

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JOÃO ANTONIO COAN SILVA

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO EM CONCORDÂNCIA COM OS OBJETIVOS  
DA ORGANIZAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO: SESI-SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA

FLORIANÓPOLIS  
2005

**JOÃO ANTONIO COAN SILVA**

**TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO EM CONCORDÂNCIA COM OS OBJETIVOS  
DA ORGANIZAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO: SESI-SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA**

**Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado como requisito parcial para a  
disciplina Projeto de estágio – CAD 5400, do  
curso de Ciências da Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Professor Orientador: Dr. Marcos Dalmau**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

JOÃO ANTONIO COAN SILVA

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO EM CONCORDÂNCIA COM OS OBJETIVOS  
DA ORGANIZAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO: SESI-SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 15 de junho de 2005.

Prof. Mário de Souza Almeida  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

---

Professor Orientador  
Marcos Dalmau

---

Prof. Helena Mayer  
Membro

---

Prof. Beatriz Maria Cambraia Rocca  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

A primeira pessoa a ser lembrada neste momento é minha mãe, Janice, que sempre pensou mais em minha irmã e em mim que nela mesma. Agradeço também à Jordana que me deixou usar o computador para realizar este estudo e à Florentina que sempre me pergunta quando vou me formar.

Ao Júnior e ao Sérgio, que são os amigos que há mais tempo me acompanham e ao Pedro que, mesmo não morando mais comigo, merece ser lembrado por me alegrar em momentos de preocupação.

À Telma e ao Jair, que sempre acreditaram em mim e me trataram como um filho. À Valdéria e ao Rogério, que, mesmo afastados de mim, sempre os terei em meu coração.

Também gostaria de agradecer à Catarina, minha segunda mãe, que amo muito e aos meus amigos eternos, irmãos por opção, Nabih, pela sua sabedoria, e Israel, pela sua alegria, que me conhecem mais que eu mesmo.

Quanto aos amigos que fiz nesta Universidade, sem dúvida levarei para sempre na minha vida. À Andressa, Alcelmo, Cícero e Felipe pelos trabalhos em grupo mais divertidos que já fiz. Ao Thiago, Eduardo, Ramon, Pinz, Daniel e Márcio pelos inúmeros churrascos. Ao Marcos, Ana, Joanna, Roberto e Mariana pela parceria na sala de aula.

Um agradecimento em especial para Luana e Kelly, minhas grandes parceiras de festas, e à Christine, minha prima, pelo seu simples sorriso e também pelo seu carisma.

Por fim, agradeço também aos amigos que fiz no Centro Acadêmico e aos meus novos irmãos, Francisco e Oscar.

## RESUMO

**SILVA, João A. Coan. Treinamento & desenvolvimento em concordância com os objetivos da organização: estudo de caso: sesi-serviço social da indústria. 2005. (79f.) Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.**

Este estudo visa realizar um levantamento dos processos da área de Treinamento e Desenvolvimento do SESI de Santa Catarina, considerando o momento atual, verificar sua concordância com os objetivos da organização e propor melhorias que sejam adequadas à realidade da mesma frente aos problemas oriundos dessa área no auxílio para o alcance dos seus objetivos organizacionais. Quanto à metodologia aplicada, trata-se de uma pesquisa inicialmente exploratória e posteriormente descritiva, qualitativa, utilizando-se de entrevistas em que são abordados somente tópicos, com livre discurso dos colaboradores que trabalham na área e do coordenador de Planejamento e Recursos Humanos do SESI.

