

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA-UFPB  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DANILO SANDRES DOS ANJOS

**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA  
UNIDAS/MERCEDES BENZ, EM JOÃO PESSOA-PB.**

JOÃO PESSOA

2015

DANILO SANDRES DOS ANJOS

**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA  
UNIDAS/MERCEDES BENZ, EM JOÃO PESSOA- PB.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da  
Universidade Federal da Paraíba como requisito final de  
obtenção do título de Graduação em Administração sob  
orientação da Prof<sup>a</sup> Dra. Roberia Cesar Souto Maior.

JOÃO PESSOA

2015

DANILO SANDRES DOS ANJOS

**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIDAS/MERCEDES BENZ, EM JOÃO PESSOA- PB.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba –UFPB como requisito final de obtenção do título de Graduação em Administração sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dra. Roberia Cesar Souto Maior.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Orientador (a) Responsável

Prof<sup>a</sup>. Dra. Roberia Cesar Souto Maior

Universidade Federal da Paraíba-UFPB

---

Professor (a) Convidado

Universidade Federal da Paraíba-UFPB

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A612a Anjos, Danilo Sandres dos.

Avaliação de treinamento: um estudo de caso na Unidas/Mercedes Benz, em João Pessoa-PB./ Danilo Sandres dos Santos. – João Pessoa: UFPB, 2015.

78f.: il.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Robéria César Souto Maior.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1.Estudo de caso. 2.Avaliação de treinamento . 3.Administração. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU (2. ed.): 658(043.2)

## **Agradecimentos**

Primeiramente a Deus, que me permite levantar todos os dias e me dar forças para que eu possa ir à busca dos meus objetivos.

Aos meus pais, Joni e Fátima, que sempre acreditaram em mim, e sempre seguraram minha mão nos momentos difíceis.

A minha namorada, Larinha, que me ajudou bastante em todos os sentidos. Sem ela eu não teria conseguido.

A minha orientadora, Professora Robéria, pelos ensinamentos e pela disposição em me ajudar sempre que precisei.

Aos meus amigos, que torceram por mim e que me incentivaram a concluir o meu curso.

Aos que não torceram por mim, que sem dúvidas, também me motivaram bastante nessa minha caminhada.

*“Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada. Apenas dê o primeiro passo.”*

**Martin Luther King**

## RESUMO

DOS ANJOS, Danilo Sandres. **Avaliação de treinamento: um estudo de caso na Unidas/Mercedes Benz, em João Pessoa-PB.** Monografia do Curso de Administração; João Pessoa, 2015.

O presente estudo de caso teve como principal objetivo a identificação dos métodos de avaliação de resultados de treinamento adotados pela Unidas Mercedes Benz, localizada na cidade de João Pessoa-PB. De tal modo, pretendeu-se através desta pesquisa levantar informações acerca de como a empresa realiza a avaliação dos resultados de treinamento, e de todo o processo de treinamento: as etapas, recursos utilizados, pessoas envolvidas, entre outros. Desta forma, consiste em estudo empírico com levantamento e análise de dados quantitativos e qualitativos. A amostra foi composta por 20 (vinte) funcionários da Unidas/Mercedes/Benz, e pela coordenadora de treinamentos da organização. A coleta de dados foi realizada através de dois instrumentos: o primeiro refere-se a um questionário elaborado pelo pesquisador acerca de informações sobre os treinamentos que os funcionários participaram dentro da organização, associado ao questionário sócio-demográfico para caracterizar a amostra. Já a entrevista estruturada foi realizada com a coordenadora de treinamentos da organização no intuito de verificar os métodos de avaliação de resultados de treinamentos na empresa. Os resultados obtidos no presente estudo demonstraram que a empresa ainda está desenvolvendo um modelo de avaliação de resultados para ser implantado no ano de 2015, com o intuito de avaliar de maneira mais eficaz os resultados dos treinamentos realizados. No que tange ao processo de treinamento, os resultados encontrados mostraram que a empresa adota uma política de treinamento que envolve as necessidades de treinamentos levantadas, histórico de treinamento por colaborador, entre outros fatores. Diante disso, o estudo conclui que a avaliação de resultados de treinamentos da Unidas/Mercedes Benz ainda encontra-se em desenvolvimento necessitando de aprimoramento para um melhor aproveitamento dos treinamentos realizados. Contudo, avaliou-se que os objetivos do estudo foram alcançados com êxito, considerando a possibilidade dos aludidos resultados oferecerem sugestões de melhorias para a organização pesquisada.

**Palavras-chave:** Avaliação. Treinamento. Organização

## **ABSTRACT**

DOS ANJOS, Danilo Sandres. **Training evaluation: a case study in the United / Mercedes Benz in João Pessoa-PB**. Administration Course Monograph; João Pessoa, 2015.

This case study aimed to identify the training results of evaluation methods adopted by the Unidas Mercedes Benz, located in the city of João Pessoa, PB. So, it was intended through this research to gather information about how the company conducts the evaluation of the results of training, and the entire training process: steps, resources, people involved, among others. Thus, consisting of empirical study with survey and analysis of quantitative and qualitative data. The sample consisted of twenty (20) employees at Unidas/Mercedes/Benz, and the organization's training coordinator. Data collection was performed through two instruments: the first refers to a questionnaire prepared by the researcher about information on the training employees underwent in the organization, associated with the socio-demographic questionnaire to characterize the sample. The structured interview, on the other hand, was conducted with the training coordinator in order to verify the methods of evaluation of training results in the company. The results obtained in this study demonstrated that the company is still developing a results-measurement model to be deployed in 2015, in order to evaluate more effectively the results of the training. With regard to the training process, the results showed that the company adopts a training policy involving the raised training needs, training history per employee, among other factors. Therefore, the study concludes that the evaluation of training results of Unidas / Mercedes Benz still is in development requiring improvement to a better use of conducted trainings. However, it was evaluated that the study objectives were successfully met, considering the results alluded to offer suggestions for improvements to the company studied.

**Keywords:** Evaluation. Training . Company

## LISTA DE QUADROS

Quadro I: Áreas de Responsabilidade da Função de Pessoal.....	22
Quadro II: Análise Comparativa para Processo de Seleção.....	26
Quadro III: Pontos Principais para Programa de Socialização Organizacional.....	27
Quadro IV: Métodos para Realização de Avaliação de Desempenho.....	29
Quadro V: Estratégias Adotadas no Treinamento.....	39
Quadro VI: Tipos de Treinamentos.....	41
Quadro VII: Técnicas de Treinamento.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela I: Perfil sócio demográfico dos funcionários da UNIDAS Mercedes-Benz que participaram do estudo.....	55
Tabela II: Instrumentos adotados nos treinamentos realizados pela UNIDAS Mercedes-Benz.....	59
Tabela III: Resultados percebidos pelos funcionários da UNIDAS Mercedes-Benz no(s) pós-treinamento(s).....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I: De quantos treinamentos participou na empresa.....	56
Gráfico II: Tipos de Treinamento.....	57
Gráfico III: Estratégias utilizadas nos treinamentos.....	58
Gráfico IV: Início do processo de treinamento.....	60
Gráfico V: Avaliação dos resultados no pós-treinamento.....	62
Gráfico VI: Benefícios verificados no pós-treinamento.....	63

## LISTA DE SIGLAS

ARH-Administração de Recursos Humanos

CIPA-Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT- Consolidação das Leis do Trabalho

DNT-Diagnóstico das Necessidades de Treinamento

GRH- Gerente de Recursos Humanos

GRI- Gerente de Relações Industriais

MBB-Mercedes Benz do Brasil

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

RH - Recursos Humanos

ROI-*Return on Investment*

RP- Requisição de Pessoal

T & D- Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1RH: UM BREVE HISTÓRICO.....	20
2.2POLÍTICAS DE RH.....	23
2.2.1 Conceituando Políticas de RH.....	23
2.2.2 Recrutamento,seleção e socialização de pessoal.....	24
2.2.3 Avaliação de desempenho.....	28
2.2.4 Qualidade de vida no trabalho.....	30
2.2.5 Remunerações e benefícios.....	31
2.2.6 Treinamento e Desenvolvimento.....	33
2.3O PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	34
2.3.1 Definindo treinamento.....	34
2.3.2 Origem do treinamento e desenvolvimento.....	35
2.3.3 As etapas do programa de treinamento e desenvolvimento.....	36
2.3.3.1 Levantamento de necessidades de treinamento.....	36
2.3.3.2 Elaboração do programa de treinamento.....	37
2.3.3.3 Implementação do programa de treinamento.....	40
2.3.3.4 Avaliação dos resultados.....	43
2.4AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO.....	43
2.4.1 Nível 1:Reação.....	45
2.4.2 Nível 2: Aprendizado.....	46
2.4.3 Nível 3: Comportamento.....	47
2.4.4 Nível 4: Resultados.....	48
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	50
3.2 SUJEITO DA PESQUISA.....	51
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	52
3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	52
3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	53
<b>4.RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>54</b>

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....68

REFERÊNCIAS.....70

APÊNDICE

**A – DECLARAÇÃO DE ANUENCIA**

**B- TCLE- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**C- QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO E DE AVALIAÇÃO DE  
TREINAMENTOS**

**D- ENTREVISTA ESTRUTURADA SOBRE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE  
TREINAMENTOS**

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, surge uma nova cultura nas organizações, a da utilização do capital humano como ferramenta para alavancar os negócios da empresa, objetivando, principalmente, aumentar o nível de capacitação dos funcionários, trazendo benefícios para os clientes e conseqüentemente para a empresa.

Neste caso, o treinamento atua como um conjunto de ações da organização visando ampliar a capacidade das pessoas para melhor desempenharem suas atividades dentro da organização (GIL, 2007). O processo de treinamento é dividido em quatro etapas: diagnóstico das necessidades de treinamento; elaboração do programa de treinamento; implementação do programa de treinamento e avaliação dos resultados do treinamento (CHIAVENATO, 2010).

O diagnóstico de necessidades, ou levantamento de necessidades é a fase inicial do processo de treinamento. É nessa etapa onde serão diagnosticadas as carências de um determinado setor ou colaborador, sendo necessário para tal tarefa, o uso de ferramentas e técnicas avançadas para identificar o problema (BOOG; BOOG, 2006). De acordo com Menezes e Zerbini (2009), o sucesso de um programa de treinamento está vinculado diretamente à realização de levantamentos sistemáticos de necessidades de treinamento.

A segunda etapa do processo de treinamento é a elaboração do programa, que de acordo com Boog e Boog (2006), é a etapa onde serão definidos todos os recursos que envolvem o treinamento, ou seja, recursos humanos, materiais e financeiros. A elaboração de um programa de treinamento sempre será realizada através de uma perfeita identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento (VASCONCELLOS, s/d).

A terceira etapa do programa de treinamento, trata-se da implementação do mesmo. Neste caso, baseia-se na relação instrutor-treinando, onde os instrutores podem ser pessoas de fora ou de dentro da organização, e os treinandos, por sua vez, podem ser ocupantes de qualquer nível da empresa (GIL, 2007).

A avaliação dos resultados de treinamento tem por objetivo verificar a eficácia do treinamento, pois vem a ser a última etapa do programa. Porém, pesquisas mostram que um grande número de profissionais de treinamento e desenvolvimento sentem dificuldades para mensurar os resultados de treinamentos, principalmente quando diz respeito aos aspectos intangíveis, onde, as justificativas são as mais diversas possíveis como: *não tenho tempo, não tenho habilidade com percentuais, tecnologia de ponta*, ou ainda a crença de que não é possível mensurar o que é comportamental (SANTOS, 2012).

Partindo deste pressuposto, no decorrer deste trabalho aborda-se a temática do treinamento e suas etapas dentro das organizações, em especial a verificação do desenvolvimento das avaliações de resultados de programas de treinamento em uma organização localizada na cidade de João Pessoa-PB.

O lastro teórico desta pesquisa foi dividido em quatro tópicos, contendo as seguintes temáticas: breve histórico de recursos humanos, políticas de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, bem como avaliação de treinamentos nas organizações.

## **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA**

O atual ambiente no qual as empresas estão inseridas, caracterizado pelo aumento constante da concorrência, inovações tecnológicas, exigências cada vez maior dos consumidores, exige que as mesmas tenham em seus quadros pessoas capacitadas para exercerem as atividades de forma eficaz. O capital humano das organizações, na visão da literatura, tem um valor imensurável e tem sido um recurso muito importante para o crescimento da empresa no mercado competitivo (DESSLER, 2003).

Em empresas onde a gestão de pessoas tem um papel importante, existem políticas e práticas de recursos humanos, entre essas políticas se encontra a política de treinamento.

Em vista da acirrada concorrência, o treinamento organizacional, que era considerado custo, passa a ser visto como investimento, uma necessidade primordial no ambiente organizacional nos dias de hoje. É através do treinamento que as pessoas adquirem conhecimento, desenvolvem capacidades, modificam atitudes, gerando, com isso, uma mudança de comportamento, que dependendo da forma e do nível do programa de treinamento empregado, pode ser benéfico ou não para a organização. (MARINS; MOURÃO, 2009)

Assim, não somente as empresas estão investindo em programas de treinamento, mas as próprias pessoas sentem a necessidade de estarem sempre atualizadas com relação às mudanças contínuas, novos conhecimentos e habilidades visando à excelência no desempenho das tarefas e o crescimento pessoal. O treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança. Ter profissionais bem capacitados e com amplo conhecimento é, sem dúvida, uma vantagem competitiva e, muitas vezes, a receita para o sucesso da organização (PALMEIRA, 2009).

O processo de treinamento organizacional, geralmente é elaborado a partir do levantamento de necessidades de treinamento, terminando com a avaliação de resultados.

No estudo em questão analisou-se como a concessionária Unidas Mercedes Benz de João Pessoa-PB tem feito a avaliação dos resultados de treinamento de seus funcionários, procurando conhecer todo o processo de treinamento, em especial a avaliação do que foi planejado, se o que é realizado está de acordo com a literatura.

A partir do que foi exposto anteriormente, formulou-se a seguinte questão problemática: **Como se desenvolve o processo de avaliação de resultados de treinamento na Concessionária Unidas Mercedes Benz?**

A seguir, apresentamos os objetivos, geral e específicos, do presente trabalho.

## **1.2 OBJETIVOS**

Sob a ótica de Gil (2002) os objetivos gerais são pontos de partida, que sinalizam uma direção a ser seguida, entretanto, na maioria das vezes não permite que se parta para a verificação. Portanto, precisam ser redefinidos, esclarecidos. Daí surgem os objetivos específicos da pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

- Verificar como a Unidas Concessionária Mercedes Benz tem desenvolvido as avaliações de resultados de programas de treinamento.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Conhecer o processo de treinamento utilizado pela Concessionária Unidas;
- Identificar como funcionam as fases do processo de treinamento à luz das teorias estudadas.
- Verificar como é elaborado o instrumento de avaliação de treinamento.
- Conhecer como é aplicado o instrumento de avaliação de treinamento.
- Avaliar o processo de avaliação de acordo com a teoria estudada.
- Oferecer sugestões de melhorias, caso se façam necessárias.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Na empresa pesquisada, o processo de treinamento é uma realidade, funcionando da seguinte maneira: levantamento de necessidades de treinamento, processo instrucional, implementação do treinamento, avaliação do treinamento.

Esta pesquisa focou na avaliação de resultados de programas de treinamento da Concessionária Unidas Mercedes Benz em João Pessoa-PB. Devido a esta etapa final do treinamento ser tratada por muitos autores como a fase de mais difícil execução por parte das empresas. De acordo com Santos (2012) pesquisas mostram que um grande número de profissionais de treinamento e desenvolvimento sentem dificuldades para mensurar os resultados de treinamentos, principalmente quando diz respeito aos intangíveis. Ainda de acordo com a autora, as justificativas são as mais diversas possíveis: *não tenho tempo, não tenho habilidade com percentuais, tecnologia de ponta*, ou ainda a crença de que não é possível mensurar o que é comportamental.

