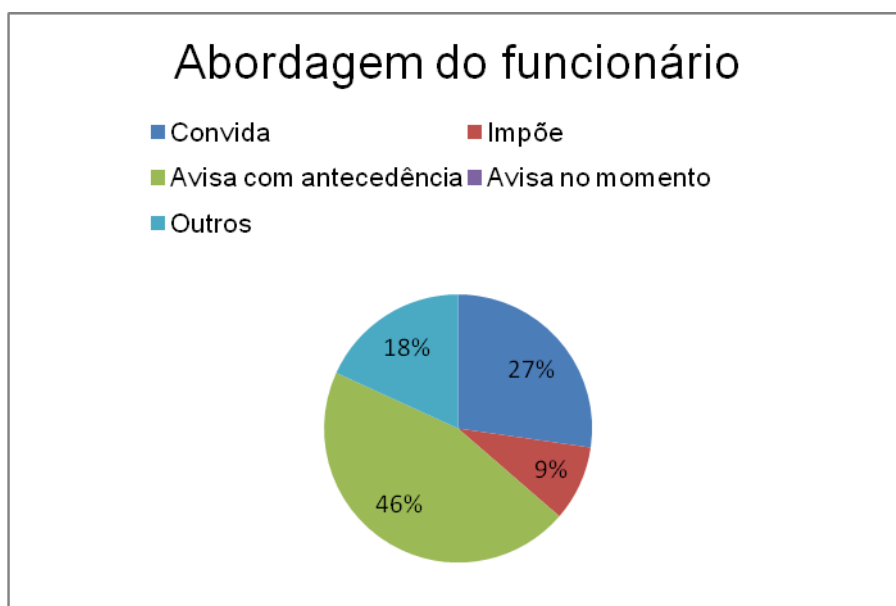


Gráfico 7: Abordagem do funcionário

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 27% das empresas convidam; 46% das empresas avisam com antecedência; 9% das empresas impõem o treinamento; e 18% das empresas informam de outras formas.

As empresas têm diversas opções para propor o treinamento, a maioria das empresas procura fazer isso de modo agradável para não gerar conflito entre os colaboradores



Gráfico 8: A utilização de empresas terceirizadas

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 55% das empresas não utilizam serviços terceirizados para aplicar o treinamento e 45% das empresas utilizam de serviços terceirizados para aplicar o treinamento.

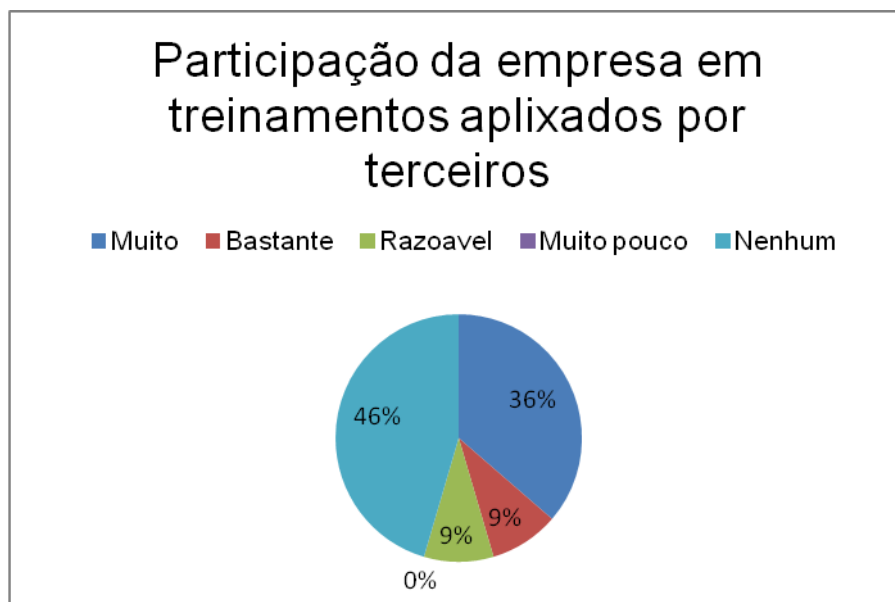


Gráfico 9: Participação da empresa em treinamentos aplicados por terceiros

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 36% das empresas participam muito; 9% das empresas participam bastante; 9% das empresas participam razoavelmente e

46% das empresas não participam desse tipo de treinamento ou não utilizam desse treinamento.