**Palavras-chave:** Treinamento e Desenvolvimento; Autodesenvolvimento; Processos; Objetivos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1 TEMA-PROBLEMA.....	7
1.2. OBJETIVO GERAL.....	8
<b>1.2.1 Objetivos Específicos</b> .....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	12
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	12
<b>2.1.1 História do Treinamento</b> .....	12
<b>2.1.2 Vantagens do Treinamento</b> .....	14
<b>2.1.3 T&amp;D Estratégicos</b> .....	16
<b>2.1.4 Papel do RH</b> .....	20
<b>2.1.5 Processo de T&amp;D: diagnóstico e avaliação</b> .....	22
2.1.5.1 Fluxo do Treinamento.....	22
2.1.5.2 Modalidades de treinamento.....	33
2.1.5.3 Tipos de levantamento de necessidades de treinamento.....	34
<b>2.1.6 Métodos e Técnicas em T&amp;D</b> .....	39
<b>2.1.7 Autodesenvolvimento</b> .....	40
2.1.7.1 Papel do profissional de T&D.....	41
2.1.7.2 Idéias para estimular uma cultura de autodesenvolvimento.....	41
<b>3 METODOLOGIA DO TRABALHO</b> .....	43
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2 AMOSTRAGEM.....	44
3.3 COLETA DE DADOS.....	45
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	46
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	48
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	48
4.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	55
4.3 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DA ÁREA DE T&D.....	58
4.4 COMPARAÇÃO DOS OBJETIVOS COM AS TÉCNICAS DE T&D.....	63
4.5 PROBLEMAS DA ÁREA DE T&D PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS.....	64
4.6 PROPOSTAS DE MELHORIA DOS PROCESSOS DE T&D.....	66
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	70
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	72

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>73</b>
--------------------------	-----------

## **ANEXOS**

<b>ANEXO I</b> .....	<b>75</b>
<b>ANEXO II</b> .....	<b>76</b>
<b>ANEXO III</b> .....	<b>77</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Este estudo buscará analisar a área de Treinamento & Desenvolvimento do SESI - Serviço Social da Indústria do Estado de Santa Catarina, considerando a realidade atual, identificando os processos realizados por essa área e a concordância dos mesmos com os objetivos definidos pela organização. A pesquisa tem como meta servir como uma ferramenta de auxílio na gestão dessa área.

Com isso, busca-se identificar possíveis problemas na estrutura de processos dessa área que afetam o alcance dos objetivos organizacionais.

### **1.1 PROBLEMA**

Toda organização bem estruturada dedica parte de seus esforços ao planejamento de objetivos. Esses objetivos existem com a intenção de indicar os caminhos a serem seguidos pela empresa e todas as áreas do empreendimento devem participar, através de suas ações, da busca pelo cumprimento dos mesmos. Cada área deve ter metas que, somadas, procurem visar os objetivos.

Neste contexto, a área de Recursos Humanos deve ter como meta assumir uma posição de apoio às atividades-fim da organização, selecionando, treinando, desenvolvendo e motivando profissionais capazes de atingir os ideais da empresa.

No setor de Recursos Humanos, a área de Treinamento e Desenvolvimento prioriza o aperfeiçoamento dos profissionais, buscando oferecer profissionais mais bem preparados para os desafios da organização e do mercado e também mostrar ao colaborador da empresa que ele pode e deve tentar evoluir cada vez mais as suas habilidades.

No caso da área de Recursos Humanos do SESI, Serviço Social da Indústria, uma organização que fornece serviços buscando a qualidade de vida dos funcionários de suas empresas-clientes, os desafios são grandes, pois suas atividades estão altamente ligadas com as atividades das áreas-fim da empresa. Por isso, é essencial para a organização verificar se as metas dessa área estão sendo cumpridas, em especial as metas de Treinamento. Com isso, torna-se importante saber:

Considerando a realidade atual, os processos da área de Treinamento e Desenvolvimento estão de acordo com os objetivos do SESI, Serviço Social das Indústrias, em sua sede no Estado de Santa Catarina, Florianópolis?

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Verificar se os processos praticados pela área de Treinamento e Desenvolvimento estão de acordo com a busca pelo alcance dos objetivos do SESI, Serviço Social das Indústrias, em sua sede no Estado de Santa Catarina, Florianópolis, no momento atual.

### **1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar os objetivos organizacionais do SESI;
- b) Identificar os processos praticados pela área de Treinamento e Desenvolvimento da Coordenadoria de Planejamento e Recursos Humanos do SESI;
- c) Identificar os problemas para o alcance dos objetivos por essa área, suas causas e conseqüências;

- d) Sugerir alternativas para a Coordenadoria de Planejamento e Recursos Humanos na tentativa de alcançar os objetivos da organização.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Para que uma organização atinja o sucesso, é necessário definir objetivos que exijam o enfoque de todas as suas atividades. Eles se tornam essenciais para o planejamento das atividades a serem realizadas, o que se deve ou não fazer, indicam em que caminho devem ser focados os esforços da empresa, mostram para onde as decisões devem apontar e facilitam a avaliação do progresso do empreendimento.