A empresa pesquisada atua no mercado automotivo do Estado da Paraíba desde 19 de janeiro de 1998. O concessionário é autorizado Mercedes Benz e tem sede em João Pessoa e Campina Grande, comercializando veículos e serviços automotivos.

Neste caso, é importante observar que essa proposta teve como principal objetivo verificar como o processo de avaliação funciona e oferecer sugestões de melhoria nessas avaliações de resultados de treinamento, caso seja necessário. Como dito anteriormente, a avaliação é uma atividade onde muitas empresas encontram dificuldades na hora de pôr em prática, o que acaba influenciando na qualidade dos serviços prestados.

Tomando como base as informações expostas anteriormente, destaca-se a importância da realização do presente trabalho, tendo em vista que a empresa, devido ao seu grande porte e a diversidade de serviços oferecidos, investe bastante em programas de treinamento de seus funcionários. O estudo poderá proporcionar à empresa informações consistentes da avaliação de resultados de treinamento, podendo, também, estimular outras pesquisas sobre o assunto em estudos acadêmicos posteriores.

Portanto, esta pesquisa torna-se relevante tanto no âmbito acadêmico, por explorar uma área de suma importância e em crescimento levando em consideração que os estudos publicados sobre o tema estão em contínuo desenvolvimento, quanto empresarial, por buscar a Unidas Mercedes Benz a melhorar o seu método de avaliação de resultados de treinamento, caso se faça necessário.

Sendo assim, este estudo justifica-se por tratar de uma temática importante sob o ponto de vista acadêmico, empresarial e pessoal, onde o pesquisador utilizou-se de livros, artigos, dissertações, teses, entre outros, contendo assuntos relacionados ao tema do estudo, sendo recursos essenciais que viabilizaram a concretização da pesquisa.

Enfatiza-se que a realização do estudo não demandou por grandes recursos financeiros, sendo necessária apenas a compra de livros relacionados ao tema, assim como, o custo com impressão e encadernação, o que não acarretou em dispêndio elevado para o pesquisador.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 RH: UM BREVE HISTÓRICO**

No âmbito organizacional, a expressão recursos humanos pode ser entendida como o capital humano, ou seja, o conjunto de colaboradores que fazem parte da organização. A administração de recursos humanos, ou gestão de recursos humanos, por sua vez, tem como objetivo, gerir o capital humano, administrando comportamentos e alinhando as políticas de recursos humanos à estratégia organizacional.

A expressão capital humano, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa, sendo classificado como um recurso intangível e que não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias. Ainda de acordo com os autores acima citados, são os funcionários, e não a empresa, os detentores do capital humano, e essa é uma das razões para o capital humano ser gerenciado de maneira diferenciada.

Os autores Milkovich e Boudreau (2000) definem administração de recursos humanos como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

De acordo com Marras (2000), no período do surgimento do movimento da administração científica ou escola clássica, surgiu a função de chefe de pessoal, alguém que deveria contabilizar as entradas e saídas; os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabia ao chefe de pessoal informar eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos. Deve-se observar que o conceito de chefe de pessoal surge da necessidade da organização em ter alguém para controlar e administrar todo o capital humano, ou seja, todos os colaboradores que constituem a organização.

Ainda sob a ótica de Marras (2000), o movimento de relações humanas, na década de 20, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Esse novo modelo de administração, teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos. Desta forma, percebe-se que surge um novo conceito de administração nessa época, que

visava melhorar as relações entre os empregados e empregadores, com o intuito de alinhar o capital humano à estratégia da organização.

É nesse cenário de mudanças, que a função de “cuidar do pessoal” ganha mais importância e valorização no meio organizacional, e a função de chefe de pessoal ganha o status de gerência. Logo, o que fora acrescentado ao papel de chefe de pessoal – contabilizar salários, horas trabalhadas, controlar faltas e atrasos e remunerar os trabalhadores – foi o acompanhamento das questões sindicais e legais que surgiram nessa época. Percebe-se que a mudança ocorrida foi na preocupação em cuidar do pessoal em todas as questões que os envolviam, incluindo aí as questões burocráticas, tendo em vista a valorização do capital humano (MARRAS, 2000).

Assim, foi apenas na década de 50, nos Estados Unidos, que houve o surgimento de uma denominação que ligava a área do chefe de pessoal à de ciências humanas. Nessa época, resolveu-se que o chefe de pessoal passaria a ser denominado gerente de relações humanas, ou gerente de recursos humanos.

Ainda de acordo com o autor acima citado, nos anos 60, nos Estados Unidos, foi criado juntamente ao gerente de recursos humanos, o gerente de relações industriais, como uma forma de distinção entre o gerente que cuidava de aspectos puramente administrativos (GRI), e o especialista em questões humanas (GRH). Com o passar dos anos, a função de gerente de recursos humanos não obteve ganhos somente na nomenclatura, ou ganho de status, mas sim de diversas subáreas, deixando a função bem mais complexa e abrangente do que era anteriormente, como pode ser observado no quadro a seguir:

**Quadro I:** Áreas de responsabilidade da função de pessoal

	<b>Áreas de responsabilidade da função de pessoal</b>	
<b>Chefe de pessoal (até 1950)</b>	<b>Gerente de Relações Industriais (1950 a 1970)</b>	<b>Gerente de RH (1970 a 1999)</b>
controles da frequência	controles da frequência	controles da frequência
faltas ao trabalho	faltas ao trabalho	faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
admissões e demissões	admissões e demissões	admissões e demissões
cumprimento da CLT	cumprimento da CLT	cumprimento da CLT
	serviços gerais	serviços gerais
	medicina e higiene	medicina e higiene
	segurança patrimonial	segurança patrimonial
	segurança industrial	segurança industrial
	contencioso trabalhista	contencioso trabalhista
	cargos e salários	cargos e salários
	Benefícios	Benefícios
	recrutamento e seleção	recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		avaliação de desempenho
		qualidade de vida
		desenvolvimento gerencial
		relações trabalhistas
		Sindicalismo
		desenv. Organizacional
		estrutura organizacional

Fonte: Marras (2000)

Percebe-se através do quadro de Marras (2000) que, à medida que os anos foram se passando, novas atribuições foram sendo agregadas à função do chefe de pessoal, e o papel deste, dentro da organização, foi ganhando mais importância. O gerente de recursos humanos, como passou a ser chamado posteriormente, continuou exercendo as funções do que antes era chamado de chefe de pessoal, mas também passou a ser responsável por outras atribuições, se destacando cada vez mais no âmbito organizacional.

De acordo com Gil (2007), o gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos, que para desenvolver sua função de forma efetiva, precisa adotar novas posturas e comportamentos. Neste caso, o administrador de recursos humanos deve tratar os empregados como pessoas, e não como recursos de que a organização dispõe. Precisa tratá-los como parceiros da organização, como pessoas que investem na organização como capital humano e que desejam o retorno dos seus investimentos.

Ainda sob a ótica de Gil (2007), as mudanças que ocorreram no âmbito das empresas ao longo dos anos, tais como responsabilidade social, manifestações de sindicatos, a competitividade, exigiram do administrador de recursos humanos um novo perfil. Desta forma, a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança, para alcançar a excelência organizacional para enfrentar os desafios competitivos, como a globalização, uso de novas tecnologias e a gestão do capital humano.

Dentro desse novo perfil do administrador de recursos humanos, Gil (2007) destaca algumas novas habilidades, como: atender aos usuários internos e externos; manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas; proporcionar à organização empregados capacitados e motivados; preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho; agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes; atuar como agente de mudança; reconhecer as pessoas como parceiras da organização; proporcionar competitividade à organização; manter um comportamento ético e socialmente responsável.

O autor ainda aponta alguns papéis importantes do profissional de recursos humanos no dia-a-dia da organização, que foram abordados mais detalhadamente na sequência do trabalho, dentre eles: selecionador, treinador, avaliador de desempenho, motivador, negociador, gestor de qualidade, *coach*.

## **2.2 POLÍTICAS DE RH**

### **2.2.1 Conceituando Políticas de RH**

De acordo com Lacombe (2005), políticas podem ser entendidas como um conjunto de declarações relacionadas às intenções da instituição no que diz respeito a um determinado assunto, e apontam os meios e a forma necessários para alcançar o objetivo desejado.

Sob a ótica de Chiavenato (2010), as políticas de recursos humanos referem-se a um conjunto de normas estabelecidas para se administrar uma função e garantir que essa função seja desempenhada conforme os objetivos desejados.

As políticas de recursos humanos, de acordo com Carvalho e Nascimento (1997), têm os seguintes propósitos: criar programas de incentivo objetivando a manutenção do colaborador na organização por um período mais longo; gerar uma maior e melhor flexibilização no que diz respeito a recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho dos colaboradores da organização; alinhar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho.

Segundo Chiavenato (2010), as políticas da administração de recursos humanos podem variar, de acordo com a organização, por alguns fatores: antecedentes históricos da organização, cultura organizacional e racionalidade, contexto ambiental: fatores econômicos, políticos, sociais, culturais, tecnológicos, entre outros, localização geográfica, relações com sindicatos, políticas e restrições governamentais.

Ainda sob a ótica de Chiavenato (2010), as políticas de recursos humanos quando bem definidas e desenvolvidas na organização, trazem várias consequências como: aperfeiçoamento de técnicas de recursos humanos; aplicação dos princípios da administração, no que diz respeito às necessidades de relações humanas de boa qualidade; alinhamento de salários e benefícios aos colaboradores; retenção de recursos humanos qualificados e motivados dentro da organização; garantia da segurança pessoal do colaborador em relação ao emprego e às oportunidades dentro da empresa; efetiva participação dos colaboradores.

Na visão do autor, a partir das políticas de recursos humanos, podem-se definir os métodos a serem empregados, que são cursos de ação preestabelecidos com o intuito de orientar o desempenho das atividades e operações, tendo em vista os objetivos da empresa.

## **2.2.2 Recrutamento, seleção e socialização de pessoal**

Um grande desafio para as empresas nos dias atuais é saber como e quem deve contratar. Em meio a um ambiente de extrema concorrência, conseguir descobrir bons profissionais disponíveis no mercado e que tenham requisitos necessários para exercerem as atividades exigidas pela organização se torna uma tarefa cada vez mais difícil.

O primeiro passo para a contratação de pessoas por parte da organização é o recrutamento. Milkovich e Boudreau (2000) destacam que recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. Ainda sob a ótica de Milkovich e Boudreau (2000), o recrutamento não é importante apenas para a organização, sendo um processo de comunicação bilateral, onde os candidatos desejam colher informações precisas sobre a empresa e como será trabalhar nela. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado.

De acordo com Gil (2007), recrutamento é o processo que tem por objetivo candidatos com qualificações necessárias para ocupar cargos na organização. Assim, é responsabilidade do selecionador escolher qual meio de recrutamento irá utilizar, entre os principais, se destacam: recrutamento dentro da empresa; cartazes; recomendações; agências; anúncios; *headhunters* (caça-talentos); internet.

Na opinião de Marras (2000) o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem como objetivo a captação de recursos humanos interna e externamente à organização com o intuito de municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade que surge dentro da organização, no que diz respeito à contratação de novos profissionais. Essa necessidade surge por uma diversidade de motivos, e é expressa formalmente pelo requisitante da área, através de um documento chamado requisição de pessoal (RP).

Sob a ótica de Gil (2007), o processo de recrutamento irá disponibilizar a organização um número de candidatos maior que o número de vagas a serem preenchidas, e isso possibilitará à empresa, escolher, ou seja, selecionar os mais adequados a ocuparem os cargos. Ainda segundo o autor, a seleção permite o conhecimento das habilidades dos candidatos e a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado.

De acordo com Marras (2000), seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos, cujo objetivo é escolher candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, visando atender as necessidades internas da empresa. Ainda segundo o autor, o processo de seleção é baseado na análise comparativa de dois campos:

**Quadro II:** Análise comparativa para processo de seleção

<b>Exigências do Cargo</b>	<b>Características do Candidato</b>
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Fonte: Marras (2000)

Segundo a obra de Milkovich e Boudreau (2000), o processo de seleção subdivide-se em dois tipos: seleção externa e interna. A seleção externa trata-se da coleta e uso das informações sobre os candidatos recrutados externamente para decidir quais deles ocuparão os cargos oferecidos pela empresa. O processo de seleção interna, por sua vez, lida com funcionários já empregados na empresa, ou seja, uma oportunidade para os funcionários constituírem carreiras dentro da organização.

O método de seleção eficaz, de acordo com Gil (2007), é aquele capaz de medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo que irá ocupar. Ainda sob a ótica do autor, existem diversos meios de seleção de candidatos por parte da organização, como: análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevistas, dinâmica de grupo, entre outros.

A socialização de pessoas no âmbito organizacional, de acordo com Chiavenato (2010), é a forma pela qual a organização recebe um novo colaborador e os adequam a sua cultura, com o intuito de fazer com que o mesmo possa pensar e agir de acordo com a doutrina da organização.

De acordo com Maanen (1989), a socialização organizacional trata-se de um processo, no qual o novo colaborador aprende valores e regras de comportamento, que o possibilitam a participar como membro de uma organização. Ainda segundo o autor, a socialização irá implicar em algumas renúncias de atitudes, valores e comportamentos, e é tida como um processo contínuo durante a carreira de um indivíduo na empresa.

Para Banov (2011), o objetivo do processo de socialização organizacional é integrar, adaptar e manter o novo colaborador dentro da cultura da organização, tornando-o um

membro da mesma. Ainda de acordo com o autor, nesse processo, o colaborador deverá incorporar todas as informações que irão lhe orientar sobre a cultura da organização.

Um programa de socialização organizacional, de acordo com Silveira (2009), deve abranger alguns pontos principais, como os destacados no quadro a seguir:

**Quadro III:** Pontos principais para programa de socialização organizacional

<b>Assuntos organizacionais</b>	A missão e os objetivos da organização; as políticas e diretrizes da organização; a estrutura da organização e as suas unidades organizacionais; produtos e serviços oferecidos; regras e procedimentos internos; procedimentos de segurança no trabalho; arranjo físico e instalações que o novo membro irá utilizar.
<b>Benefícios oferecidos</b>	Horário de trabalho, de descanso e refeições; dias de pagamento e de adiantamentos salariais; programa de benefícios sociais oferecidos pela organização.
<b>Relacionamento</b>	Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho.
<b>Deveres do novo participante</b>	Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário; visão geral do cargo; tarefas; objetivos do cargo; metas e objetivos a alcançar.

Fonte: Silveira (2009)

Desta forma, os pontos mencionados fazem parte de todo o processo de socialização organizacional, que precisa ser seguido corretamente pela empresa para integrar os novos colaboradores.

### 2.2.3 Avaliação de Desempenho

O desempenho humano no âmbito organizacional necessita de excelência em todos os momentos, para capacitar a organização a se destacar no mercado competitivo atual (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Marras (2000) entende-se por desempenho humano o ato de executar uma missão ou meta anteriormente traçada.

Sob a ótica de Gil (2007), a avaliação de desempenho é um meio de desenvolver o capital humano da organização e, quando bem elaborada, possibilita uma análise racional da pessoa, livre de possíveis distorções provenientes de uma avaliação feita baseada apenas no senso comum. Ainda de acordo com o autor, a avaliação citada não se trata de uma prática moderna, tendo surgido no fim da Segunda Guerra Mundial, quando as grandes organizações e órgãos públicos começaram a adotar sistemas formais de avaliação do desempenho dos seus funcionários.

Na avaliação de desempenho deve-se observar que as pessoas estão interessadas em sua própria automotivação, e isso deve ser colocado como um princípio, se a organização deseja contar com funcionários realmente motivados. A confiança deve estar presente em todos os momentos do processo, pois a mesma leva a respeitar as pessoas por sua motivação interior, quando elas se mostram lidando de forma eficaz com o seu ambiente. Para essas pessoas, a recompensa por seus trabalhos se encontra nessa forma produtiva de enfrentarem suas tarefas (MARTINS, 2005).