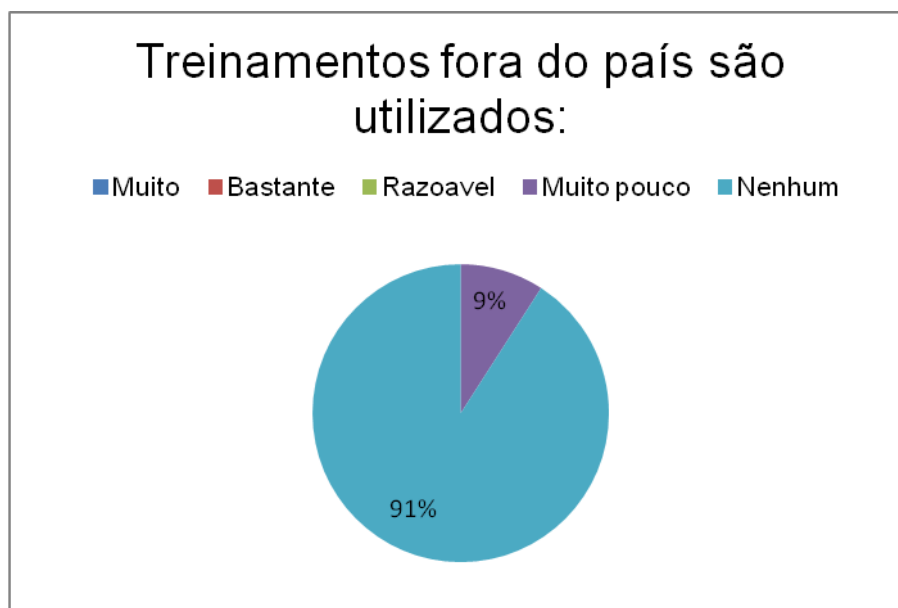


Gráfico 10: Treinamentos fora do país são utilizados

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa aponta que 91% das empresas não utiliza treinamento fora do país; e 9% das empresas utilizam muito pouco os treinamentos fora do país.

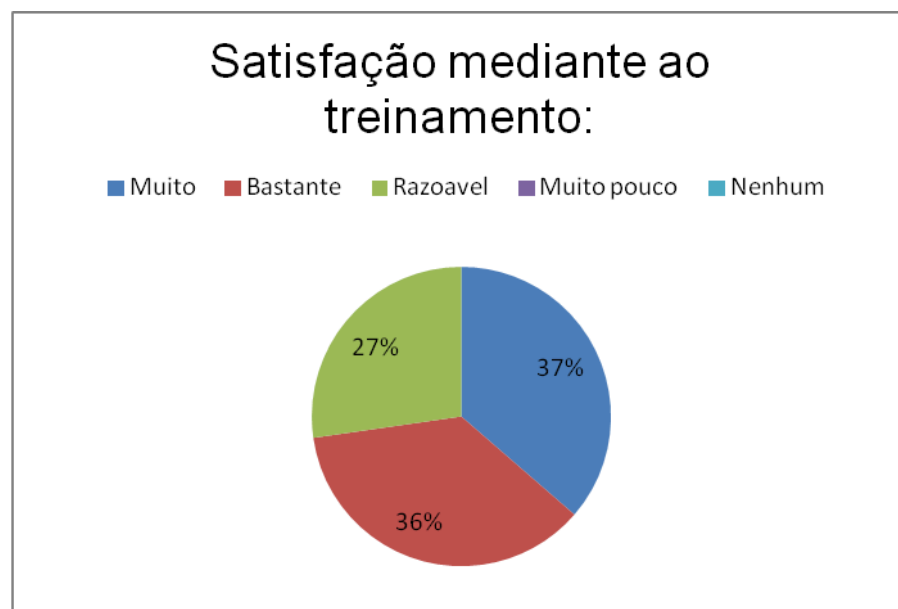


Gráfico 11: Satisfação mediante ao treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa aponta que 37% das empresas estão muito satisfeitas com os resultados do treinamento; 36% das empresas estão bastante satisfeitos; e 27% razoavelmente satisfeitos.