O SESI tem como principais clientes as indústrias do Estado de Santa Catarina que se preocupam com a saúde de seus profissionais, para quem presta serviços de saúde, lazer, educação, alimentação, farmácia e consultoria social. Por isso, estar atento ao bem-estar de seus próprios colaboradores toma-se, antes de tudo, a base de suas atividades, uma atitude que demonstra a cultura organizacional, pois é exatamente o foco na qualidade de vida do trabalhador que o SESI tem como atividade-fim e demonstra isso através de suas ações. Portanto, a Coordenadoria de Recursos Humanos deve ter um papel fundamental na organização em estudo e a área de Treinamento e Desenvolvimento assume um caráter estratégico, pois tem a tarefa de desenvolver e satisfazer através do incentivo ao Autodesenvolvimento desses profissionais.

Sendo assim, analisar as técnicas desta área e verificar se os objetivos da empresa estão sendo atingidos por este setor torna-se altamente relevante, sendo um pré-requisito para os serviços que a empresa presta a seus clientes.

No momento, a organização não elabora um estudo formal dessa área, mostrando suas relações com os objetivos da organização, o que seria essencial para o planejamento das atividades da mesma.

Além disso, este estudo pode servir como ferramenta de auxílio à gestão de Recursos Humanos, oferecendo uma análise para a área que será pesquisada.

Quanto à viabilidade do estudo, o mesmo não deverá apresentar altos custos por possuir uma população limitada para as entrevistas, tornando projeto capaz de ser realizado.

Outro ponto a ser destacado é o fato de ser a organização e a área em que o pesquisador realiza seu estágio, o que facilita o cumprimento dos objetivos estabelecidos neste trabalho.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Esta pesquisa começa, no capítulo 1 com uma contextualização sobre o tema a ser abordado. Faz-se uma abordagem inicial para se determinar o porquê do assunto escolhido, assim como a viabilidade do trabalho.

No capítulo 2 será realizada a fundamentação do tema escolhido como objeto de pesquisa. Tudo o que for colocado posteriormente no estudo de caso deverá ser baseado em alguma fonte segura, em algum autor especialista no assunto.

A seguir, no capítulo 3, a metodologia da pesquisa será descrita para se ter uma total noção dos métodos de coleta de dados utilizados neste trabalho.

O capítulo 4 iniciará o estudo de caso com uma caracterização da organização utilizada como caso prático e a seguir os objetivos da pesquisa serão trabalhados de

acordo o que será fundamentado e na ordem dos objetivos descritos anteriormente neste primeiro capítulo.

Por fim, caberá ao autor desta pesquisa finalizar o trabalho com as considerações finais, que deverão conter uma análise final sobre o que foi abordado no capítulo 4.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Treinamento e Desenvolvimento**

#### **2.1.1 História do Treinamento**

O treinamento é uma atividade que foi desenvolvida com a finalidade de capacitar a mão-de-obra e era o meio utilizado pelos antigos artesãos para passar seus conhecimentos para os aprendizes. A partir da Revolução Industrial, o treinamento transformou-se em um meio de adaptação dos operários para a utilização de máquinas para a produção em massa. O treinamento da mão-de-obra operária era essencial para o grande aumento de produção exigido na época do início da produção mecanizada.