Na opinião de Dessler (2003) refere-se à avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. Neste caso, também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que será feito o retorno para o colaborador, no intuito de auxiliá-lo a extinguir deficiências de desempenho ou dar continuidade ao seu bom nível de desempenho.

Segundo Marras (2000) trata-se de uma ferramenta gerencial que possibilita ao gestor medir os resultados obtidos por um colaborador ou grupo em determinado período e área. Ainda sob a análise do autor a avaliação de desempenho é um instrumento de grande relevância na área de RH, tendo em vista que aponta o resultado e o investimento feito em uma carreira profissional mediante o retorno adquirido pela empresa.

Neste caso, o autor acima citado apontou algumas das diversas utilidades do instrumento de avaliação de desempenhos, como: apontar colaboradores que precisam de aperfeiçoamento; determinar o nível de contribuição nos resultados da organização; identificar o surgimento de novos talentos na empresa; contribuir para o autodesenvolvimento dos colaboradores; dar *feedback* aos colaboradores; auxiliar os empregados por meio de programas de reconhecimento de mérito ou promoções e transferências.

De acordo com Dessler (2003), a avaliação de desempenho dos colaboradores é uma das tarefas mais difíceis atribuídas a um gerente no âmbito organizacional. Segundo o autor, a maioria dos colaboradores tende a adotar uma postura bastante otimista sobre a sua avaliação, e sabem que o seu progresso dentro da organização pode depender dela, o que acaba dificultando a avaliação do desempenho. O autor destaca ainda que o sistema de avaliação de desempenho deverá dar voz ao colaborador durante o processo, e utilizar um *feedback* contínuo de maneira não ameaçadora.

Segundo Gil (2007), pode ser realizada através de diversos métodos, como mostra o quadro a seguir:

**Quadro IV: Métodos para realização de avaliação de desempenho**

<b>Relatórios</b>	Método mais simples da avaliação de desempenho, que ocorre quando os chefes são solicitados a apresentarem um relatório sobre a eficiência do empregado.
<b>Escalas gráficas</b>	Trata-se de um formulário de entrada dupla, onde as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas representam os níveis de avaliação. (ótimo, bom, regular, fraco, etc.).
<b>Escolha forçada</b>	O avaliador irá receber formulários organizados em blocos contendo frases, e escolherá, em cada bloco, uma ou duas frases que melhor definem o desempenho do funcionário avaliado.
<b>Distribuição forçada</b>	Trata-se de um método no qual o avaliador distribui os empregados de determinada categoria em grupos, avaliando-os posteriormente seguindo um determinado padrão, por exemplo: 10% inferior, 20% médio inferior, 40% médio, etc.
<b>Avaliação por resultados</b>	É um método pouco utilizado no Brasil, e trata-se de um método desenvolvido a partir de uma comparação entre as metas distribuídas para cada empregado e os seus respectivos resultados alcançados.

Fonte: Gil (2007)

É de fundamental importância para a organização manter um sistema de avaliação bem definido e estruturado, para evitar o surgimento de falhas durante o processo, adotando-se uma avaliação superficial e unilateral do gestor em relação ao seu subordinado, Gil (2007). O mesmo autor afirma ainda que a adoção de um método de avaliação de desempenho baseada nos princípios científicos, possibilita uma análise mais concisa do ser humano, livre de erros presentes em uma avaliação baseada apenas no senso comum.

#### **2.2.4 Qualidade de vida no trabalho**

De acordo com Dessler (2003), construir um ambiente de trabalho seguro e livre de riscos de acidentes é de fundamental importância para a organização, por diversos fatores, entre eles, o fato de os números da empresa estarem relacionados à segurança e aos acidentes no trabalho.

A segurança do trabalho, de acordo com Marras (2000), possui dois objetivos primordiais: a prevenção de acidentes, e a eliminação das causas dos acidentes. Segundo o autor, essa prevenção é um processo de longo prazo, cujo intuito é conscientizar o colaborador a não pôr sua vida em risco, nem a dos colegas de trabalho, adotando medidas mais seguras para executarem suas tarefas, e refletindo sobre as descobertas de condições de insegurança no trabalho.

Desta forma, surge à qualidade de vida no trabalho a qual se refere ao conjunto de ações de uma organização que abrangem a implementação de melhorias tecnológicas e de gestão no âmbito organizacional. O desenvolvimento desta ferramenta tem início quando a empresa e o capital humano são vistos como um todo, o que se chama de enfoque biopsicossocial, que representa o fator chave para a execução de diagnósticos, campanhas, projetos destinados ao desenvolvimento das pessoas na empresa (FRANÇA, 1997 apud VASCONCELOS, 2001).

O objetivo da QVT é construir um ambiente de trabalho tão bom para as pessoas como para a economia da empresa, ou seja, alinhar a satisfação pessoal dos colaboradores com a estratégia econômica da organização (DAVIS; NEWSTROM, 2001 apud CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

De acordo com Chiavenatto (2010), a QVT envolve diversos fatores, como por exemplo: satisfação com o trabalho executado; reconhecimento pelos resultados obtidos; benefícios; relacionamento humano dentro da empresa; possibilidades de participar, etc.

Ainda sob a ótica do autor, a QVT afeta diretamente as atitudes de cada pessoa na organização e os comportamentos, influenciando na produtividade individual e grupal.

Para ajudar no desenvolvimento da QVT nas organizações, a Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, criou a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes-CIPA, cujo objetivo é analisar e identificar condições de risco de acidentes na organização, e solicitar medidas preventivas para reduzir ou eliminar esses riscos. Outra atribuição da CIPA é realizar campanhas de esclarecimento aos colaboradores no que tange aos riscos dentro do ambiente de trabalho e ao uso correto de máquinas e equipamentos (MARRAS, 2000). Ainda segundo o autor, a CIPA é composta de representantes dos empregados (50 por cento), que são escolhidos através de votos, e representantes do empregador (50 por cento), que são indicados pela direção da empresa.

### **2.2.5 Remunerações e benefícios**

No âmbito organizacional, entende-se por remuneração, a retribuição paga pela empresa aos seus colaboradores, em troca do trabalho, dedicação e esforço pessoal de cada um (CHIAVENATO, 2010). O mesmo autor destaca que a remuneração total de um funcionário é subdividida em três componentes principais: remuneração básica: salário mensal ou salário por hora; incentivos salariais: bônus, participação nos resultados entre outros; benefícios: seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas, entre outros.

Entende-se por remuneração, de acordo com Tchizawa, Ferreira e Fortuna (2006), as vantagens oferecidas pela empresa aos seus colaboradores em contrapartida aos serviços prestados pelos mesmos. Segundo os autores, grande parte das empresas brasileiras faz uso do sistema tradicional de remuneração, que é composto por: salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios. Ainda de acordo com os autores, alguns fatores influenciam a política de remuneração das empresas, como por exemplo: o tamanho da empresa, a lucratividade, a localização geográfica, o tempo de casa do empregado, o desempenho pessoal, a natureza do negócio e a filosofia da administração.

As remunerações, na maioria das empresas, segundo Dessler (2003 p.83), são influenciadas por quatro fatores:

Legais: leis que determinam o que os empregadores podem e devem pagar aos seus empregados, em relação a salários, horas extras, benefícios, entre outros; Sindicais: os sindicatos também influenciam os planos salariais, através de negociações coletivas com o objetivo de ajudar o trabalhador; Políticas de remuneração: as diretrizes de remuneração de um empregador influenciam diretamente os salários e

os benefícios; Entre algumas políticas importantes estão as de horas extras e o fundamento de aumentos salariais e promoções; Equidade: os salários devem ser comparáveis, tanto externamente (aos de outras empresas), como internamente (aos de outros funcionários da organização) (DESSLER, 2003 p.83).

A função de remunerar, segundo Marras (2000), é uma atribuição de um dos mais importantes subsistemas da administração de recursos humanos: o setor de remuneração, também conhecido como setor de cargos e salários. Ainda sob a ótica do autor, os salários não constituem o único meio de remuneração do trabalho. Existem também os benefícios, que somados aos salários, irão determinar a remuneração total, que pode ser explicada através da seguinte equação:

$$R = S_T + B$$

Onde: R = remuneração; S<sub>T</sub> = salário total; B = benefícios

Os benefícios, de acordo com Dessler (2003), representam uma parte da remuneração dos colaboradores de uma organização em sua maioria. O autor define benefício como qualquer pagamento indireto efetuado pela empresa e recebido pelo trabalhador, como por exemplo: licença remunerada, seguro de vida e de saúde, creches, etc.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), benefícios são meios indiretos da remuneração total, incluindo remuneração fora do trabalho, seguro e assistência médica, renda de aposentadoria e serviços aos empregados. Segundo os autores, os sindicatos têm desempenhado um importante papel no aperfeiçoamento dos programas de benefícios, tentando aumentar os níveis e criar novas formas de benefícios.

Sob a ótica de Marras (2000 p.84), benefício pode ser definido como o conjunto de programas oferecidos pela empresa como uma forma de complementar o sistema salarial. Os benefícios, somados ao salário, conforme visto acima, compõe a remuneração do colaborador. O autor subdivide os benefícios em dois tipos:

Benefícios compulsórios: são aqueles que estão determinados em lei, e que as empresas são obrigadas a concederem aos seus colaboradores, como: 13º salário, férias, salário-família, salário-maternidade, entre outros;

Benefícios espontâneos: são os benefícios que as empresas concedem aos funcionários por vontade própria, com o objetivo de atender as necessidades dos mesmos, atrair novas pessoas e manter as atuais. Exemplos: restaurante, seguro de vida, cesta básica, transporte, assistência odontológica, entre outros (MARRAS, 2000 p.84).

### 2.2.6 Treinamento e desenvolvimento

De acordo com Gil (2007), treinamento pode ser definido como um conjunto de ações da organização que visa ampliar a capacidade das pessoas para melhor desempenharem suas atividades dentro da empresa. O mesmo autor define desenvolvimento como todo o processo de aprendizagem das pessoas, não necessariamente para o cargo atual que ocupam, mas para o crescimento e desenvolvimento profissional. Ainda sob a ótica do autor, as empresas, no cenário dinâmico do qual fazem parte, estão cada vez mais desenvolvendo programas de treinamento e desenvolvimento, para capacitar as pessoas a desempenharem suas funções de forma mais eficaz.

Segundo Dessler (2003), entende-se por treinamento o conjunto de métodos utilizados pela organização para transmitir aos funcionários, novas habilidades e conhecimentos para uso no dia-a-dia do trabalho.

O desenvolvimento de pessoal, no âmbito organizacional, pode ser entendido como o conjunto de atividades e processos, que tenham como foco a capacitação e a aprendizagem das pessoas na empresa (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Os autores apontam o treinamento como um dos meios utilizados no desenvolvimento das pessoas, cujo objetivo é o aprimoramento do desempenho humano e melhora na produtividade. Ainda segundo os autores, o nível de produtividade da organização está diretamente ligado à capacitação e ao preparo dos seus funcionários.

O principal objetivo da área de treinamento e desenvolvimento é oferecer um apoio estratégico à organização, operando como um meio de aprimoramento do desempenho organizacional como um todo (REICHEL, 2008). Segundo a autora, existem alguns desafios que devem ser encarados pela área de treinamento e desenvolvimento, como por exemplo: identificar talentos treiná-los e desenvolvê-los; patrocinar a criatividade; valorizar o empreendedorismo e fomentar avaliações.

O treinamento e desenvolvimento das pessoas na organização são ferramentas para alavancar as competências e os resultados que a empresa precisa para se destacar e obter sucesso no mercado competitivo atual (CANABRAVA; VIEIRA, 2006). De acordo com os autores, a área de treinamento e desenvolvimento se destaca na organização como um investimento prioritário, que é tido como diferencial competitivo das organizações, principalmente aquelas que são forçadas a se adequarem às mudanças exigidas pelo mercado.

Na sequência do trabalho foi feito um estudo mais abrangente sobre o histórico dos programas de treinamento e desenvolvimento nas organizações, assim como os principais métodos e técnicas do mesmo.

## **2.3 O PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.3.1 Definindo treinamento**

No campo empresarial, treinamento é entendido como um meio de melhorar continuamente o desempenho de cada empregado em seu cargo, trazendo com isso, benefícios para a empresa e para os clientes. De acordo com Chiavenato (2010), trata-se do processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. Logo, o propósito do treinamento é aumentar a produtividade e qualidade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

Uma definição relevante para o entendimento de treinamento é a de Marras (2006), na qual o autor afirma que se trata de um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização.

Já no que concerne a desenvolvimento, o mesmo pode ser entendido como um processo mais complexo, mais abrangente que o treinamento, não se preocupando apenas com a melhoria de desempenho atual do indivíduo, e sim com o desempenho futuro. Tendo em vista que o treinamento é o conjunto de esforços por parte da organização, o objetivo é passar aos funcionários, oportunidades de aprendizagem e de ampliarem seus conhecimentos. A ideia principal do treinamento é identificar pontos fracos no desempenho dos funcionários, ajudando-os a superar, preparando-os para novas funções, e adaptando-os a novas tecnologias utilizadas no trabalho (NADLER, 1984 apud TOMAZ, 2012).

Sob a ótica de Marchi, Souza e Carvalho (apud Carvalho, 2013), o desenvolvimento é a preparação de indivíduos, de uma forma mais abrangente, mais complexa, cujo intuito é capacitá-los para carreiras diversas e tarefas diferentes das quais o empregado já está desempenhando.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento está incluído em um dos componentes do processo de desenvolvimento, e abrange as experiências que visam fortalecer as características dos empregados a serem utilizadas no trabalho.

### **2.3.2 Origem do treinamento e desenvolvimento**

No período da Segunda Guerra Mundial surgiram as primeiras preocupações quanto ao treinamento e desenvolvimento de pessoal, devido às grandes alterações sofridas pelas organizações. Nos anos seguintes, essa área passou a despertar um interesse cada vez maior, sendo adotada e utilizada na maioria das empresas (BORGES-ANDRADE et.al, 1994 apud VARGAS, 1996).

Foi nesse cenário de transformação nas organizações, na Segunda Guerra Mundial, quando os jovens foram convocados para o serviço militar, obrigando a população que estava sem emprego a assumirem os cargos nas empresas; que surgiram os primeiros treinadores de operários, cujo objetivo era ensinar aos trabalhadores, os ofícios a serem executados na indústria (OLIVEIRA, 2006 apud TOMAZ, 2012).

De acordo com Gil (2007), a Escola Clássica de Administração teve uma grande influência no desenvolvimento de programas de treinamento de pessoal por parte das empresas. Segundo o autor, no início do século XX já existia uma preocupação nas organizações para elaborar processos de treinamento de funcionários. Ainda sob a ótica do autor, com o surgimento da Escola de Relações Humanas, o treinamento nas empresas ganhou força, passando a abranger aspectos psicossociais das pessoas. O autor destaca que os programas de treinamento, além de terem como objetivo principal a capacitação técnica das pessoas, passaram a focar também no relacionamento dos indivíduos entre si e a socialização dos mesmos na empresa.

A partir da década de 60, com o surgimento do enfoque sistêmico pela administração de recursos humanos, o treinamento passou a ser um processo básico dessa área, passando a ser visto como uma ferramenta de fundamental importância para o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e práticas dos indivíduos, visando atender os requisitos de seus cargos de forma mais eficaz, alcançando os objetivos da organização (GIL, 2007).

De acordo com Dessler (2003), as áreas que o treinamento abrange se expandiram com o passar dos anos. Segundo o autor, antes, o treinamento tinha apenas como foco o ensino de habilidades técnicas. Hoje, o treinamento é tratado de uma forma diferente, como uma

educação complementar aos funcionários, auxiliando-os na tomada de decisões, capacidade de comunicação, trabalho em equipe, entre outros.

O processo de treinamento, de acordo com Boog e Boog (2006), vem sofrendo inúmeras alterações, principalmente devido ao atual ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, tendo que capacitar cada vez mais o seu capital humano, e fazendo do mesmo, o diferencial para o sucesso.