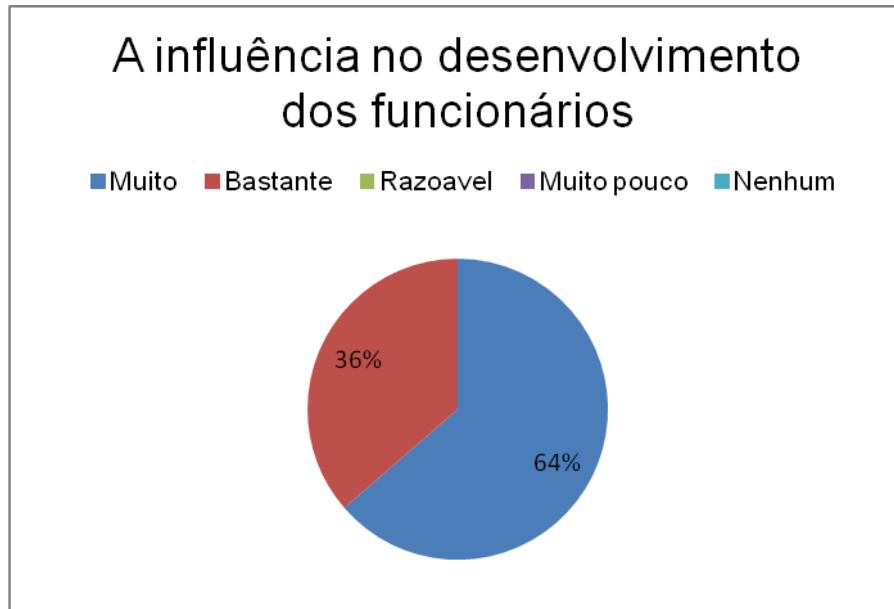


Gráfico 12: A influência no desenvolvimento dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa aponta que 64% das empresas acreditam que o treinamento dos funcionários influencia muito no desenvolvimento dos mesmos; e 36% das empresas acreditam que o treinamento dos funcionários influencia bastante no desenvolvimento dos mesmos.

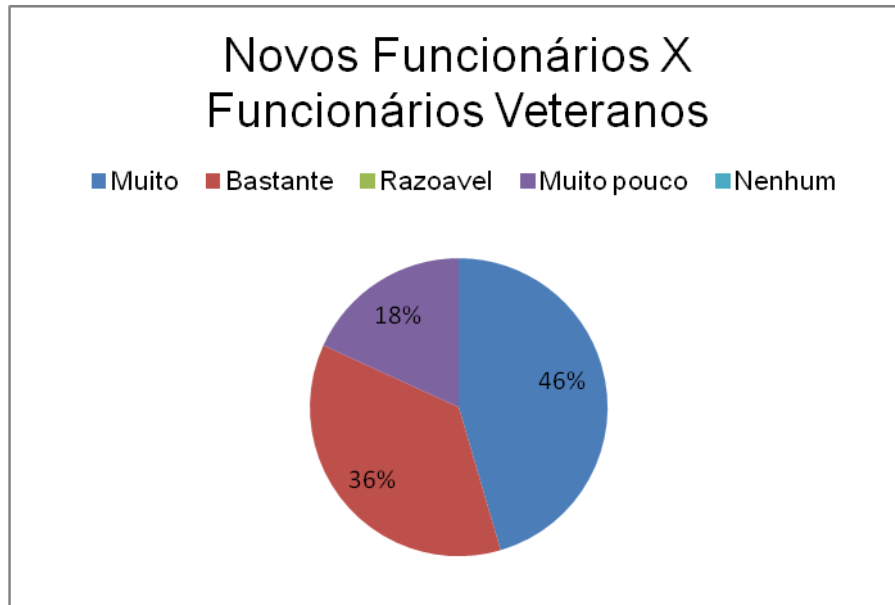


Gráfico 13: Novos Funcionários X Funcionários Veteranos

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa aponta que 46% das empresas acreditam que o treinamento é muito mais eficaz nos principiantes do que em especialistas; 36% das empresas acreditam que o treinamento é mais eficaz em principiantes do que em especialistas bastante; 18% das empresas acreditam que o treinamento é muito pouco mais eficaz em principiantes do que em especialista.