No velho estilo da empresa tradicional, o treinamento era entendido como o desenvolvimento de um processo sensomotor, ou, mais especificamente, um processo de desenvolvimento das aptidões do indivíduo para execução de determinada tarefa ou atividade profissional definida. Isto significa que a função de treinamento se limitava a desenvolver no homem a destreza do manuseio das ferramentas e dos materiais, e o conhecimento das máquinas e das operações. O interesse do treinamento, dentro deste conceito imediatista, era, pois, o adestramento do operário no processo da produção, sem grandes considerações para com o desenvolvimento das habilidades intelectuais e das condições humanas, como se o mesmo fosse, apenas, um fator mecânico no sistema das forças de produção. A idéia de que a fábrica era uma organização de máquinas – e não um grupo social de seres humanos na execução de tarefas comuns – identificava bem o conceito tradicional de treinamento então vigente, o qual era perfeitamente admissível, em face da tecnologia incipiente e dos métodos de trabalho pouco desenvolvidos (FONTES, 1977, p. 17).

Surge no final do século XIX a administração científica que observa e analisa as atividades buscando novas e melhores formas de executar os processos empresariais, principalmente dos meios de produção. Neste período, o treinamento visava o aperfeiçoamento das tarefas que estavam diretamente ligadas à fabricação de bens de consumo.

A atenção que desde essa época (o século XIII) era dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880. Para atender a essa nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado. Sua articulação como algo racional

foi a garantia da atualização dos trabalhadores em suas habilidades, da diminuição de seus erros e da ampliação de sua capacidade para realizar outras tarefas (BOOG , 1995, p. 17).

A partir de 1970, a psicologia, que até então se dedicava a definir perfil para as tarefas, tende-se a mudar devido à alta competitividade empresarial, crescente em todo o mundo e passa a inserir-se no treinamento e desenvolvimento de pessoas do corpo da organização. Neste período, iniciou-se a busca por vantagens competitivas, ou seja, algo presente na organização que a diferencie das demais empresas do seu setor. Exige-se mais criatividade do colaborador, não é mais apenas mão-de-obra, mas faz parte de um contexto organizacional. Cada indivíduo deve procurar novas oportunidades.

Sob essas contingências, estava o germe do paradigma emergente de Recursos Humanos, ou seja, a substituição dos controles sobre o processo (controle externo) pelo controle sobre os resultados, a partir de controles internos dos sujeitos. [...] O parâmetro da capacitação não mais poderia ser o perfil, porque os cargos não eram mais estáveis em suas tarefas, mas deveria reorientar-se para o resultado a partir da auto-regulagem (compromisso, criatividade e competência) (BOOG, 1995, p. 26).

Neste momento, surge uma nova tendência que confronta o modelo da administração científica, uma teoria emergente que tem como objetivo o estabelecimento de metas finais e a criação de condições para se atingir essas metas. E que se preocupa com o lado humano do profissional treinado.

Fontes (1977, p. 18) diz que “o conceito moderno de treinamento tem o operário como o centro de sua ação e visa o aumento da produtividade por meio da capacitação e da integração do mesmo ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem-estar social”.

Essa valorização mudou drasticamente a visão que a organização tinha em relação ao trabalhador. As transformações forçam uma nova concepção sobre o trabalhador e sobre o treinamento a ele empregado.

A substituição do caráter puramente econômico e imediatista do conceito de treinamento, por outro sentido econômico-social, deve-se, naturalmente, à ação incoercível de transformações tecnológicas e econômicas ocorridas nas

estruturas tradicionais da sociedade industrial em rápido desenvolvimento [...] o fator central dessas transformações foi a valorização do trabalhador como ser humano e sua identificação com os valores econômicos e sociais dentro da organização (FONTES, 1977, p. 18).

A partir de 1990, nota-se bem a diferença entre o modelo da administração científica, totalmente voltada para o estudo dos processos que compõem a atividade-fim da empresa, e o modelo emergente, que busca focar seus esforços na melhoria dos resultados atingidos pela organização.

No paradigma da administração científica, a sistematização do treinamento divide com o planejamento das tarefas a função de controle do desempenho. No caso do paradigma emergente, a ausência de tarefas previamente programadas faz com que a capacitação tenha de assumir quase sozinha essa responsabilidade. (BOOG, 1995, p. 27).