O treinamento e o desenvolvimento, até a década passada, era visto pelos gestores apenas como um custo a mais para a organização. Porém, com a preocupação para alcançar a qualidade total, e a busca pela excelência nos resultados, os gastos com treinamento passaram a ser vistos como um investimento, não sendo mais comparado a gastos com material e consumo, por exemplo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

### **2.3.3 As etapas do programa de treinamento e desenvolvimento**

O desenvolvimento de pessoas na organização está diretamente relacionado ao interesse estratégico de negócios. Para se destacar no mercado atual, a organização deve dispor de pessoas capacitadas aos desafios. Esse processo de desenvolvimento requer um planejamento alinhado aos objetivos da empresa, e ferramentas que possam operacionalizá-lo. O treinamento se enquadra justamente como essa ferramenta para o desenvolvimento de pessoas, e tem vários objetivos, como: formação de pessoal, capacitação, formação de gerentes, clima organizacional, readaptação, novas tecnologias, entre outros. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

O processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações é subdividido em algumas etapas: Levantamento das necessidades de treinamento, planejamento do programa de treinamento, execução, e análise dos resultados (BOOG; BOOG, 2006; CHIAVENATO, 2010).

#### **2.3.3.1 Levantamento das necessidades de treinamento**

De acordo com Chiavenato (2010), essa é a primeira etapa do processo de treinamento, onde são levantadas as necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades, nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las.

Gil (2007, p.123) destaca que o diagnóstico das necessidades de treinamento (DNT) é concebido como uma pesquisa que se desenvolve em três níveis:

Análise organizacional: identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação;

Análise das tarefas: identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz;

Análise dos recursos humanos: identificação, junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que realizam. (GIL, 2007, p.123)

Ainda de acordo com Gil (2007), por assumir características de pesquisa científica, o DNT costuma ser desenvolvido a partir de projetos elaborados pelo órgão de treinamento, que envolvem objetivos operacionalmente bem definidos e instrumentos padronizados para coleta e análise dos dados obtidos. Assim, os empregados e os gerentes normalmente participam apenas como fornecedores de informação. Portanto, o objetivo principal do DNT é colher as informações necessárias para que se possa definir a finalidade do programa de treinamento.

O diagnóstico das necessidades de treinamento, de acordo com Boog e Boog (2006), é meio caminho andado para a solução. Os autores destacam que esta não é uma tarefa fácil, e requer ferramentas avançadas para que se consiga identificar o problema. Ainda segundo os autores, a necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência no qual o funcionário se encontra, e no nível de eficiência desejado.

### **2.3.3.2 Elaboração do programa de treinamento**

A segunda etapa do programa de treinamento é denominada desenho ou elaboração do programa. De acordo com Chiavenato (2010), elaborar um programa de treinamento significa responder seis questões básicas: Quem deve ser treinado? Como deve ser treinado? Em que deve ser treinado? Por quem deve ser treinado? Onde deve ser treinado? Quando deve ser treinado?

O autor Spector (2006) destaca que existem alguns pontos relevantes após o diagnóstico das necessidades de treinamento em que são selecionados quem irá realizar o treinamento, o ambiente, os métodos, os fatores que interferem no treinamento, a questão do *feedback*, entre outros pontos.

De acordo com Boog e Boog (2006), o planejamento de treinamento e desenvolvimento é a etapa na qual serão definidos os recursos humanos, materiais e financeiros que irão ser aplicados no processo de T&D. Para isso, é necessário que a administração de recursos humanos siga o seguinte roteiro:

Quantificar o treinamento necessário; Definir a melhor época para o treinamento; Determinar as necessidades quanto ao conteúdo; Estabelecer a metodologia para as necessidades de T&D; Documentar os eventos de treinamento; Programar os treinamentos; Definir os recursos internos e externos que serão mobilizados; Realizar orçamento dos investimentos; Apresentar o plano, e obter a aprovação do treinamento (BOOG; BOOG, 2006 p.24).

Gil (2007) denomina essa etapa de: planejamento das atividades de treinamento, e destaca que é um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelo diagnóstico e que tem como objetivo proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a elaboração, ou planejamento do treinamento, irá determinar como as carências apontadas pelo levantamento das necessidades de treinamento serão atendidas, fazendo uso dos recursos didáticos disponíveis pela organização.

Ainda de acordo com os autores citados, a empresa deverá seguir alguns tópicos para programar o treinamento de forma eficaz, são eles: tratar de uma necessidade de treinamento de cada vez; definir de forma transparente o objetivo do treinamento; dividir em partes o trabalho a ser desenvolvido; estabelecer o público-alvo, local e horário do treinamento; definir as ferramentas didáticas a serem utilizadas; definir o conteúdo do treinamento; escolher a estratégia a ser implantada no treinamento.

No que concerne ao local do treinamento, Chiavenato (2010) aponta dois tipos de treinamento: no local de trabalho e fora do local de trabalho. De acordo com o autor, o treinamento interno propicia um aprendizado maior para o empregado, pois o mesmo aprende enquanto trabalha. Ainda sob a ótica do autor, o treinamento no local de trabalho não exige acomodações ou equipamentos especiais, sendo o tipo de treinamento mais comum nas empresas. Quanto ao treinamento fora do local de trabalho, o mesmo autor aponta que nem sempre é direcionado ao trabalho, sendo utilizado para complementar o treinamento em serviço.

De acordo com Gil (2007), no que se refere ao local, o treinamento pode ocorrer em serviço ou fora do local de trabalho. No primeiro, segundo o autor, o treinamento pode ser ministrado por supervisores ou outros funcionários da empresa, e tem a vantagem de não

exigir instalações e equipamentos especiais, gerando um custo menor para a organização. No segundo, ainda sob a ótica do autor, o treinamento pode ser ministrado por instrutores ou monitores, em instalações específicas, dentro ou fora da organização.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), a maioria dos treinamentos é realizada em serviço, principalmente para as funções operacionais. Ainda de acordo com os autores, a principal vantagem do treinamento em serviço é que ele cria automaticamente o ambiente, fatos e recompensas durante o treinamento idênticos aos que serão colocados em prática nas situações reais de trabalho. Outra vantagem é que o treinamento em serviço, na maioria das vezes, leva ao treinamento de chefes, executivos e empregados, para que se tornem instrutores, beneficiando com isso, não só o treinando, mas também os treinadores.

No que tange às estratégias adotadas no treinamento, Gil (2007), destaca os mais importantes, como podemos observar no quadro a seguir:

**Quadro V:** Estratégias adotadas no treinamento

<b>Exposição</b>	É a estratégia mais utilizada, e trata-se de uma preleção verbal dos instrutores com o objetivo de transmitir conhecimento aos treinandos.
<b>Discussão em grupo</b>	Pode ser desenvolvida de diferentes maneiras. O mais comum é adotar técnicas denominadas de “dinâmica de grupo”, como por exemplo: fracionamento, painel integrado, grupos de verbalização e de observação, etc.
<b>Demonstração</b>	Estratégia mais adequada para o ensino de habilidades manuais ou processos rotineiros. O instrutor deverá prever os recursos necessários, explicar as operações necessárias para execução das tarefas e por fim proporcionar feedback acerca do desempenho dos treinandos.
<b>Estudo de caso</b>	Trata-se de uma apresentação de fatos ou situações ocorridas em empresas, com o objetivo de análise por parte dos treinandos.
<b>Dramatização</b>	Representação de situações reais de forma simulada, onde os treinandos são solicitados a apresentarem uma situação-problema que pode

*Continua...*

	ocorrer nas organizações. É a estratégia mais indicada quando se deseja alcançar objetivos no domínio afetivo.
<b>Jogos</b>	Atividades espontâneas realizadas por um grupo de pessoas, regidas por critérios de perda ou ganho. Os treinandos exercitam suas habilidades e desenvolvem comportamentos necessários para seu crescimento profissional e pessoal.

Fonte: Gil (2007)

Os autores Milkovich e Boudreau (2000), ainda apontam duas estratégias para treinamentos: palestras e videoconferências. Segundo os autores, nas palestras o instrutor apresenta um tema a um grupo de alunos. As principais vantagens das palestras são: baixo custo, e o fato de fornecer conhecimento de forma rápida e eficaz. Ainda sob a ótica dos autores, nas videoconferências os alunos ficam em salas distantes, equipadas com TVs e microfones, enquanto o instrutor fica em um estúdio, ligado às salas via satélite. A principal vantagem dessa técnica é propiciar a distribuição rápida e consistente do conteúdo do treinamento para um grande número de indivíduos, além de despertar grande atenção e envolvimento.

Sob a ótica de Borges e Andrade (1994 apud Odelius e Siqueira, 2007), o planejamento de um programa de treinamento deve obedecer a seguinte sequência: determinação dos objetivos, definição das estratégias de ensino, escolha dos métodos, e o agrupamento dos recursos disponíveis pela organização.

Segundo a ótica dos autores citados, percebe-se que o objetivo dessa etapa do programa de treinamento é dar continuidade ao diagnóstico efetuado, trabalhando em cima dos resultados apontados pelo mesmo, desenhando tudo aquilo que será feito no decorrer do programa de treinamento.

### **2.3.3.3 Implementação do programa de treinamento**

A terceira etapa do programa de treinamento é a implementação ou execução do programa. De acordo com Boog e Boog (2006), depois que o programa de treinamento for devidamente planejado e aprovado, deve-se executá-lo.

Para fazer isso, os autores acima citados destacam que as empresas devem seguir alguns passos, como: organizar e distribuir as responsabilidades; mostrar os planos aos

executores; tornar exposto o programa de treinamento; produzir materiais e programas de computador que serão utilizados; definir as salas onde será realizado o treinamento; conseguir os equipamentos necessários; fazer reserva de hotéis para os treinandos, confirmar as inscrições, compra de passagens, entre outros; realizar avaliação após o treinamento.

Chiavenato (2010) coloca que há uma sofisticada gama de tecnologia de treinamento e existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento.

Gil (2007), afirma que a implementação do programa de treinamento é baseada na relação instrutor-treinando. Os instrutores podem ser pessoas de dentro da organização ou de fora, especialistas em determinada área, que passam suas instruções de maneira adequada aos treinandos; estes, por sua vez, poderão ser pessoas ocupantes de qualquer nível da organização, de quem se espera que assimilem os conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho de suas atribuições.

Para a execução do treinamento, é necessário que se verifique a disponibilidade de todo o material necessário na data e horário estabelecidos. Também é preciso que sejam verificados os rituais que antecedem o treinamento, assim como os de encerramento (SILVEIRA, 2007 apud BEHMER, 2002).

Sob a ótica de Marras (2000), executar o programa de treinamento significa por em prática tudo que aquilo que foi elaborado anteriormente com o objetivo de suprir as carências detectadas na organização.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a execução do programa de treinamento envolve a relação entre o instrutor e o aprendiz. Os autores destacam que existem quatro tipos diferentes de treinamento:

**Quadro VI:** Tipos de treinamentos

<b>Treinamento de integração</b>	O objetivo deste tipo de treinamento é a integração do funcionário à organização
<b>Treinamento técnico-operacional</b>	O objetivo é capacitar o indivíduo para desempenhar suas tarefas específicas
<b>Treinamento Gerencial</b>	Visa o desenvolvimento de competência técnica, administrativa e comportamental.
<b>Treinamento Comportamental</b>	Solucionar problemas de relação no ambiente de trabalho

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006)

De acordo com Chiavenato (2010) a implementação de um programa de treinamento nada mais é do que a sua aplicação e condução. O autor coloca que há uma sofisticada gama de tecnologia de treinamento e existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento.

Dessler (2003) destaca que após serem determinadas as necessidades de treinamento dos funcionários e de estabelecer os objetivos do treinamento, o programa pode ser projetado e implementado, e para isso, tem-se diversas técnicas de treinamento, como vistas a seguir:

**Quadro VII:** Técnicas de treinamento

<b>Tipos de Treinamento</b>	<b>Descrição</b>
<b>Treinamento no Trabalho</b> (o mais conhecido é o método <i>coaching</i> ou método da substituição)	Neste método, o funcionário é treinado no cargo por um trabalhador com experiência ou pelo supervisor dos treinandos. Essa técnica pode ser utilizada em diferentes níveis dentro da organização.
<b>Treinamento de Aprendizagem</b>	Trata-se de um processo no qual os treinandos são instruídos dentro de uma sala de aula, sendo bastante utilizado para treinar indivíduos de várias ocupações.
<b>Treinamento por Simulação</b>	Ocorre fora do local de trabalho, onde o treinando irá aprender no equipamento que ele vai utilizar no seu trabalho, ou seja, será feita uma simulação daquilo que o funcionário irá fazer nas suas atividades.
<b>Técnicas audiovisuais e de ensino a distância</b>	São utilizadas técnicas audiovisuais como filmes, circuitos fechados de televisão, fitas de áudio e de vídeo. Entre as técnicas de ensino à distância estão os tradicionais cursos por correspondência, o teletreinamento, a videoconferência e as aulas pela <i>internet</i> .
<b>Treinamento Computadorizado</b>	Os treinandos fazem uso de um sistema computadorizado para adquirirem conhecimento. A simulação e a multimídia são recursos muitas vezes utilizados.

Fonte: Dessler (2003)

Quanto aos recursos utilizados no treinamento, Gil (2007), destaca que os recursos audiovisuais (como programas de computador, data-show, CD ROM) são adotados pelos instrutores, visando tornar a comunicação mais eficiente. Ainda de acordo com o autor, quando esses recursos são utilizados de forma correta, contribuem para a concentração dos treinandos, a compreensão, a aplicação e a retenção de conhecimento.

Fica evidente, diante da leitura dos autores citados, que nessa terceira etapa do programa de treinamento haverá uma delegação de tarefas e responsabilidades para as pessoas que irão fazer parte do treinamento para que o mesmo seja colocado em prática de forma correta e eficaz.

#### **2.3.3.4 Avaliação dos resultados**

Essa é a última etapa do programa de treinamento, e é tratada por muitos autores como a de mais difícil execução por parte das empresas. Chiavenato (2010) destaca que essa etapa final é para verificar a eficácia do treinamento, ou seja, para verificar se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.

De acordo com Santos (2012) as pesquisas mostram que um grande número de profissionais de treinamento e desenvolvimento sentem dificuldades para mensurar os resultados de treinamentos, principalmente quando diz respeito aos intangíveis.

A avaliação dos resultados do treinamento existe para mostrar se o mesmo foi implantando de maneira eficaz ou não, para verificar se atendeu as expectativas da organização, dos participantes e dos usuários finais dos produtos e dos serviços, que são os clientes. De acordo com Chiavenato (2010), os programas de treinamento representam um investimento em custo – os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perda de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenhando seus cargos – e, por isso, requer-se um retorno razoável desse investimento.

### **2.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO**

Há uma grande preocupação por parte dos profissionais no que se refere à avaliação de treinamento. Isso se dá, principalmente, pelo aumento de investimentos em programas de treinamento pelas empresas e a necessidade de medir a eficácia de tais programas, tanto em relação ao nível individual quanto no organizacional (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004 apud TOMAZ, 2012).

De acordo com Marras (2000), para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Ainda sob a ótica do autor, sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. É possível considerar que este é um dos grandes problemas enfrentados pela área de treinamento.

A avaliação de treinamento é a última etapa do processo, e deve ser elaborada e prevista no planejamento do programa de treinamento. É na fase da avaliação do treinamento em que se analisa se os objetivos finais foram atingidos, levando em consideração que os objetivos parciais devem ter sido avaliados durante as etapas do programa de treinamento (BASTOS, 1994).

Segundo Boog e Boog (2006), provar que o investimento realizado em um programa de treinamento causa impacto positivo nos resultados da organização e gera um benefício a esta, torna-se um diferencial em uma realidade organizacional de mudanças contínuas, cortes e reduções orçamentárias e de pessoal, e pressão por resultados gerenciais e de recursos humanos.

