

ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO TÉCNICO-COMPORTAMENTAL EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE GUARAPUAVA- PR

RESUMO: A presente pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso e foi realizado em uma empresa do setor de serviços com o objetivo de elaborar um programa de treinamento técnico-comportamental. O treinamento teve por base as etapas de Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação. Para tal, realizou-se a descrição de cargos da empresa, que teve como ferramenta principal o uso de questionários, que auxiliou no levantamento das necessidades de treinamento. Detectadas as carências, realizou-se um plano de ação, orçamento e o cronograma de treinamentos.

PALAVRAS-CHAVE: Programa de Treinamento, Levantamento das necessidades de Treinamento, Implementação do Programa de Treinamento.

ABSTRACT: This research is part of a Conclusion of Course and was held in a company of services with the objective of developing a training program for technical and behavioral. The training was based on the stages of Diagnosis, Design, Implementation and Evaluation. To this end, held the job descriptions of the company, which had as main tool the use of questionnaires, which assisted in the survey of training needs. Identified deficiencies, there was a plan of action, budget and schedule training.

KEY-WORDS: Training Program, Inventory of Training, Implementation of Training Program.

1 INTRODUÇÃO

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2010).

Dentre as várias ações de responsabilidade social empresarial merecem destaque aquelas que manifestam a preocupação corporativa com o público interno às organizações, ou seja, com o corpo de colaboradores.

O treinamento, entre as práticas de valorização e desenvolvimento de pessoas, consiste em uma das práticas mais poderosas nas organizações. Tal é sua influência que é capaz de mudar os comportamentos dos colaboradores. Marras (2000) salienta que o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador, acrescentando ou transformando a bagagem particular de cada um. Sendo assim, o treinamento é fundamental para as organizações.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) expõem que o “treinamento é um processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras, conceitos ou

atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Ainda acrescenta que a lucratividade em longo prazo está diretamente ligada com os investimentos em treinamento e que as empresas que visam reorganizar suas operações com base em programas de desenvolvimento pessoal, conseguem maior produtividade.

Para Chiavenato (2008) o processo de treinamento é caracterizado como cíclico e contínuo, formado por quatro etapas: diagnóstico, que é o levantamento das necessidades; o desenho, que é a efetiva elaboração do treinamento para suprir a necessidade; a implementação, que é a aplicação e desenvolvimento do programa e por fim a avaliação, que verifica os resultados obtidos.

O **Diagnóstico** tem seu início com o levantamento das necessidades que é relatado por Bohlander, Snell e Sherman (2005) como a realização de uma análise da organização pelos gerentes, nessa análise serão avaliados quais são os perfis dos funcionários, quem precisa deles e os métodos que serão aplicados no treinamento. Segundo Chiavenato (2008) o levantamento das necessidades dá-se em quatro níveis e são distinguidos em: a) Análise Organizacional, b) Análise dos Recursos Humanos, c) Análise da Estrutura de Cargos e d) Análise do Treinamento.

A próxima fase relatada por Chiavenato (2008) é **Desenho do Programa de Treinamento**, é referido como o planejamento das ações de treinamento e deve ter objetivo específico. Após a realização do levantamento das necessidades é necessário todas as informações em um programa integrado e coeso.

Para a programação do treinamento, Chiavenato (2008) propõe uma estrutura a ser seguida constituída em quem deve ser treinado, como treinar, em que treinar, por quem, onde, quando e para que treinar.

A fase de **Implementação do Programa de Treinamento**, é enfatizada por Bohlander, Snell e Sherman (2005) como sendo a escolha dos métodos de treinamento, aspectos fundamentais nessa etapa.

DeCenzo e Robbins (2001) disseminam dois tipos de treinamento: Treinamento no cargo e Treinamento fora do cargo. O primeiro é enfatizado por colocar o colaborador de fato em situações de trabalho, enquanto o segundo abrange diversas técnicas como palestras em sala de aula, filmes, estudos de caso, exercícios de simulação e instruções programadas.