### **2.1.2 Vantagens do Treinamento**

Segundo Carvalho & Nascimento (1993, p. 156), o processo de treinamento proporciona, em termos de segmentos empresariais, os seguintes benefícios:

- a) Quanto ao mercado de trabalho: definição das características e atribuições dos empregados, racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores e melhoria dos padrões profissionais dos treinandos;
- b) Quanto ao pessoal em serviço: melhor aproveitamento das aptidões dos empregados, maior estabilidade de mão-de-obra, estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal da melhoria funcional e dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa; e,
- c) Quanto à empresa como um todo: aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos, maiores possibilidades de ampliação ou

transformação dos programas de trabalho, disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização, melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial, economia de custos pela eliminação dos erros na execução no trabalho, condições de competitividade mais vantajosas dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços, maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal e diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

Fontes (1977, p. 33), é mais específico quanto aos benefícios conquistados pelo foco em treinamento bem executado. O treinamento de pessoal, quando bem planejado, coordenado e executado, poderá contribuir com as seguintes vantagens, entre outras, para a empresa: diminuição do tempo nas operações, em virtude do aumento da eficiência do trabalhador; redução dos custos da produção, em face do aumento da produtividade do trabalho humano; redução quantitativa dos quadros profissionais em virtude da melhor qualificação da mão-de-obra; melhor qualidade dos produtos e menor desperdício de material; melhor utilização das máquinas e do equipamento; redução dos acidentes profissionais; racionalização dos métodos de trabalho e redução da fadiga profissional; possibilidades para aumento de salário e, conseqüentemente, melhoria da satisfação do empregado para com o trabalho; promoção profissional justa e adequada; maior integração do trabalhador com os objetivos da organização; melhor adequação da mão-de-obra, em todos os níveis, ao trabalho; e, melhor clima de entendimento entre a empresa e o trabalhador.

### 2.1.3 T&D Estratégicos

Hoje em dia, Treinamento e Desenvolvimento (T&D) possuem outro foco. Deixaram de ser apenas a capacitação da mão-de-obra e assumiram um papel fundamental na busca por vantagens competitivas. Possuir uma área de T&D bem evoluída e que identifica e atende as necessidades presentes e futuras da organização é essencial em um ambiente altamente competitivo, pois motivam e incentivam os colaboradores.

Mas, inicialmente, para estudar Treinamento, deve-se definir seu conceito. Treinar vem do latim *trahere*, significando trazer/levar a fazer algo (BOOG, 1995, p. 67).

Segundo Boog (1995, p.67), o treinamento é um conjunto de processos que visa encontrar e suprir as necessidades de capacitação, essenciais para a melhor execução das atividades, dos colaboradores da organização. "é preciso saber o que queremos que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado, verificar os resultados." (BOOG, 1995, p. 67).

Já para Fontes (1977, p.30), a definição de treinamento é mais abrangente, contemplando as próprias atitudes do trabalhador.

O treinamento é aqui entendido como uma atividade global, uma forma de educação, embora em termos menos amplos do que esta. O processo pelo qual se produzem mudanças no aperfeiçoamento de atitudes, padrões de eficiência, de comportamento, etc (FONTES, 1977, p. 30).

Para Stammers & Patrick (1978, p. 14), treinamento é "o desenvolvimento sistemático de padrão de atitude/conhecimento/habilidade/conduita requerido para que um indivíduo desempenhe de forma adequada uma determinada tarefa ou serviço".

Para melhor entendimento dessa definição, Stammers & Patrick (1978, p. 15) afirmam que padrão de atitude/conhecimento/habilidade/conduita são "as determinantes

essenciais do desempenho eficaz em termos de atitude, conhecimento e habilidade: a atitude para com o ato de execução da tarefa, o conhecimento necessário para assumir a atitude certa e as habilitações necessárias para o bom desempenho”.

Aprofundando um pouco mais o conceito acima, Stammers & Patrick (1978, p. 15) definem habilidade como sendo “um padrão organizado e coordenado de atividade mental e (ou) física em relação a um objeto ou outra exposição de informação [...] é gradualmente formado no decorrer do treinamento repetido ou outra experiência”.

Os autores mostram também uma visão vai voltada para melhoria dos processos e não uma tentativa de facilitar o alcance dos objetivos da organização quando resumem a definição de treinamento.