A importância da avaliação de treinamento está dividida em três contextos. O primeiro contexto é o sócio-econômico, cujo objetivo é identificar e analisar o trabalho de cada funcionário, para compensá-lo e desenvolvê-lo. O segundo contexto é o funcional, no qual um dos subsistemas é o de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, onde se torna importante avaliar a contribuição deste para os resultados da organização. Por fim, no contexto econômico maior, cabe a avaliação da própria organização, determinada pelos mecanismos de mercado (CAVALCANTI, 1990 apud TOMAZ, 2012).

Manganha (2010), diretor de treinamento da GS&MD, em artigo publicado no referido site, argumenta que além de respostas subjetivas, existem diversos modos de avaliação que podem ser realizados em treinamentos, dentre eles, identificar aqueles que estão ligados à percepção que se tem do desenvolvimento trazido pelo processo de treinamento, com foco nas pessoas; e os que estão ligados ao impacto do treinamento no negócio, com foco em resultados. O autor prossegue esclarecendo que, “da mesma forma, é possível estabelecer divergências entre avaliações realizadas pelos participantes do treinamento e avaliações realizadas por outros integrantes da empresa”.

De acordo com Leme (2005), uma das formas de avaliação de resultados que se pode fazer em uma empresa consiste em calcular o retorno de investimento em treinamento (ROI). Ainda sob a ótica do autor, a primeira atitude em uma organização que queira mensurar o ROI

é ter implantado em sua empresa o treinamento e desenvolvimento focado em competências conforme os resultados da avaliação de desempenho e competências. Esse é o primeiro passo, pois os treinamentos são específicos e direcionados. Dessa forma, evitam-se absurdos de se tentar medir o ROI com treinamentos errôneos e mal aplicados.

Sob a ótica de Gil (2007), a avaliação pode ser definida como uma tentativa de obter informações sobre os efeitos do treinamento e de determinar o valor que o treinamento teve para a empresa, ou seja, saber até que ponto o treinamento trouxe benefícios à organização levando em consideração os efeitos analisados.

A avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser relegada a segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada. Entretanto, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos (GIL, 2007).

Diversos autores como: Boog e Boog (2006) Chiavenatto (2010) e Marras (2000), em suas obras, citam o modelo de avaliação de treinamento de Kirk Patrick como referência. Esse modelo está caracterizado em quatro níveis em avaliação de treinamento que, quando aplicados em sequência, se tornam uma forma eficaz de avaliação. Kirk Patrick destaca que cada nível tem a sua importância e que cada vez que se passa de um nível para o outro, aumenta a complexidade e as informações passam a ser mais valiosas. Ainda segundo o autor, dessa maneira, nenhum nível pode ser menosprezado, ainda que o responsável pela avaliação o considere de menor importância.

De acordo com o autor acima citado, os quatro níveis são: reação, aprendizado, comportamento, e resultados. Hamblin (1978) modificou o modelo de avaliação elaborado por Kirk Patrick, desdobrando o quarto nível (resultados) em dois outros: mudança organizacional e valor final. O presente estudo adotou o modelo de Kirk Patrick de avaliação de resultados de treinamento, composto por quatro níveis.

#### **2.4.1 Nível 1: Reação**

O primeiro nível analisa a reação dos participantes do treinamento. Patrick (2006) aponta esse nível como a medida de satisfação dos clientes. Os funcionários que participam do treinamento são, de qualquer forma, clientes, mesmo que não paguem pelo treinamento. A reação dos funcionários ao treinamento irá determinar o sucesso ou fracasso do mesmo. O autor destaca que a reação positiva é fundamental para a continuidade do programa de treinamento, ou seja, o futuro do programa depende dessa reação dos participantes, da

motivação e da vontade de querer aprender. A reação positiva, não assegura o aprendizado, mas mostra a vontade do treinando de aprender.

O objetivo da avaliação de reação, de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), é conhecer a opinião do grupo a respeito do treinamento realizado, em diferentes aspectos, como: recursos didáticos utilizados, desempenho dos treinadores, conteúdo do treinamento, entre outros. Os autores apontam ainda que a avaliação de reação serve como um *feedback* para o aperfeiçoamento dos programas de treinamento. Ainda de acordo com os autores, os treinandos podem explicar suas opiniões oralmente ou através de questionários.

De acordo com Abbad e Lacerda (2003) apud Borges-Andrade (2006), a reação pode ser compreendida, como o grau de satisfação dos participantes em relação a diversos fatores do treinamento, como aplicabilidade, utilidade, programação, desenvolvimento do curso e os resultados.

De acordo com Boog e Boog (2006), todos os programas de treinamento são, ou deveriam ser avaliados no nível de reação. Os autores defendem a ideia que deve existir u registro do treinamento realizado. Ainda sob a ótica dos autores, as variáveis de um ambiente de treinamento devem ser avaliadas separadamente: um formulário para a parte operacional do treinamento (hospedagem, alimentação, equipamentos), e outra para a parte cognitiva do treinamento (instrutor, duração, conteúdo). Os autores destacam ainda que se deve evitar aplicar os questionários de reação no final do treinamento, pois os participantes provavelmente estarão eufóricos, e não enxergarão falhas que podem ser aprimoradas no treinamento. Dessa forma, os autores recomendam que se aplique os questionários após uma semana do término do treinamento.

#### **2.4.2 Nível 2: Aprendizado**

Uma das definições de Patrick (2006) para aprendizado é a seguinte: mudança na forma de perceber a realidade. O autor explica esse nível da seguinte maneira:

Programas que lidam com tópicos como a diversidade de personalidades necessária para que uma equipe cumpra sua função, objetiva primariamente a mudança da forma de se encarar a realidade. Programas técnicos objetivam a capacitação em novas habilidades. Programas que lidam com assuntos como liderança, motivação, podem atender a todos três objetivos. A fim de avaliar o aprendizado os objetivos específicos devem ser bem determinados (PATRICK, 2006 p.48).

Ainda sob a ótica do autor, o aprendizado ocorre quando há uma mudança na forma de perceber a realidade, com o aumento de conhecimentos e habilidades.

A avaliação do aprendizado, de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), é o método mais conhecido de avaliação, devido ao seu uso desde a escola primária, e consiste em analisar o quanto foi assimilado pelos treinandos durante o processo de treinamento. Ainda de acordo com os autores, nos treinamentos empresariais não é comum a aplicação de provas, porém, sempre deverá existir alguma ferramenta para avaliar o quanto foi assimilado efetivamente.

De acordo com Phillips (2002) apud Boog e Boog (2006), setenta por cento dos programas de treinamento deveriam ser avaliados no nível de aprendizado, porém, no Brasil, ocorre o contrário, onde a avaliação de reação e a de comportamento é mais observada. Ainda de acordo com os autores, isso se dá por vivermos em um país no qual a aplicação de provas está relacionada a punição e recompensa, além do fato de que a utilização de recursos de mensuração de aprendizagem requer um investimento de tempo das pessoas que compõem o treinamento.

Sob a ótica de Lacerda e Abbad (2003) apud Abbad (2009), aprendizagem é definida como o grau de assimilação e retenção de tudo o que fora ensinado durante o treinamento, medido através de provas ou testes aplicados pelo instrutor aos participantes no final do curso.

### **2.4.3 Nível 3: Comportamento**

De acordo com Patrick (2006) esse nível pode ser definido como a continuidade na mudança de comportamento adquirida pelo participante do treinamento. Coloca que alguns instrutores muitas vezes querem eliminar os dois níveis anteriores, reação e aprendizado, visando mensurar mais rapidamente as mudanças de comportamento, o que é um erro, pois caso não haja uma mudança no comportamento, a conclusão seria que o programa não obteve sucesso. Essa conclusão não é necessariamente correta, pois mesmo que não haja uma mudança comportamental, poderá ter ocorrido uma reação favorável por parte dos participantes e os objetivos de aprendizado também poderão ter sido alcançados.

Segundo o autor, para que haja uma mudança comportamental por parte do treinando, quatro condições são necessárias: a pessoa precisa querer mudar; a pessoa precisa saber o que e como mudar; a pessoa precisa trabalhar em um ambiente com o clima correto; a pessoa precisa ser premiada pela mudança.

Sob a ótica de Boog e Boog (2006), a primeira avaliação de comportamento pode ocorrer trinta dias após o treinamento. Os autores destacam que é a primeira pelo fato de que a tendência é de, com o passar dos meses, haver um decréscimo na curva de aprendizado, e o impacto da aplicação no trabalho ser diminuído. Ainda de acordo com os autores, é necessário avaliar novamente esse nível, reciclando as competências transmitidas ou que o supervisor do treinando relembre o que foi discutido durante o treinamento.

De acordo com Gil (2007), a avaliação neste nível nem sempre tem ocorrido de maneira satisfatória. Segundo o autor, o principal motivo é o fato de que ela não ocorre logo após o treinamento, exigindo que o treinando volte a desempenhar suas atribuições no cargo. Outro motivo é que requer um depoimento do superior imediato do treinando, que na maioria das vezes não está apto a emitir um julgamento conciso a respeito do comportamento do treinando no cargo. Ainda segundo o autor, as principais técnicas utilizadas para avaliação de comportamento no cargo são:

Amostragem de atividades: registro da observação do comportamento do treinando no trabalho, em espaços de tempo selecionados aleatoriamente;  
 Diário do observador: uma pessoa observa o treinando por um determinado período de tempo, e descreve em formulários tudo o que ele faz nesse período; Autodiário: é a técnica mais econômica, pois não exige a presença de um observador. O próprio treinando preenche o autodiário. A desvantagem é que o treinando pode não dispor de tempo, habilidade ou motivação para isso; Entrevistas e questionários: consiste em obter informações acerca do desempenho no cargo através de interrogação. São realizadas perguntas aos treinandos ou aos seus superiores acerca do comportamento (GIL, 2007 p.141).

A avaliação de comportamento, de acordo com Patrick (2006) deve ser realizada através de grupos de controle, contendo avaliações antes e depois do treinamento. O autor sugere ainda que, como forma de coleta de dados, deve-se utilizar entrevistas e questionários, que serão respondidos pelos treinandos, supervisores, subordinados e outras pessoas que sejam capazes de descrever mudanças no comportamento dos que estão sendo avaliados.

#### **2.4.4 Nível 4: Resultados**

Esse nível é definido por Patrick (2006) da seguinte maneira: os resultados obtidos devido a participação dos funcionários no treinamento. Tais resultados podem ser: aumento de produção, melhoria de qualidade, redução de custo, aumento de vendas, entre outros. Esses resultados são a razão de ser do programa de treinamento. O autor destaca ainda que este é o nível mais importante e mais difícil de ser realizado, sendo necessário o uso de grupos de controle e de avaliações antes e depois do treinamento.

De acordo com Boog e Boog (2006), neste nível será avaliado o impacto do treinamento nos resultados organizacionais. Os autores destacam três fatores que podem ser utilizados como parâmetro para a avaliação de resultados: quantidade: produtos ou serviços concluídos, número de pedidos e clientes atendidos, entre outros; economias: redução de horas extras, tempo parado, atrasos, afastamentos por questões de saúde, entre outros; qualidade: redução de queixas, diminuição do custo de refazer um produto, aumento de satisfação por parte do consumidor, diminuição do índice de acidentes, menos erros, mais acertos, entre outros.

De acordo com Gil (2007), o principal objetivo da avaliação em nível de resultados é verificar até que ponto o treinamento trouxe as mudanças desejadas pela organização. O autor destaca ainda que a avaliação de resultados trata de uma atividade bastante complexa, devido a grande dificuldade em separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades. Ainda sob a ótica de Gil (2007), esse tipo de avaliação pode ser realizado através de diversas técnicas, aplicadas em função dos objetivos pretendidos pela organização.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Gil (2002), a metodologia é a parte da pesquisa onde são descritos os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada estudo. É necessário, no entanto, a apresentação de algumas informações, como: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados, análise dos dados, etc.

Neste caso, torna-se relevante apresentar os métodos e procedimentos utilizados na pesquisa. Desta forma, os mesmos encontram-se elencados abaixo.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho é a pesquisa de caráter exploratório. Tal pesquisa tem como objetivo facilitar a identificação do problema, tornando-o mais explícito. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002).

Lakatos e Marconi (1999), apresentam três finalidades da pesquisa exploratória: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Para a viabilização do presente estudo, foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Gil (2002), é o tipo de pesquisa na qual o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação estudada.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa e qualitativa pois, adota tanto em uma quanto em outra a utilização de questionários e entrevistas. De acordo com Gil (1999) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, traduzindo em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

A pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Logo, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

### 3.2 SUJEITO DA PESQUISA

Nascida em 19 de janeiro de 1998, a Unidas Mercedes-Benz surgiu oferecendo alta tecnologia em veículos tornando-se em 2002, revendedora dos pneus *Michelan*, marca reconhecida mundialmente pela durabilidade e menos custo benefício do mercado, oferecendo serviço de recapagem com tecnologia, qualidade e garantia.

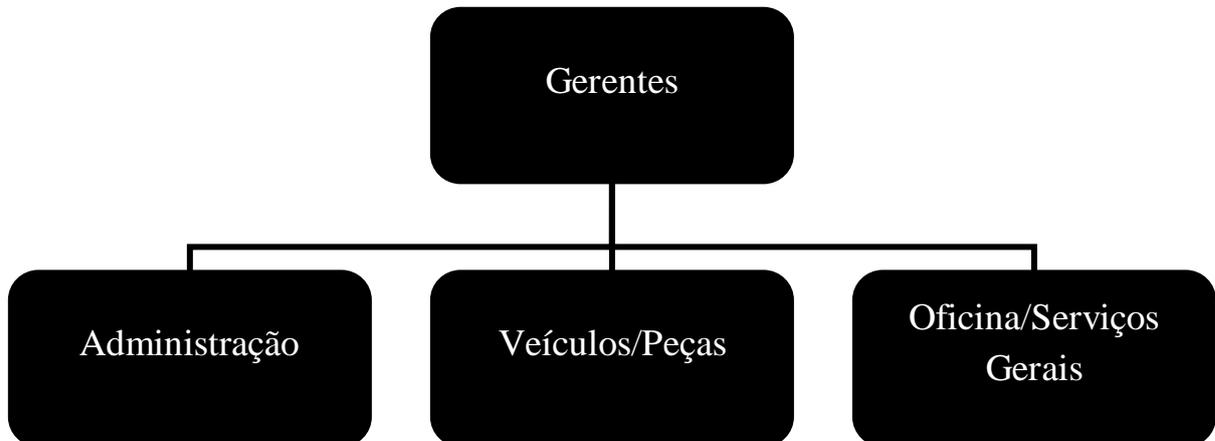
A partir de 2004, além de atuar no mercado da capital paraibana, a UNIDAS recebeu concessão da revenda Mercedes-Benz na cidade de Campina Grande, passando desta forma a ser o maior concessionário da marca no Estado da Paraíba.

A UNIDAS Mercedes-Benz surgiu com o objetivo de atender plenamente as exigências e necessidades do mercado paraibano referentes a transportes. A organização em questão tem como valores próprios: fé, amor, comprometimento, verdade, segurança e ética.

Possui como missão, ser excelente em todas as ações e condutas, superando continuamente as necessidades e expectativas de seus clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas. Sua visão é se tornar referencial de sustentabilidade para as concessionárias *Mercedes-Benz* de todo o Brasil, mantendo-se economicamente viável, socialmente justa, culturalmente aceita e ecologicamente correta.

No que tange a estrutura organizacional, segue abaixo o organograma da Unidas Mercedes-Benz João Pessoa-PB:





### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Lakatos e Marconi (1999) definem amostra como uma parte selecionada do universo (população), um subconjunto do universo. Neste caso, o universo da organização pesquisada é composto por 200 (duzentos) funcionários subdivididos em todos os quatro setores da UNIDAS/Concessionária Mercedes Benz, sendo eles: administração, vendas, pós-vendas e serviços gerais. Logo, a amostra do referido estudo representa 10% (dez por cento) da população, sendo assim o estudo foi realizado com 20 (vinte) funcionários da referida organização.