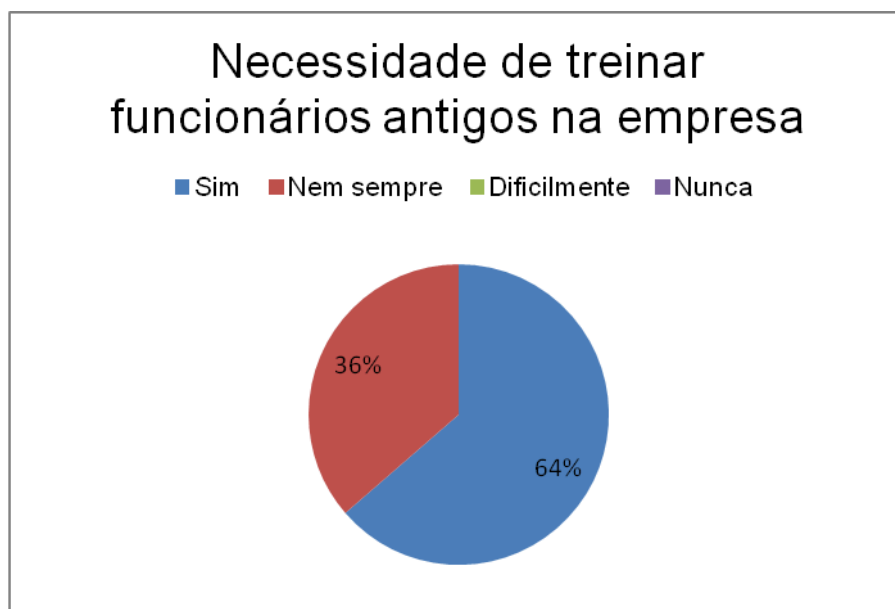


Gráfico 14: Necessidade de treinar funcionários antigos na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa aponta que 64% das empresas acham necessário treinar funcionários que estão a muito tempo na empresa; e 36% das empresas acham que nem sempre é necessário treinar funcionários que estão a muito tempo na empresa.

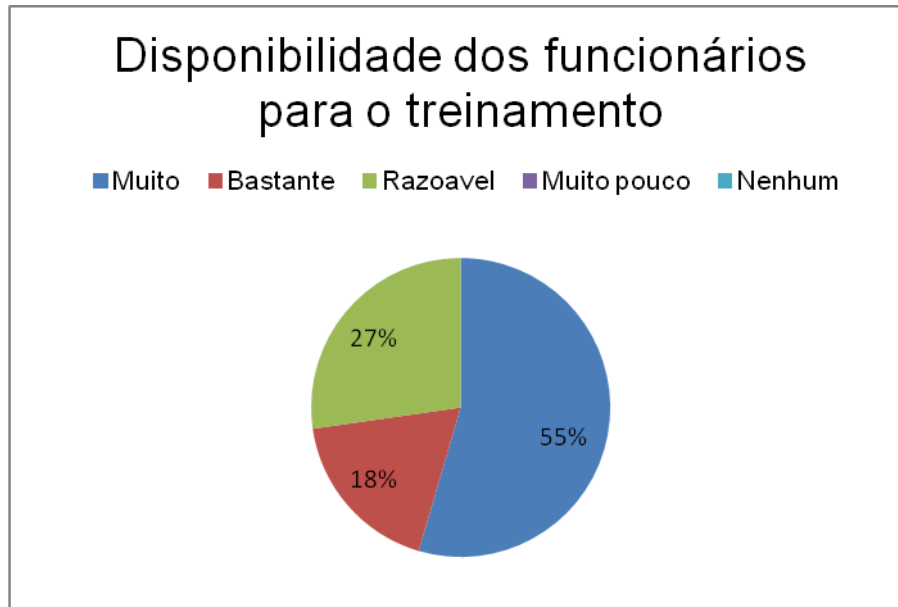


Gráfico 15: Disponibilidade dos funcionários para o treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa aponta que 55% das empresas têm seus funcionários muito dispostos ao treinamento; 27% das empresas têm seus funcionários razoavelmente dispostos ao treinamento; e 18% das empresas têm seus funcionários bastante dispostos ao treinamento.

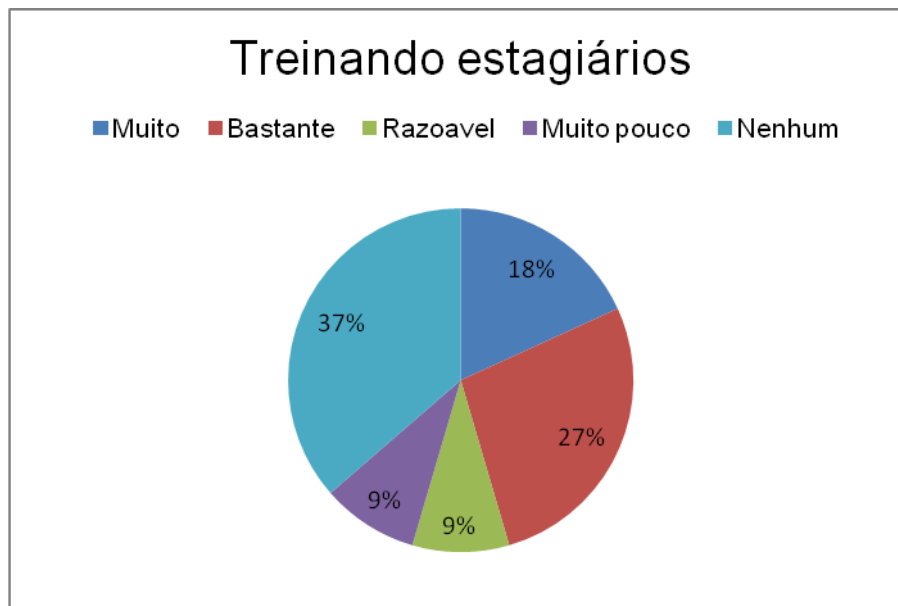


Gráfico 16: Treinando estagiários

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 18% das empresas acham que muito dos estagiários têm preferência no treinamento; 17% das empresas acham que bastante dos estagiários tem preferência; 9% das empresas acham que razoavelmente dos estagiários tem preferência; 9% das empresas acham que muito pouco os estagiários tem preferência; e 37% das empresas acham que nenhum estagiário tem preferência no treinamento.