Em essência, o treinamento diz respeito a pessoas que estão aprendendo a executar tarefas, principalmente tarefas muito específicas e prescritas, embora haja exceções quando as tarefas têm um caráter mais amplo e irrestrito – por exemplo na administração e supervisão (STAMERS & PATRICK, 1978, p. 16).

Para Stammers & Patrick (1978, p. 20), qualquer tarefa cria um problema para seu executante e os autores propõem três soluções potenciais:

- a) Selecionar as pessoas que, através de suas aptidões, capacidades ou treinamento prévio, podem haver-se com as exigências particulares da tarefa;
- b) Treinar pessoas para executar a tarefa atendendo a essas exigências; e,
- c) Planejar, ou replanejar, a situação de trabalho a fim de reduzir as exigências da tarefa.

Ainda segundo Stammers & Patrick (1978, p. 21), “cada uma das três soluções satisfará aos objetivos requeridos, embora por diferentes métodos [...] a primeira diz

respeito à seleção de pessoal e a terceira envolve Ergonomia ou o planejamento do sistema homem-máquina”

Já a definição de Desenvolvimento denota um contexto mais amplo ao treinamento. É a melhoria, a evolução do ser humano, como pessoa e como colaborador de uma organização.

O conceito de desenvolvimento também sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Vindo também do latim (*des* – para ênfase + *em* – para dentro, interno + *volvere* – mudar de posição, lugar), tomou em nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado. (BOOG, 1995, p. 69).

T&D, seria a união destes dois conceitos. O treinamento busca o desenvolvimento dos indivíduos e este aperfeiçoamento é necessário para a sobrevivência das organizações.

Porém, T&D ainda encontram-se em um estágio deficitário na maioria das empresas. A visão de simples capacitação da mão-de-obra ainda não saiu da mente de muitos administradores e é a idéia que muitos profissionais desta área também conservam.

Assumindo esta área como integrante do planejamento estratégico, as organizações poderiam ter equipes motivadas e preparadas para os desafios que devem e, assim, podem enfrentar no mercado atual.

Na grande maioria dos casos, o treinamento executado nas empresas não guarda relação com os planos estratégicos da organização. Ou porque os que decidem não conseguem fazer a ligação ou porque o homem de RH não conhece os planos estratégicos (o que é, de fato, consequência do primeiro). Na maioria das empresas, os ditos ‘planos de treinamento’ acabam seguindo a inércia dos diagnósticos de deficiências individuais de desempenho. Para complicar, esses diagnósticos baseiam-se rotineiramente nos sentimentos sobre o desempenho da pessoa existentes no momento do diagnóstico. Raramente existe um acompanhamento mais sistemático e objetivo do desempenho do indivíduo e das circunstâncias que o cercam. (BOOG, 1995, p. 72).

Outros autores não compartilham desta visão pessimista sobre o estado atual de T&D nas organizações e acreditam que, pelo menos nas grandes corporações, este pensamento já está em fase de transformação.

Nos tempos atuais, o que predomina no setor de treinamento – pelo menos nas grandes organizações – é o modelo sistêmico. O treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. (GIL, 1994, p. 63).

De qualquer forma, a área de T&D deve mostrar sua relevância, desenvolvendo o capital humano e preparando-o para não apenas as necessidades da organização, mas do mercado. A política de T&D deve estar de acordo com os objetivos organizacionais. Deve evoluir com eles. Tem que buscar atendê-los.

“... acredito que, quando as ações de T&D são vinculadas ou seguem os objetivos da empresa ou área, quando a pertinência da ação é bem questionada e um mínimo da ciência pedagógica é utilizada, os impactos dessas ações são perceptíveis.” (BOOG, 1995, p. 74).

Para atingir estas metas, esta área deve procurar se aproximar do colaborador, permitindo aos trabalhadores da organização conhecê-la e confiarem nas suas intenções de desenvolvimento, facilitando o trabalho do setor. Para isso, em grandes corporações sugere-se o processo de descentralização das ações de T&D, de forma a agilizar os processos de T&D e buscando construir esse relacionamento mais próximo dos funcionários.