### 3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Gil (2002) esta parte da pesquisa envolve a descrição das técnicas e instrumentos utilizados para coletar os dados que foram analisados no estudo. Entrevistas, questionários, testes, entre outros instrumentos de coleta, deverão ser incluídos nesta parte.

Para a coleta de dados no presente trabalho foram escolhidos como instrumentos de pesquisa, a entrevista e o questionário. A entrevista, que é uma técnica de coleta de dados na qual o pesquisador faz perguntas ao entrevistando, anotando as respostas e tirando dúvidas.

O presente estudo foi elaborado a partir da realização de uma entrevista com a coordenadora de treinamentos da UNIDAS/Mercedes Benz e a entrega de questionários *in loco*, a 20 (vinte) funcionários dos diferentes departamentos da aludida empresa.

Para o presente trabalho optou-se pelo uso da entrevista estruturada (apêndice D deste trabalho), a qual foi elaborada pelo pesquisador; a entrevista foi aplicada com a coordenadora de treinamentos da UNIDAS/Mercedes Benz no mês de Outubro de 2014 na própria empresa, com o intuito de colher informações sobre o processo de treinamento da empresa, assim como da avaliação dos resultados de treinamento.

Por seguinte foi utilizado com funcionários da organização supracitada, um questionário, que segundo Gil (2002), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Tal instrumento foi desenvolvido também pelo pesquisador, constando de 10 (dez) questões objetivas (apêndice C deste trabalho), relacionadas ao perfil sócio-demográfico da amostra, informações acerca de treinamentos, bem como a avaliação de pós-treinamentos. Os questionários foram aplicados com os funcionários dos quatro setores da organização, no período de outubro a novembro de 2014, representando um percentual de 10% (dez por cento) dos funcionários da empresa, sendo assim, 5 (cinco) funcionários do setor de administração, 5 (cinco) do setor de vendas, 5 (cinco) do setor de pós-vendas e 5 (cinco) do setor de serviços gerais, totalizando 20 (vinte) funcionários da empresa.

Os funcionários assinaram um *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido* (apêndice B do presente trabalho), que além de ter clarificado os propósitos da pesquisa, questões éticas, ressaltando a livre participação do sujeito com direito de desistir ou abandonar a pesquisa a qualquer momento sem que haja nenhuma punição.

### **3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS**

A análise das informações alcançadas foi feita de forma quantitativa e qualitativa, baseada nas questões objetivas e subjetivas dos instrumentos manejados. O método quantitativo utilizado tratou-se de percentagem dos dados do questionário, já o método qualitativo referiu-se a análise de discurso da entrevista.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O estudo foi dividido em três partes. Na primeira parte, procurou-se conhecer o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa. A segunda parte versa sobre informações acerca de treinamentos realizados pela organização pesquisada. Já a terceira e quarta parte do estudo referem-se a informações acerca das avaliações de treinamentos da Unidas Mercedes-Benz.

### **PARTE I – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO**

Foram identificados 60% do sexo masculino e 40% do sexo feminino. Em relação à faixa etária, a média ficou na faixa de 20 a 30 anos correspondendo a 55% do total, demonstrando uma maioria de jovens colaboradores na organização. Desta forma, pode-se constatar que os colaboradores encontram-se em uma faixa etária produtiva podendo demonstrar o interesse da organização em manter um quadro composto por funcionários mais jovens.

No que concerne ao tempo de atividade dentro da empresa pode-se verificar que nenhum deles encontra-se trabalhando há menos de três meses na organização, já no que se refere às categorias de 3 meses a 1 ano de serviço verificou-se 15%, constatou-se também apenas 5% com tempo de serviço na empresa entre 1 ano a dois anos, já nas categorias 2 anos a 3 anos e mais de 5 anos de serviço verificou-se 40% de funcionários de cada categoria, totalizando 80% dos funcionários atuando há mais tempo na organização. Com isso, percebe-se que a empresa prioriza manter o seu quadro de colaboradores, possibilitando que os mesmos sigam uma carreira dentro da organização.

No que se refere ao setor de trabalho atual na empresa identificou-se os seguintes resultados: 25% de funcionários da administração, 30% de vendas, 35% de pós-vendas e 10% de serviços gerais. Como mostra a tabela abaixo:

**Tabela I:** Perfil sócio-demográfico dos funcionários da UNIDAS Mercedes-Benz que participaram do estudo.

<b>Sexo</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Masculino</b>	<b>60%</b>
Feminino	40%
<b>Idade</b>	<b>Total (%)</b>
<b>20-30 anos</b>	<b>55%</b>
30-40 anos	20%
40-50 anos	15%
Acima de 50 anos	10%
<b>Tempo de trabalho na empresa</b>	<b>De meses a anos (%)</b>
Há menos de 3 meses	0%
De 3 meses a 1 ano	15%
De 1 ano a 2 anos	5%
De 2 anos a 5 anos	40%
Há mais de 5 anos	40%
<b>Setor de trabalho atual</b>	<b>Total (%)</b>
Administração	25%
Vendas	30%
Pós-Vendas	35%
Serviços Gerais	10%

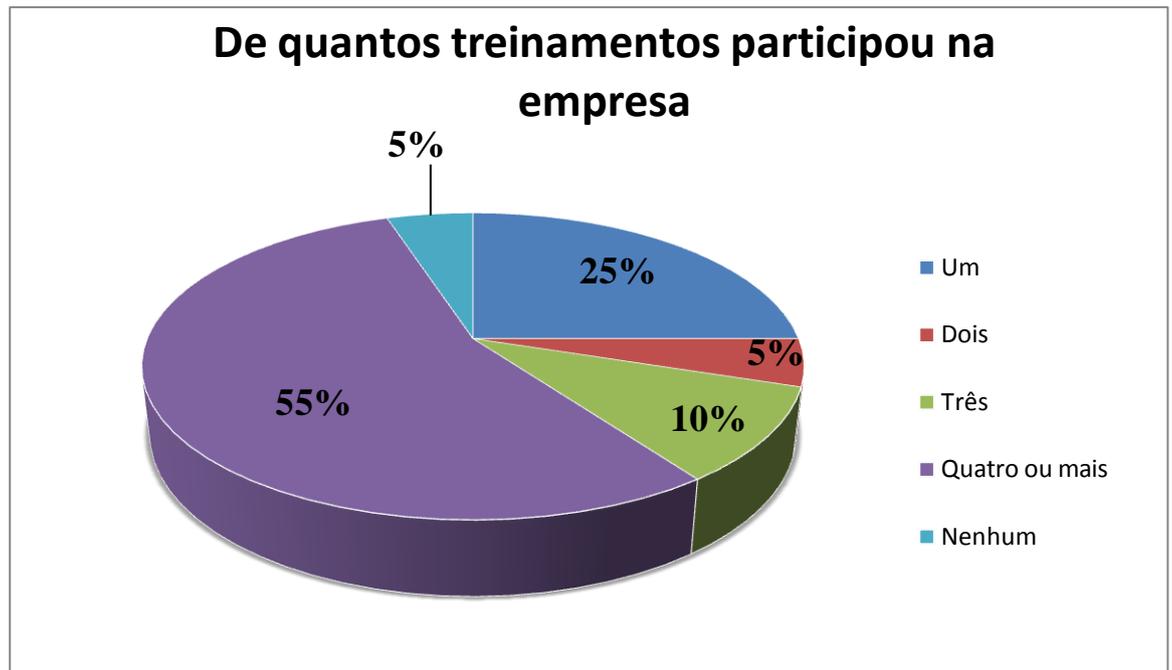
Fonte: Resultado da pesquisa do autor, 2014.

## **PARTE II – INFORMAÇÕES REFERENTES A TREINAMENTOS.**

Na segunda parte do estudo foram solicitadas informações acerca dos treinamentos realizados através da Unidas Mercedes-Benz.

O gráfico a seguir demonstra a quantidade de treinamentos que os colaboradores da organização já participaram.

GRÁFICO I



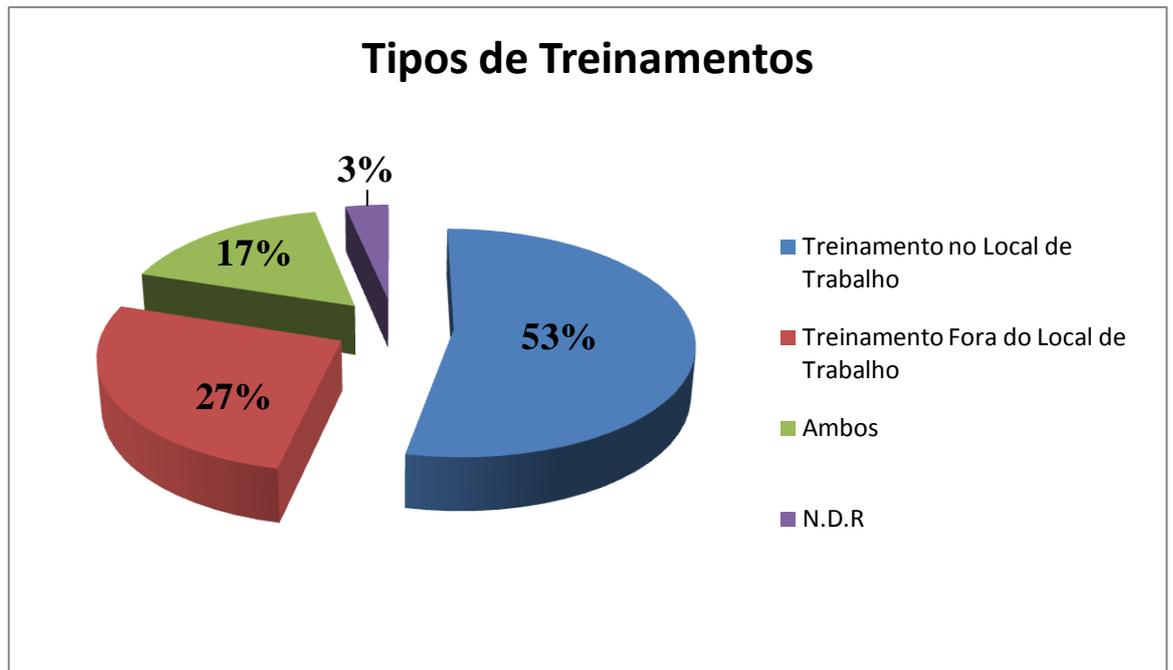
Fonte: Resultado da pesquisa do autor, 2014.

Boog e Boog (2006) apontam que o treinamento, até a década passada, era visto pelos gestores apenas como um custo a mais para a organização. Porém, com a preocupação para alcançar a qualidade total, e a busca pela excelência nos resultados, os gastos com treinamento passaram a ser vistos como um investimento, não sendo mais comparado a gastos com material e consumo, por exemplo.

Neste caso, percebe-se, por intermédio do gráfico, que 55% dos funcionários entrevistados já participaram de quatro ou mais treinamentos na empresa, o que pode mostrar a preocupação da organização no que tange à capacitação do capital humano através de programas de treinamento. Vindo a corroborar com Gil (2007), que afirma que as empresas, no cenário dinâmico do qual fazem parte, cada vez mais estão elaborando programas de treinamento e desenvolvimento, visando à capacitação das pessoas, para que melhorem o desempenho de suas funções na empresa.

O gráfico abaixo se refere aos tipos de treinamentos pelos quais os funcionários entrevistados participaram na Unidas Mercedes-Benz.

GRÁFICO II



Fonte: Resultado da pesquisa do autor, 2014.

Neste caso, percebe-se que 53% dos entrevistados afirmam terem participado de treinamento no local de trabalho. Chiavenato (2010) aponta que o treinamento no local de trabalho propicia um maior aprendizado por parte do empregado, pois o mesmo aprende enquanto trabalha. Outra vantagem desse tipo de treinamento, segundo o autor, é em relação aos custos, pois não exige acomodações ou equipamentos especiais para serem executados.

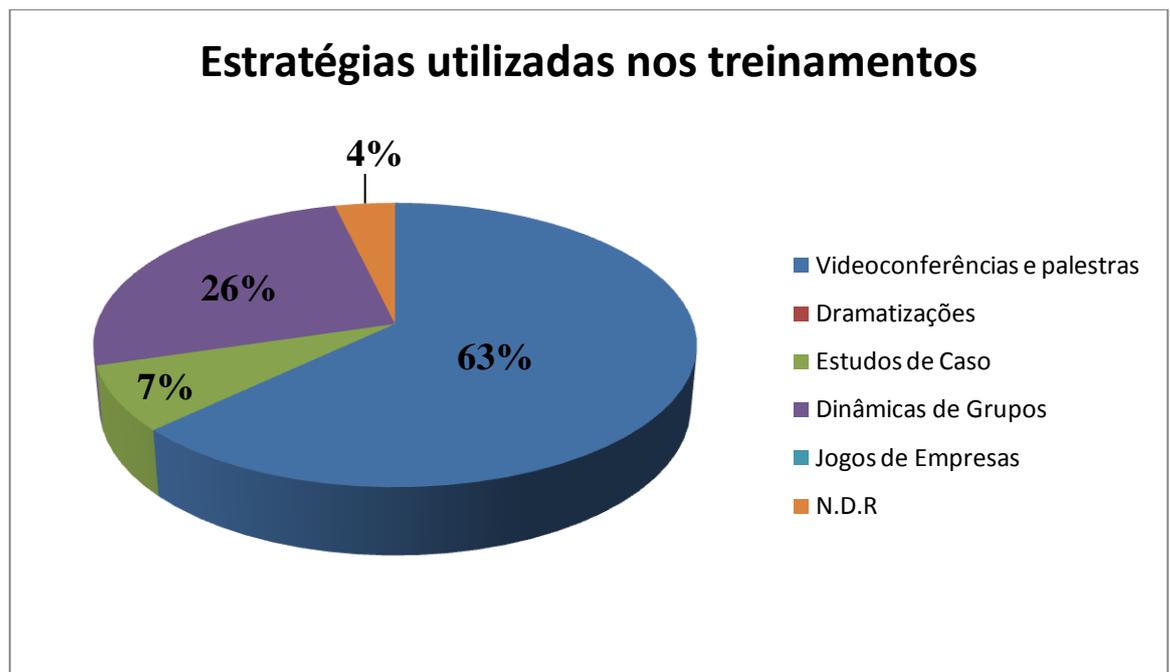
Milkovich e Boudreau (2000) apontam que o treinamento em serviço é o mais utilizado. De acordo com os autores, as principais vantagens desse tipo de treinamento são: criar um ambiente, fatos e recompensas durante o treinamento, idênticos aos que serão enfrentados posteriormente, numa situação real de trabalho; e o fato do treinamento em serviço geralmente levar ao treinamento de chefes, executivos e empregados, para que sejam instrutores, beneficiando o treinando e os treinadores.

Já em relação ao treinamento fora do local de trabalho 27% da amostra, afirmaram ter participado. Apenas 3% relataram não ter participado de nenhuma das opções, já que ainda não tiveram a experiência de passar por um treinamento na organização. Valendo salientar que 17% dos entrevistados, afirmaram ter participado de ambos os tipos de treinamentos, tanto o dentro do local de trabalho, como o fora do local de trabalho.

Desta forma, pode-se considerar que a organização pesquisada encontra-se no rol das que optam pelo tipo de treinamento dentro do local de trabalho, percebendo seus benefícios para a empresa.

Com respeito às estratégias utilizadas nos treinamentos pode-se observar no gráfico abaixo:

**GRÁFICO III**



Fonte: Resultado da pesquisa do autor, 2014.

Verificou-se através da coleta de dados as videoconferências e palestras com 63% da amostra. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), as principais vantagens das videoconferências, são: propiciar a distribuição rápida e consistente do conteúdo do treinamento para um grupo maior de indivíduos, além de despertar grande atenção e envolvimento por parte dos treinandos. Quanto às palestras as principais vantagens são: o baixo custo para a empresa e o fato de fornecer conhecimento de maneira rápida e eficaz.