Chiavenato (2008) ainda acrescenta que o treinamento abrange tanto habilidades técnicas, que envolvem um conhecimento para a execução da tarefa, como a programação em computador e habilidades interpessoais, consistindo em ações comportamentais do colaborador, como realizar trabalho em equipe.

A **Avaliação do Programa de Treinamento** “tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização”. Por isso, todo o módulo de treinamento deve ser planejado para que em seu término seja passível de mensuração (MARRAS, 2000, p. 159).

DeCenzo e Robbins (2001) complementam que é necessário desenvolver dados concretos para analisar se o esforço empenhado está corrigindo as deficiências em habilidades, conhecimentos e atitudes.

Nesse sentido, a presente pesquisa teve por objetivo elaborar um programa de treinamento técnico-comportamental para uma empresa do setor de serviços de Guarapuava/PR. Buscou-se dessa forma, contribuir com o desenvolvimento do capital humano da organização e com as práticas de responsabilidade social para com o público interno à organização.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza da pesquisa foi exploratória. Gil (2006, p. 41) esclarece que as pesquisas exploratórias tem por objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (...) tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias”, e segundo Mattar (2001 apud SCHWAB; STEFANO, 2008, p. 8) a pesquisa exploratória “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

O delineamento usado foi o estudo de caso que é referenciado como mais apropriado para pesquisas exploratórias e relativamente útil para a geração de hipóteses (TULL, 1976 apud BRESSAN, 2000). Segundo Yin, o método de estudo de caso (apud GIL, 2006, p. 54) “é encarado como delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (...)”, e ainda que comportamentos não podem ser manipulados, sendo possível realizar observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Yin (1989, p. 19 apud BRESSAN, 2000) distingue o estudo de caso pela “... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações”. Já Goode e Hatt (1969, p. 422 apud BRESSAN, 2000) tratam o estudo de caso como não sendo uma técnica específica, entretanto “é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sugeriui à empresa um programa de treinamento baseado nos fundamentos básicos validados por vários autores da literatura. O programa de treinamento proposto para a organização em estudo teve por base as seguintes etapas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação. A seguir serão dispostas as etapas do programa de treinamento.

A primeira etapa, denominada **diagnóstico**, abordou todo o processo de levantamento das necessidades de treinamento. O levantamento das necessidades de treinamento deu-se através da análise da estrutura de cargos. Por meio do julgamento das habilidades específicas dos cargos, pode-se examinar o que deve ser desenvolvido para desempenhar cada função. Desenvolveu-se a descrição de cargos e salários da referida empresa. Cada cargo foi descrito mediante entrevistas não estruturadas com os colaboradores sobre quais as atividades que cada um exercia no cargo, bem como os superiores de cada cargo.

Houve também observação local para que o conhecimento dos contornos da organização pudessem ser expressos no contexto da descrição dos cargos. Outra ferramenta de auxílio foi a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que traz uma uniformização de ordem administrativa da identificação das ocupações no mercado de trabalho.

Através da descrição de cargos foi elaborado um questionário de levantamento das necessidades de treinamento abrangendo as habilidades necessárias para cada cargo. O modelo foi descrito a partir do conhecimento das habilidades técnicas e comportamentais (conhecimento, habilidades e capacidades) conforme entrevista com os colaboradores e superiores.

O questionário foi estruturado em duas partes. A primeira parte foi elaborada com sentenças fechadas, contendo indagações específicas de cada cargo, permitindo ao colaborador eleger as seguintes cores: Verde, Amarelo e Vermelho que possuem o significado respectivo de Habilitado, Semi-Habilitado e Não Habilitado. O número de sentenças varia de acordo com o cargo exercido, podendo chegar até 18 questões fechadas.

A segunda parte consiste em dois quadros, possibilitando aos colaboradores descrever detalhadamente o motivo do preenchimento da opção escolhida nas perguntas fechadas. O primeiro quadro faz menção aos quesitos Semi-Habilitado e Não Habilitado, o segundo quadro refere-se ao quesito Habilitado.