O que se propõe hoje é, sobretudo a democratização do desenvolvimento de recursos humanos. Isto requer a descentralização não apenas das atividades de desenvolvimento de recursos humanos, mas também das instâncias de poder. O que implica admitir que o desenvolvimento de recursos humanos seja encarado mais como uma função gerencial do que atribuição de um centro de treinamento (GIL, 1994, p. 64).

Esse seria um modelo de gestão onde o órgão antes único responsável por todos os processos de T&D agora apenas teria a função de coordenar as atividades da área. “O papel do órgão central será mais o de facilitador do processo de desenvolvimento de recursos humanos do que o de programador e executor de cursos” (GIL, 1994, p. 64).

#### **2.1.4 Papel do RH**

Ultimamente, a área de Recursos Humanos (RH) vem adotando uma cultura diferente. Está deixando de ser apenas um setor da empresa preocupado em contratar e demitir, uma administração de pessoal. Com a tecnologia, os mercados se encontram cada vez mais competitivos e o RH hoje tem o compromisso de buscar novos talentos e manter os que já existem na organização, devendo fazer assim, parte da estratégia das empresas. “O fato mais importante dos últimos tempos na área de Gestão de Pessoas foi a percepção de que ela só poderia contribuir para os resultados da empresa se produzisse e seguisse uma estratégia interagente com a estratégia maior da organização.” (BOOG, 1995, p. 107).

Dentro desse novo caráter adquirido pelo RH, a área de Treinamento e Desenvolvimento também passou por transformações e agora também assume um papel estratégico.

Para Boog (1995, p. 110), a “atuação estratégica de T&D, materializada pela contribuição para a visualização do perfil e o conseqüente preparo de pessoas que viabilizarão no futuro o ‘sonho’ da organização, é fundamental para que esse ‘sonho’ se concretize. Ainda segundo Boog (1995, p.110), essa atuação estratégica está fundamentada em alguns aspectos essenciais:

- a) O profissional de T&D precisa estar aberto para o acompanhamento do estado da arte (não basta dominar sua própria área, é preciso saber o que está acontecendo no mundo);
- b) O profissional deve orientar e assessorar, e não ditar, as demais áreas no que diz respeito a treinamento e desenvolvimento, seja em que forma essas atividades se configurarem;
- c) O grande papel de T&D é liderar a organização no processo de aprender a aprender; grande ênfase nos aspectos comportamentais. É fundamental fazer com que as pessoas se disponibilizem a contribuir para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Mas para que essa atuação de T&D realmente se torne estratégica, deve-se perseguir uma excelente relação com o público-alvo de T&D, o próprio colaborador da organização. Por isso, necessita-se, citando Boog (1995, p. 113), realizar algumas observações para a otimização da relação cliente-T&D:

- a) Deve haver um sentimento de parceria entre os colaboradores de todas as áreas;
- b) O cliente deve ter em mente a possibilidade de ajuda por parte de T&D;
- c) T&D deve estar próximo de novos projetos. Uma mudança de sistema de trabalho, por exemplo, poderá ser implantada sem traumas se a função T&D envolver-se logo nas primeiras discussões;
- d) O cliente interno deve ser exigente no que tange à qualidade dos serviços prestados por T&D.

### **2.1.5 Processo de T&D: diagnóstico e avaliação**

Treinamento e Desenvolvimento são um processo com alguns objetivos que devem ser muito bem definidos para a estruturação de um posicionamento estratégico. Mas T&D devem ser acima de tudo uma forma de crescimento dos colaboradores. De acordo com Boog (1995, p. 142), “podemos considerar o treinamento o processo educacional aplicado de maneira geralmente sistemática e organizada, por meio da qual as pessoas”:

- a) Aprendem ou adquirem conhecimentos específicos;
- b) Adquirem habilidades em função de objetivos definidos;
- c) Modificam atitudes diante das relações entre pessoas ou de aspectos de tarefa, organização ou ambiente.

#### **2.1.5.1 Fluxo do Treinamento**

O treinamento é um conjunto de etapas que devem ser estruturadas visando descobrir problemas que a empresa enfrenta ou enfrentará futuramente. “Ao adotar a abordagem sistêmica para o treinamento, deparamo-nos com um processo composto de quatro etapas ou fases, todas igualmente importantes: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação” (BOOG, 1995, p. 143).