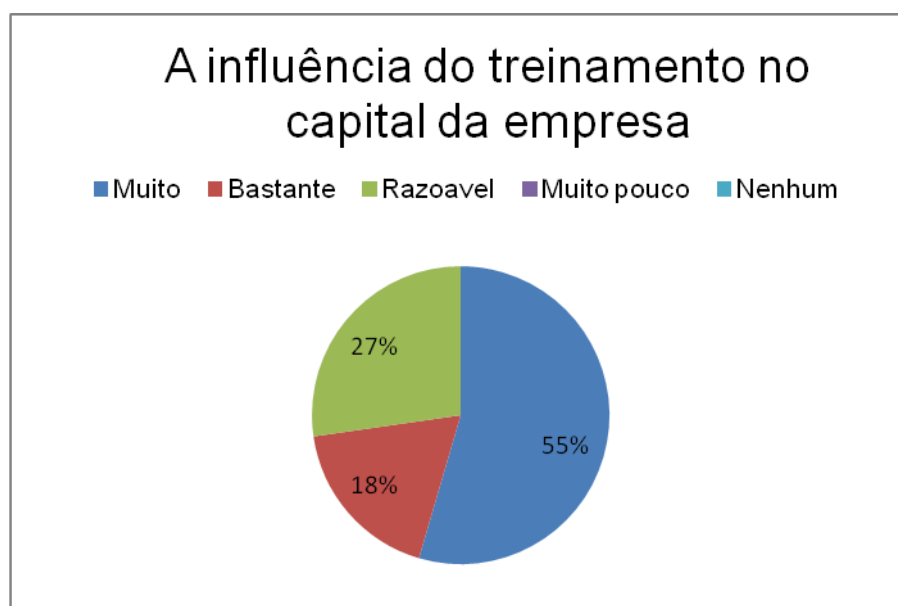


Gráfico 17: A influência do treinamento no capital da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa aponta que 55% das empresas acham que o treinamento tem muita relação com os resultados finais; 27% das empresas acham que o treinamento tem razoável relação com resultados finais; e 18% das empresas acham que o treinamento tem bastante relação com os resultados finais.

4 – CONCLUSÃO

No mundo de hoje, as preocupações das organizações se voltam para a globalização de: pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultado e tecnologia. As mudanças e transformações na área de RH são internas e predomina a importância do capital humano e intelectual.

Com o passar dos anos a necessidade de treinamento acabou tornando-se importante para as empresas que estavam no mercado. A competição tornou a qualidade e necessidade cada vez mais comum. Não importava o serviço, e sim, a qualidade que era atribuída a ele.

Descrever as técnicas de treinamento mais utilizadas pelas empresas de Diadema foi o nosso objetivo. Obtivemos êxito entrevistando pessoas que tinham como função cuidados especiais aos recursos humanos, especificamos diversos treinamentos aplicados. Com isso, pode-se observar que as empresas nas quais ocorrem treinamentos específicos e periódicos obtêm uma vantagem competitiva em relação a outras do mesmo segmento, pois buscam o melhor desempenho de cada funcionário em sua determinada função para que desta forma não haja desperdício de matéria prima e nem prejuízos.

Percebemos que para os entrevistados, era fundamental investir para obter resultados, que só eram possíveis mediante ao treinamento. As vantagens das empresas que dispunham tal recurso, era sem dúvida mais alta, pois a eficiência aumentava e os capitais subiam, ficando clara a importância do treinamento no ciclo empresarial.

5 - BIBLIOGRAFIA

CENTÚRIA SISTEMAS DE SEGURANÇA LTDA. Programa de Treinamento – Treinamento Básico de Fiscalizadores. Espírito Santo: 2000.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001. 12

MENDES, L. Treinamento. Treinar RH. Disponível em:

MINICUCCI, A. Psicologia Aplicada à Administração. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, S. C.. Gestão de Pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. Administração: Mudanças e Perspectivas. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 (b).

TOLEDO, F. e MILIONI, B. Dicionário de Recursos Humanos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.