Essa descrição foi utilizada para analisar melhor as sentenças escolhidas na primeira parte do questionário. Possibilitando ao colaborador detalhar as suas dificuldades, bem como as suas habilidades. Para o detalhamento em Verde, ou seja, que a pessoa sente-se habilitada para tal tarefa, foi utilizado critérios de multiplicadores de conhecimento, isto é, se o colaborador era capaz de realizar determinada tarefa e seu colega tinha dificuldade, poderia ser um disseminador interno, podendo realizar treinamentos *on the job*.

Dois critérios de avaliação foram utilizados e cruzados. O primeiro é a auto-avaliação, ou seja, o colaborador realizou a avaliação de suas habilidades e dificuldades. E também a avaliação dos superiores imediatos, que consiste no julgamento dos colaboradores sob a ótica do superior. Ambos os questionários continham as mesmas perguntas para que fossem capturadas as reais necessidades de qualificação.

A coleta de dados deu-se na primeira e segunda semana de outubro com os 30 colaboradores da organização, totalizando 59 questionários distribuídos. Os questionários de auto-avaliação somaram 30 respondentes, ou seja, todos os colaboradores responderam. Para os questionários de avaliação dos subordinados 93,33% responderam e avaliaram seus subordinados, somando três questionários não respondidos dos 29 questionários.

Ademais, na entrega dos questionários foi utilizada a abordagem direta, realizada pelos acadêmicos. Os colaboradores foram instruídos quanto ao preenchimento das sentenças de forma detalhada, para que não houvesse vieses.

Algumas dificuldades foram encontradas no momento da coleta de dados. A resistência por parte de alguns colaboradores no momento de responder o questionário foi evidente, o que resultou na demora para entrega e três questionários que não foram respondidos.

A tabulação dos referidos dados para o mapeamento das necessidades deu-se através da avaliação dos dois questionários: de auto-avaliação e de avaliação do superior. Utilizou-se o cruzamento das informações contidas em cada questionário, levando em consideração a resposta mais pessimista.

Dessa forma, o mapa de necessidades foi desenhado, relacionando todas as funções de cada cargo por setor. Tal mapeamento facilitou a visualização das principais necessidades, ou seja, as que estavam em vermelho e amarelo deveriam ser treinadas com urgência.

O **desenho** do programa de treinamento consistiu na realização do programa a partir do mapeamento das necessidades. Nessa etapa foi realizado todo o planejamento, coordenando as ações prioritárias a serem desenvolvidas, ou seja,

as carências evidenciadas dos colaboradores. O desenho do programa foi subdividida em: plano de ação, orçamento e cronograma de atividades.

Através do diagnóstico realizado foi possível avaliar quais lacunas há no desenvolvimento das atividades diárias da organização, podendo realizar um plano de ação. A partir disso, os treinamentos foram divididos em técnicos, relacionando a capacidade profissional necessária a ser aperfeiçoada para o desenvolvimento das tarefas; e comportamentais, que abrangem a parte interpessoal, ou seja, o relacionamento humano na organização.

Os cursos oferecidos foram ministrados *on the job* e externamente. Para tanto, optou-se por órgãos profissionalizantes para os treinamentos externos, e ainda, os próprios colaboradores que estavam habilitados (segundo o questionário de necessidades de treinamento) realizaram os treinamentos internamente para os colaboradores que estavam semi-habilitados ou não habilitados.

Portanto, buscou-se trazer conhecimento externo para aprimorar os colaboradores e, paralelamente valorizar os talentos internos. Ademais, com essa medida foi possível balancear os custos, sendo que os valores dos treinamentos *on the job* eram relativamente menos onerosos.

O orçamento proposto quantificou todos os custos envolvidos para que os treinamentos *on the job* e externos se viabilizassem. Os valores dos treinamentos externos foram mensurados através dos contatos com as empresas profissionalizantes. O valor do programa de treinamento foi de R\$ 9.404,44 anual.