Em segundo plano vem à técnica da dinâmica de grupo correspondendo a 26% dos funcionários. De acordo com Gil (2007), a dinâmica de grupo consiste em colocar os indivíduos agrupados diante de situações onde terão de demonstrar sua forma de reação. Ainda sob a ótica do autor, a dinâmica de grupo é bastante adequada para a avaliação de algumas características dos indivíduos, como: liderança, iniciativa, sociabilidade, comunicabilidade, criatividade, tomada de decisões, etc.

Já a técnica do estudo de caso foi indicada apenas por 7% da amostra. As técnicas de dramatizações e jogos de empresas não pontuaram.

Com relação aos instrumentos adotados nos treinamentos realizados através da Unidas Mercedes-Benz:

**Tabela II:** Instrumentos adotados nos treinamentos realizados pela Unidas Mercedes-Benz.

<b>Instrumentos</b>	<b>Total (100%)</b>
<b>Dvd/TV</b>	6%
<b>Retroprojektor</b>	14%
<b>PC/DataShow</b>	<b>50%</b>
<b>Gravador/Aparelho de Som</b>	0%
<b>Apostilas</b>	17%
<b>Cartazes</b>	11%
<b>Quadro Negro</b>	0%
<b>N.D.R</b>	3%

(não participou de nenhum treinamento)\*

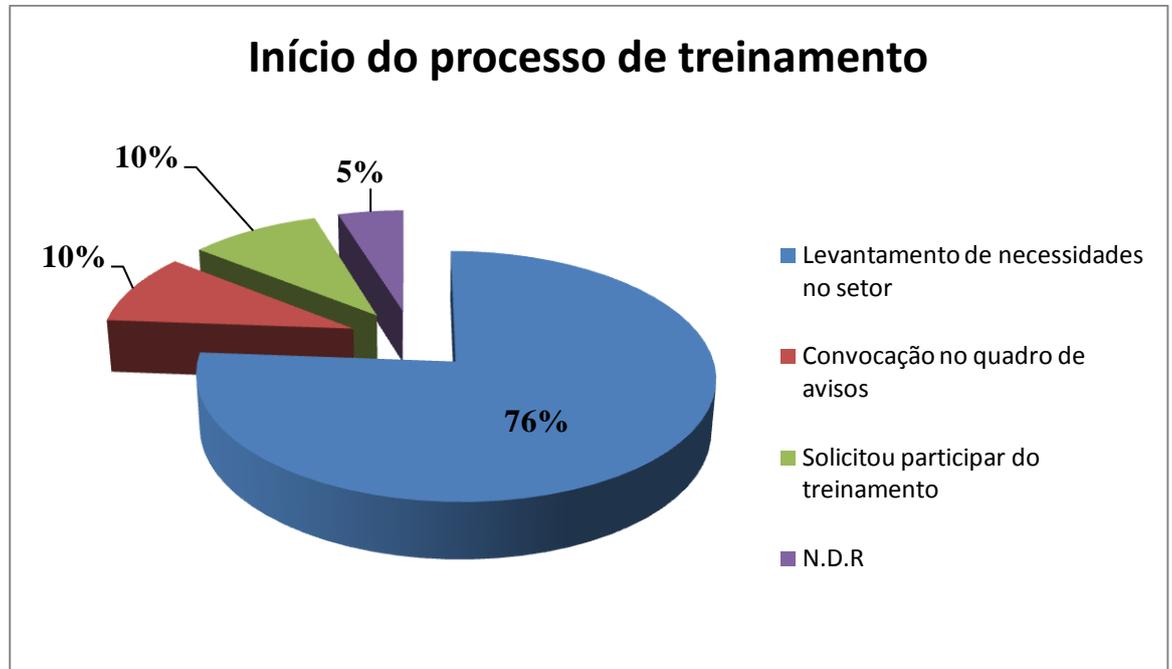
Fonte: Resultado da pesquisa do autor, 2014.

Pode-se verificar que o método de utilizar o computador/PC com o Data Show é o mais utilizado, onde 50% dos funcionários indicaram tal item em seus questionários. Sob a ótica de Gil (2007), os recursos audiovisuais (computadores, data-show, cd rom), são bastante adotados pelos instrutores, com o intuito de tornar a comunicação mais eficiente no treinamento. Ainda segundo o autor, o uso desses recursos de maneira correta tende a contribuir para a concentração dos treinandos, a compreensão, a aplicação e a retenção do conhecimento.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento informatizado (computadorizado) tem a vantagem de elevar a possibilidade de adequação do treinamento ao aluno, podendo fazer uso de áudio e vídeo para ilustrar os pontos importantes e tornar o ambiente de aprendizagem atraente. Ainda segundo os autores, esses recursos, apesar de serem caros, podem tornar-se econômicos, pela redução do tempo do treinamento e por

possibilitar que os treinandos possam receber o conteúdo dos treinamentos sem precisar se deslocar.

**GRÁFICO IV**



Fonte: Resultado da pesquisa do autor, 2014.

Percebe-se que o levantamento de necessidades nos setores é a prática mais presente, correspondendo a 76% do total da amostra. Todo processo de treinamento de uma organização deve ser iniciado com o levantamento das necessidades, ou diagnóstico de necessidades de treinamento, pois, é nessa etapa que serão identificadas as carências dos indivíduos, os quais serão treinados e capacitados para melhor exercerem suas funções na empresa (CHIAVENATO,2010; BOOG E BOOG, 2006).

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o diagnóstico das necessidades deve ser o primeiro passo do programa de treinamento, e consiste no levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos da empresa. Ainda de acordo com os autores quando o diagnóstico de necessidades de treinamento é empregado de forma correta, tende a evitar a promoção de cursos que estão de acordo com os interesses da organização, não trazendo benefícios para a mesma.

### III- AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS

A avaliação dos resultados dos treinamentos refere-se à terceira etapa do presente estudo, e buscou as informações expressas a seguir.

A tabela abaixo demonstra os resultados verificados pelos funcionários da Unidas Mercedes-Benz em seu setor de trabalho no período posposto ao treinamento.

**Tabela III:** Resultados percebidos pelos funcionários da *Unidas Mercedes-Benz* no(s) pós-treinamento(s).

Resultados no pós-treinamento	Funcionários (%)
Aumento de produção	15%
Aumento de vendas	15%
Melhoria de qualidade	46%
Redução de custos	4%
Outros (Ex. Qualificação profissional)	8%
	12%
N.D.R	(um deles nunca participou de treinamento)*.

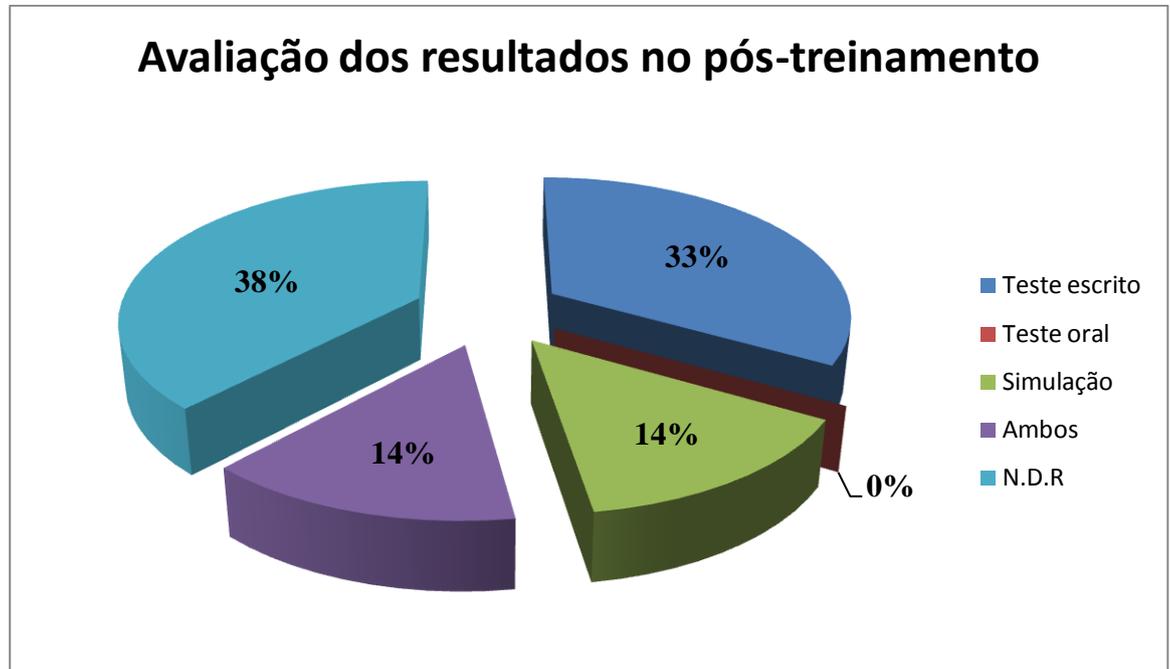
Fonte: Resultado da pesquisa do autor, 2014.

O fator melhoria de qualidade ficou entre os resultados que mais se destacaram, onde 46% dos funcionários escolheram esta opção por estar em mais acordo com os resultados percebidos no setor de trabalho no pós-treinamento. De acordo com Gil (2007) até há pouco tempo atrás o conceito de qualidade nas empresas era de uso restrito e de responsabilidade gerencial bem definida. Na década de 90 a qualidade passa a ser encarada como responsabilidade de todos e o gerente de recursos humanos passa a ser considerado em algumas organizações como gerente de garantia da qualidade.

De acordo com Chiavenato (2010), o processo de treinamento busca o desenvolvimento de qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Milkovich e Boldreau (2000) existe uma crescente evidencia de que os investimentos em treinamentos estão diretamente relacionados com o aumento da qualidade e produtividade.

Por seguinte vem aumento de produção e aumento de vendas seguido por redução de custos e qualificação profissional.

**GRÁFICO V**



Fonte: Resultado da pesquisa do autor, 2014.

Percebe-se que opção N. D. R (Nenhuma das alternativas) foi respondida pela maioria dos funcionários questionados correspondendo a 38% do total da amostra pesquisada. Segundo Boog e Boog (2006) é de extrema importância a observação por parte da empresa do desempenho de cada participante após o treinamento, porque há vezes em que ele aprendeu porém não consegue atingir uma mudança de comportamento no trabalho.

Já o teste escrito correspondeu a 33% da amostra do estudo. No Brasil a aplicação de testes normalmente são relacionadas a punição e recompensa o que leva ao pouco uso desta ferramenta para avaliação de resultados de treinamentos. Se pensarmos em treinamento com foco em competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) é possível elaborar um teste de múltipla escolha ou discursivo com questões que avaliem se o treinando assimilou ou não o conteúdo transmitido. Um teste antes e outro depois do treinamento pode mostrar a diferença do que foi aprendido: o que o treinando sabe depois do treinamento que não sabia antes (BOOG; BOOG, 2006).

De acordo com Gil (2007), os testes escritos podem ser objetivos ou com questões abertas. Segundo o autor, os testes objetivos são de fácil aplicação e levam a um julgamento

objetivo. Quanto aos testes com questões abertas, o autor destaca que estes possibilitam avaliar aspectos da aprendizagem que não podem ser verificados nos testes objetivos, como por exemplo: capacidade de síntese, organização de ideias, etc.

Desta forma, pode-se verificar que a organização pesquisada não vem realizando a avaliação dos resultados de treinamentos de maneira adequada, deixando de utilizar na maioria das vezes avaliações no período posterior aos programas de treinamentos.

**GRÁFICO VI**



Fonte: Resultado da pesquisa do autor, 2014.

Acerca dos benefícios verificados pelos participantes dos treinamentos realizados através da Unidas Mercedes-Benz, de acordo com os respondentes os benefícios motivacional e de aprendizado se destacam com 32%. Sob a ótica de Lacerda e Abbad (2003) apud Abbad (1999), aprendizagem é definida como o grau de assimilação e retenção de tudo o que fora ensinado durante o treinamento, medido através de provas ou testes aplicados pelo instrutor aos participantes no final do curso.

Gil (2007) destaca que o aprendizado não envolve somente a aquisição de novos conhecimentos, mas também o aperfeiçoamento de habilidades e desenvolvimento de atitudes. Quanto ao benefício comportamental 20% confirmam.

#### IV- ENTREVISTA ESTRUTURADA

A entrevista estruturada foi realizada com a Coordenadora de Treinamentos da Unidas Mercedes Benz na própria organização no mês de outubro de 2014.

##### **Como é realizado o planejamento de treinamento da empresa?**

*“A empresa possui uma Plataforma de Treinamentos, onde são cadastrados todos os cargos considerados obrigatórios de vendas e pós venda (peças e serviços). Mediante uma análise do histórico de treinamento e cargo do colaborador, a Central de Treinamentos da MBB direciona os treinamentos específicos para cada colaborador e encaminham para análise do Concessionário. Estando de acordo, os treinamentos são executados no decorrer do ano. Para os colaboradores que não fazem parte do programa de treinamento da MBB, a empresa dispõe de uma ferramenta para identificar as necessidades de treinamento de cada departamento.*

*Os treinamentos são realizados no decorrer do ano mediante acompanhamento do acordo de meta de treinamentos. Os colaboradores que não são inseridos nesse Acordo de Metas, realizam treinamentos sinalizados em uma planilha de levantamento de necessidades de treinamento, elaborada no início do ano, quando o gestor realiza com seus colaboradores a Avaliação de Desempenho do ano anterior.”*

**Análise:** No que se refere ao planejamento de treinamento da *Unidas Mercedes Benz*, percebe-se, através da resposta da coordenadora de treinamentos, que a empresa inicia os treinamentos com o levantamento das necessidades como fase inicial. De acordo com a entrevistada, em alguns casos a Central de Treinamentos da MBB direciona os treinamentos para os colaboradores, depois de analisar o histórico de treinamento de cada um. Em outros casos, a empresa, de acordo com o levantamento de necessidades, define o tipo de treinamento e quem deverá ser treinado. Isso mostra que, de uma maneira geral, a empresa está seguindo o que autores como Gil (2007) e Boog e Boog (2006) sugerem; que o processo de treinamento deve ser iniciado com o levantamento ou diagnóstico de necessidades de treinamento.

Já em relação às pessoas que participam dos programas de treinamento, percebe-se que não apenas os colaboradores que fazem parte do programa de treinamento da MBB que participam, mas todos os funcionários, que não fazem parte do programa, podem participar o que mostra uma preocupação da empresa em capacitar todo o seu capital humano, o que vai

de acordo com Dessler (2003) que afirma que as áreas que o treinamento abrange nas organizações se expandiram com o passar dos anos, devido à maneira diferente com a qual as empresas tratam o treinamento, que passou a ser visto como uma educação complementar aos funcionários, auxiliando-os na tomada decisões, capacidade de comunicação, trabalho em equipe, etc.

**Quais os objetivos que a empresa pretende alcançar quando elabora um portfólio de treinamentos?**

*“A programação de treinamento é elaborada com o objetivo principal de atender as demandas do Concessionário, sejam elas técnicas ou comportamentais, tendo como objetivo não somente a capacitação técnica do colaborador, mas o seu aperfeiçoamento e de suas habilidades.”*

**Análise:** Em relação aos objetivos da elaboração do portfólio de treinamentos, percebe-se que os principais são a capacitação técnica do funcionário, assim como o aperfeiçoamento das habilidades, o que vai de acordo com autores como Marras (2000) e Chiavenato (2010) os quais apontam que o principal objetivo do treinamento é desenvolver qualidades e habilidades no capital humano da empresa, tornando-o mais produtivo para contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais.