O Cronograma de atividades foi elaborado anualmente. O desenvolvimento das atividades de treinamento foi elaborado conforme a disposição dos cursos oferecidos externamente, ou seja, foram adaptadas as datas fornecidas pelas empresas prestadoras do serviço com as datas formadas pela equipe de estágio para aplicação dos treinamentos *on the job*. Além do critério de adaptação das datas, o cronograma teve por objetivo estruturar no máximo dois cursos por mês, tal critério é expresso para não sobrecarregar a organização.

A **implementação** é referenciada pela aplicação do que foi planejado e programado. De acordo com o cronograma especificado, foi possível realizar o primeiro treinamento planejado. No que tange ao treinamento implementado, referencia-se que o mesmo ocorreu no dia 21 de outubro de 2009, no período da noite, com início às 20:15 horas e término às 23:15 horas. A modalidade do treinamento caracteriza-se por *on the job*, sendo o local a empresa.

As participantes foram duas colaboradoras que não se sentiam totalmente habilitadas nessas atividades – conforme mapeamento das necessidades – e a treinadora foi a colaboradora que possuía mais conhecimento e experiência – que participou de curso específico na área – e que se auto-avaliou e foi avaliada por seu superior como capacitada para tal função.

Ao término do treinamento, as duas treinadas, receberam um questionário de avaliação. O questionário abrangia quatro pontos principais, que consistia em: Curso, Treinador, Auto-avaliação e Satisfação Geral. Para avaliação o questionário era composto de 5 variáveis, sendo elas 1 – Péssimo, 2 – Ruim, 3 – Regular, 4 – Bom e 5 – Ótimo.

A satisfação geral, através da tabulação dos questionários foi avaliada com um aproveitamento de 95% por parte dos colaboradores, ou seja, o treinamento atingiu o objetivo de capacitar as colaboradoras em seu objetivo.

Para que o processo de treinamento possa ser mensurado, é necessário que instrumentos de **avaliação** sejam propostos. Ademais, verificar se a eficácia do treinamento atendeu as necessidades é imprescindível para dar continuidade no processo ou realizar as medidas necessárias.

Para a avaliação do programa de treinamento para a empresa, foram propostos instrumentos de avaliação, que consistiram no uso de questionários. O primeiro questionário indicado é aplicado logo após o término do treinamento, como já especificado. O segundo questionário deve ser aplicado ao longo do exercício do trabalho, para que o treinado possa discernir se os conhecimentos adquiridos estão realmente sendo utilizados no desempenho de suas rotinas de trabalho e quais os efeitos da capacitação realizada. Outrossim, os superiores dos treinados participam desse momento com o terceiro questionário, que possibilita a avaliação sob a ótica do superior, para que o processo seja completo e não possua vieses.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como finalidade realizar um programa de treinamento técnico-comportamental estruturado para a organização em estudo, arraigado nas premissas de diagnóstico, desenho, implementação e avaliação de treinamento. Atenta-se que um dos treinamentos do programa foi implementado. O restante do programa está sendo avaliado pela administração da organização. Tal programa de treinamento foi sustentado totalmente no levantamento das necessidades da organização, o que permite utilizar esse modelo constantemente para avaliação dos colaboradores.

5 REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Thomson, 2005.
- BRESSAN, Flávio. O Método do Estudo de Caso. São Paulo: Fecap, vol.1, nº 1, 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm> Acesso em: 29/07/09.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro – Elsevier, 3ª Ed, 2008.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. Administração de recursos humanos. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GIL, Antônio. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.
- INSTITUTO Ethos, O que é RSE. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx> Acesso em 24/03/10.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, Georg T; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHWAB, Suelen; STEFANO, Sílvio Roberto. Acidentes no trabalho e Programas de Prevenção nas Indústrias de Médio e Grande Porte. Revista eletrônica *Latu Sensus* -, Ed. 6, 2008. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/Páginas/6%20Edição/Aplicadas/PDF/3-Ed6_CS-Acidentes.pdf> Acesso em: 08/02/10.