**Quais fatores indicam a necessidade de um treinamento?**

*“A necessidade de atualização dos profissionais com relação à tecnologia dos produtos e serviços da Mercedes Benz, aspectos comportamentais e aperfeiçoamento de técnicas.”*

**Análise:** No que concerne aos fatores que indicam a necessidade de um treinamento, percebe-se a preocupação da organização em estar sempre atualizando os colaboradores quanto à tecnologia dos produtos e serviços, o que está de acordo com Nadler (1984) apud Tomaz (2012) que afirma que um dos objetivos principais do treinamento na organização é adaptar os funcionários às novas tecnologias utilizadas no trabalho. Os aspectos comportamentais e o aperfeiçoamento de técnicas, também citados pela entrevistada, está de acordo com diversos autores como Gil (2007) e Marras (2000), que colocam a mudança de comportamento e aquisição de técnicas e habilidades como principais benefícios dos treinamentos nas empresas.

### **Como é realizada a avaliação de resultados de treinamento?**

*“Estamos desenvolvendo uma política de avaliação e acompanhamento para detectar a eficácia dos treinamentos realizados, onde utilizaremos formulários de avaliação e também continuaremos utilizando uma prática adotada que é a observação do gestor imediato do colaborador para poder identificar a evolução do mesmo em relação ao aprendizado, e a aplicação de um questionário de avaliação individual.”*

**Análise:** No que diz respeito à avaliação dos resultados de treinamento, percebe-se que a empresa adota o modelo de avaliação de comportamento, através da observação do gestor imediato do colaborador, e do uso de questionários. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o método de avaliação de aprendizado é o mais conhecido, devido ao seu uso desde a escola primária, e consiste em analisar o quanto foi assimilado pelos treinandos durante o processo de treinamento. De acordo com Boog e Boog (2006) apud Phillips (2002), 70% dos programas de treinamento deveriam ser avaliados no nível de aprendizado, principalmente com o uso de testes antes e depois dos treinamentos, para mostrar a evolução do treinando. Porém, no Brasil, ocorre o contrário, onde a avaliação de reação e a de comportamento é mais observada.

### **Quais as dificuldades que a empresa encontra para fazer uma avaliação concisa dos resultados?**

*“Nós estamos reestruturando os processos de avaliação de treinamento das concessões, para poder trabalhar melhor a observação dos resultados pretendidos mediante realização dos treinamentos pelos colaboradores, de modo que essa visão de dificuldade/melhoria só poderá ser avaliada adequadamente em 2015.”*

**Análise:** No que tange às dificuldades encontradas pela empresa para realizar uma correta avaliação dos resultados, percebe-se que, pelo fato de a empresa ainda estar desenvolvendo uma política de avaliação e acompanhamento dos resultados, ainda não foi possível mensurar as dificuldades encontradas. Gil (2007) observa que a avaliação trata-se de um dos aspectos mais críticos do programa de treinamento, devido ao fato de ser uma atividade delicada e muito complexa, e costuma ser deixada em segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada.

**Quais os principais fatores que influenciam no desempenho dos funcionários nos treinamentos?**

*“Direcionamento – pessoa certa realizando o treinamento certo;*

*“Necessidade – o levantamento das necessidades de treinamento é um dos fatores indispensáveis para determinar que tipo de treinamento deva ser realizado e por quem.”*

**Análise:** Em relação aos fatores que influenciam no desempenho dos funcionários nos treinamentos, percebe-se a preocupação por parte da empresa em direcionar corretamente o colaborador para o treinamento, através do levantamento das necessidades. Nesse caso, a empresa segue o que autores como Boog e Boog (2006) e Gil (2007) os quais destacam: que todo processo de treinamento deve ser iniciado com o diagnóstico de necessidades, para que se consiga atingir os objetivos do treinamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados, percebemos que a *Unidas Mercedes Benz* possui uma política de treinamentos, que envolve tanto o setor de gestão de pessoas da fábrica Mercedes Benz, quanto os recursos humanos do concessionário. Observa-se uma preocupação por parte da empresa em estar sempre capacitando os seus funcionários através dos programas de treinamentos oferecidos, tendo em vista a média da quantidade de treinamentos realizados por colaborador.

A organização, composta por funcionários, em sua maioria em uma faixa etária mais produtiva, entre 20 e 30 anos, disponibiliza para os seus colaboradores diversos programas de treinamentos, que são iniciados através de uma convocação por parte da fábrica, mediante análise do histórico de treinamentos do colaborador, ou através de um levantamento de necessidades no setor.

No que concerne à avaliação dos resultados de treinamento, a empresa está desenvolvendo uma política de avaliação e pretende implantá-la em 2015, onde serão utilizados formulários de avaliação. No momento, a empresa utiliza a prática da observação direta do gestor, que analisa se o colaborador aprendeu o conteúdo que foi visto durante o treinamento, e a aplicação de testes escritos em alguns casos. Nesse caso, a avaliação de resultados de treinamento atualmente empregada na organização é a avaliação de aprendizado e de comportamento. Percebe-se também que a empresa não cumpre as fases de avaliação de reação e de resultados.

Dentre os benefícios verificados após os treinamentos, foi possível observar que a melhoria de qualidade nos serviços é o que mais se destaca o que alinha os objetivos do treinamento com a estratégia da organização.

Desse modo, foi possível detectar que apesar da referida organização disponibilizar treinamentos para seus colaboradores, a política de avaliação de treinamentos ainda encontra-se em planejamento, sugerindo que os processos de treinamentos já realizados na empresa citada poderiam ser comprometidos com a falta de uma avaliação mais elaborada.

Contudo, avaliou-se que os objetivos do estudo foram alcançados com êxito, considerando os resultados deste estudo de caso, os quais foram responsáveis por cooperar na amplitude dos estudos voltados à temática da avaliação de resultados de treinamentos dentro da organização, auxiliando a empresa pesquisada a melhor conhecer seus colaboradores, bem

como sua realidade organizacional no que tange a avaliação de treinamentos propriamente dita.

Assim sendo, considera-se que esta área careça de um maior cuidado e atenção científica e principalmente organizacional, onde os responsáveis pela elaboração dos programas de treinamentos devem compreender os benefícios de desenvolver uma política de avaliação de treinamentos dentro das empresas.

Portanto, reforçam-se os resultados desta pesquisa visando à elaboração de novos estudos referentes à temática de avaliação de treinamentos. Pois, esta área encontra-se extremamente necessitada de conhecimentos, novas informações, reflexão e um maior direcionamento a respeito de uma visão sobre a implantação da política de avaliação de treinamentos nas organizações, podendo assim incorporar conhecimento específico para a comunidade científica e organizacional em geral.

Desta forma, pode-se considerar que a questão da pesquisa foi respondida, pois, após a análise dos dados, foi possível observar que a empresa emprega um modelo de avaliação de resultados de treinamento que pretende ser aprimorado no ano de 2015, onde almejam introduzir um rigor maior na avaliação e o uso de novas técnicas para obter um resultado conciso.

Assim sendo, sugere-se que a empresa priorize essa questão, pois quando a avaliação não é feita de forma correta, compromete todo o programa de treinamento, e a organização não pode mensurar os benefícios do programa tanto para o funcionário quanto para a empresa em geral.

Podemos mais uma vez destacar a importância desse estudo, haja vista que se trata de um tema bastante complexo, o qual a maioria das organizações apresenta dificuldades em por em prática de forma correta. Portanto, esse trabalho poderá auxiliar as empresas a implantarem um método eficaz de avaliação de resultados de treinamento, para que tais resultados sejam mensurados de forma segura e todo o processo de treinamento seja concluído de maneira apropriada.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BASTOS, Octávio. Diagnóstico e Avaliação em T&D: processo de T&D. *In*: BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração da USP**, 1996.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson, 2006.

CANABRAVA, T; VIEIRA, O. de F. A. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: Senac, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Editora Campos, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. Qualidade de Vida no Trabalho: fatores que influenciam as organizações. **XIII SIMPEP-Bauru-SP**, 2006. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/QVT/QVT%20fatores%20interferentes.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/QVT/QVT%20fatores%20interferentes.pdf) > Acesso em: 20.out.2014.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DE MARCHI, M.O; SOUZA, T.M; CARVALHO, M.B. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais**. Aracaju, v. 1, n.16, p. 29-40, mar. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/359/244> > Acesso: 04. nov. 2013.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315p.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

KIRK PATRICK, D; KIRK PATRICK, J. **Transformando conhecimento em comportamento: use o modelo dos quatro níveis para melhorar seu desempenho**. São Paulo: Futura, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MANGANHA, Daniel. Treinamento, um desafio constante. Disponível em: <<http://www.gsmd.com.br/>> Acesso em: 03. nov. 2014.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da Produção**/ Petroni G. Martins, Fernando P. Laugeni. – 2. ed. rev., *aum*. Editora Atual. – São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos, do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2006.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES, P.P. M; ZERBINI, T. Levantamento das análises de treinamento: reflexões atuais. **Análise**, 2(20), 2009, 50-64. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/2644/5079>> Acesso em: 05.nov.2014.

MARINS, J; MOURÃO, L. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, p.72-85, 2009. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572009000200007&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572009000200007&script=sci_arttext)> Acesso em: 02.out.2014.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

ODELIUS, C.C; SIQUEIRA JR, F.A.B. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações: Aspectos que Influenciam a Efetividade de seus Resultados. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B1757.pdf> > Acesso em: 9. nov. 2014

PALMEIRA, M. Gestão de Pessoas. *in* BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SANTOS, Ailton Bispo. **Avaliação de impacto de um treinamento introdutório sobre o desempenho dos egressos**. 2012. 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2012.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 451 p.

SILVEIRA, C.C. **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Monografia. S/D. Disponível em < <http://www.lume.ufgs/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 24. Out.2014.

SILVEIRA, Tatiana dos Reis. **Socialização Organizacional**. 2009. Disponível em: < [http://educacaoexecutiva.com.br/documents/socializacao\\_organizacional.pdf](http://educacaoexecutiva.com.br/documents/socializacao_organizacional.pdf) >. Acesso em: 18. Out. 2014.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V.V.P; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOMAZ, E.D. **Avaliação de resultados do treinamento à luz das abordagens de Donald Kirk Patrick e Jack Philips: um estudo sobre a aplicação em empresas localizadas na região metropolitana do Recife, PE.** 2012.96 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)-Faculdade Boa Viagem, Recife-PE.2012.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional. *In* FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989. 170p. pp. 45-62.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.08, nº1, janeiro/março, 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf> > Acesso em: 20.Out.2014.

APÊNDICE A (Declaração de Anuência)



## DECLARAÇÃO

Declaro, para devidos fins, que autorizo a realização da pesquisa intitulada “**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIDAS/MERCEDES BENZ, EM JOÃO PESSOA-PB**” na concessionária UNIDAS/Mercedes-Benz de João Pessoa - PB, por Danilo Sandres dos Anjos, aluno concluinte do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Robéria Cesar Souto Maior.

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

---

**Leandro Nascimento**

Diretor da Concessionária Unidas/Mercedes-Benz/ João Pessoa-PB

## APÊNDICE B

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado Senhor (a):

Esta pesquisa é sobre **Avaliação de resultados de treinamento: Um estudo de caso na Unidas/Mercedes Benz, em João Pessoa** e será desenvolvida por Danilo Sandres dos Anjos, aluno do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba-UFPB, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Roberia Cesar Souto Maior.

Os objetivos desta pesquisa têm como meta: conhecer o processo de treinamento utilizado pela Concessionária Unidas; identificar como funcionam as fases do processo de treinamento à luz das teorias estudadas; verificar como é elaborado o instrumento de avaliação de treinamento, bem como conhecer como é aplicado o instrumento de avaliação de treinamento.

Logo, a finalidade desta pesquisa é verificar como a *Unidas Concessionária Mercedes Benz* tem desenvolvido as avaliações de resultados de programas de treinamento.

Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder este questionário, como também sua autorização para apresentar este estudo em eventos da área de recursos humanos e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo.

Esclarecemos como benefícios que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Bem como a garantia do sigilo das informações coletadas. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

No que concerne aos riscos do presente estudo, considera-se, que toda pesquisa envolvendo seres humanos envolve algum risco, assim o dano eventual poderá ser imediato ou tardio, comprometendo o indivíduo ou a coletividade.

O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido e dou meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia deste documento.

**Contato com a Pesquisadora Responsável (Orientadora):**

**Roberia Cesar Souto Maior**

**Endereço completo:** Campus Universitário UFPB, João Pessoa – PB.

Telefone: (83) 3216-7176

Atenciosamente,

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

---

Testemunha 1

---

Testemunha 2

## APÊNDICE C (Questionários sociodemográfico e sobre treinamentos)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

### **CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Prezado Sr.,

O questionário abaixo faz parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba e versa sobre avaliação de treinamento. As questões tem o objetivo de verificar como a empresa *UNIDAS/Mercedes/Benz* tem desenvolvido as avaliações de resultados de programas de treinamentos.

*Por favor, leia com atenção os itens abaixo e responda conforme sua experiência na UNIDAS/Mercedes/Benz. Em caso de dúvidas, estarei à disposição para solucioná-la(s).*

*Grato.*

*Danilo Sandres dos Anjos*

### **QUESTIONÁRIO**

#### **I – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO**

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Idade:** ( ) 20-30 anos ( ) 30-40 anos ( ) 40-50 anos ( ) acima de 50 anos

#### **Tempo de trabalho na empresa:**

( ) há menos de três meses ( ) de três meses a um ano

( ) de um a dois anos ( ) de dois a cinco anos ( ) há mais de cinco anos

**Setor de trabalho atualmente:**

administração  vendas  pós-vendas  serviços gerais

**II – INFORMAÇÕES SOBRE TREINAMENTO**

**1. De quantos treinamentos já participou desde que foi admitido pela empresa?**

um  dois  três  quatro ou mais  nenhum

**2. Qual o tipo de treinamento realizado?**

treinamento interno (dentro da empresa)  
 treinamento externo (fora da empresa)  n.d.r

**3. Quais as técnicas utilizadas no(s) treinamentos que você participou?**

Conferências ou palestras  Estudos de caso  
 Dramatizações  Dinâmica de grupo  Jogos de empresas

**4. Quais os métodos adotados no(s) treinamentos que você participou?**

Dvd/televisor  Gravador/Aparelho de som  Cartazes  
 Retroprojedor/Transparência  Apostilas  Quadro negro  
 Computador/Data show

**5. Qual a média de duração do treinamento(s)?**

de um a 3 dias  de 3 a 5 dias  de uma a duas semanas  n.d.r

**6. Como foi iniciado o processo de treinamento?**

Houve levantamento de necessidades no setor  
 O setor convocou interessados em treinamento no quadro de avisos  
 Solicitei participar do treinamento  
 n.d.r

**7. Qual o intervalo de tempo entre os treinamentos já realizados?**

de 3 a 6 meses  de 6 a 12 meses  
 acima de doze meses  ainda não realizei nenhum treinamento

### III – AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

**8. Qual(is) resultado(s) verificou em seu setor no pós-treinamento?**

- aumento de produção       melhoria de qualidade       redução de custos  
 aumento de vendas       outros \_\_\_\_\_       n.d.r

**9. No pós-treinamento, como foi feita a avaliação dos resultados?**

- teste escrito       teste oral       simulação       ambos       n.d.r

**10. No pós-treinamento, os benefícios verificados foram:**

- comportamental       motivacional       aprendizado       outros \_\_\_\_\_  
 n.d.r

**APÊNDICE D** (Entrevista estruturada sobre avaliação de treinamentos)

**ENTREVISTA ESTRUTURADA**

**Entrevistada:** *Coordenadora de Treinamentos da Unidas Mercedes Benz.*

**Assunto:** *Avaliação de Resultados de Treinamentos na UNIDAS Mercedes-Benz.*

- 1. Como é realizado o planejamento de treinamento da empresa?**
- 2. Quais os objetivos que a empresa pretende alcançar quando elabora um portfólio de treinamentos?**
- 3. Quais fatores indicam a necessidade de um treinamento?**
- 4. Como é realizada a avaliação de resultados de treinamento?**
- 5. Quais as dificuldades que a empresa encontra para fazer uma avaliação concisa dos resultados?**
- 6. Quais os principais fatores que influenciam no desempenho dos funcionários nos treinamentos?**