O primeiro passo, o diagnóstico, deve tender a analisar a organização e o ambiente em que ela está inserida, com clientes, mercado, etc. para assim, visualizar posteriormente os tipos de treinamento adequados para atingir um caráter competitivo.

Planejamento: neste momento do processo, deve-se identificar “Em que treinar, quem treinar, como treinar, onde, quando e como avaliar todo o processo”.(BOOG,

1995, p. 143). É a hora de realizar o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) ou Diagnóstico de Necessidades de Treinamento (DNT), como é definido por Gil (1994, p. 64):

Costuma-se definir diagnóstico de necessidades de treinamento – DNT – como o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Para manter coerência com as propostas já apresentadas, contudo, melhor considerar que o diagnóstico deve envolver também o levantamento das potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas (GIL, 1994, p. 64).

O diagnóstico deve descobrir se a organização está atingindo seus objetivos. Para esta análise, vale ressaltar que para cada área da organização podem haver objetivos específicos que juntos têm a intenção de atingir o objetivo da empresa como um todo.

Um ponto muito importante é o que recomendam os especialistas em diagnósticos de empresa e que se resume no seguinte: a cada departamento da organização correspondem certos objetivos e funções; por isso é necessária a subdivisão do objetivo global da empresa em objetivos parciais. A fim de que a empresa opere eficazmente, cada função ou responsabilidade parcial, por sua vez, deverá ser cumprida com vistas ao objetivo global. Em outras palavras, tem-se que analisar cada departamento segundo sua contribuição ao êxito da empresa (FONTES, 1977, p. 54).

Para Macian (1987, p. 28), o LNT deve abranger:

- a) A organização: sua ideologia, sua política de ação, seu nível de desenvolvimento tecnológico, sua postura em relação a treinamento, áreas que apresentam problemas mais sérios de desempenho, etc;
- b) Os indivíduos: qual o seu grau de envolvimento com os objetivos da empresa, qual o grau de capacitação profissional, com que frequência apresentam sugestões ou demonstram uma atuação participativa, etc;
- c) O ambiente: como a empresa se situa no mercado, qual a imagem que o público tem da organização etc.

Para Boog (1995, p. 145), no LNT deve-se evitar alguns equívocos que podem vir a acarretar problemas no sucesso do levantamento e posteriores processos de Treinamento, por exemplo:

- a) Deve haver a percepção de necessidades de toda a organização, depois se especifica o que é de responsabilidade de T&D. Não se deve procurar apenas o que cabe ao T&D;
- b) Tentar prever as carências futuras, evitando que T&D tenha um efeito apenas curativo;
- c) Todos devem notar as necessidades, e não apenas os responsáveis pelo T&D;
- d) LNT é um processo contínuo, e não um ato isolado com um final previsto.

Macian (1987, p. 29) diz que existem ocorrências que, apesar de sugerirem uma necessidade de treinamento, podem representar outros problemas organizacionais, como por exemplo:

- a) Alta rotatividade de funcionários: tanto pode ser provocada por incapacidade no desempenho da função, como por uma política inadequada de salários;
- b) Alto índices de acidentes, queixas e reclamações, gastos exagerados, danificação de peças, problemas gerais de inter-relacionamento, alta porcentagem de peças refugadas: são um forte indício de necessidades de treinamento, mas podem também ser consequência de mau

planejamento, equipamento deficiente, cargos mal distribuídos ou papéis mal definidos, etc.

Na seqüência, deve-se executar as ações planejadas de forma a garantir uma boa assimilação de conhecimento por parte dos colaboradores treinandos.

Macian (1987, p. 47) complementa dizendo que “a execução está intimamente ligada ao Planejamento. Consiste, especialmente, em garantir procedimentos que caminham em direção aos objetivos previstos”.

Por fim, avalia-se todo o processo, desde o diagnóstico até o treinamento em si. A avaliação do treinamento pode ser realizada através de entrevistas com os treinandos, pelo método da observação das atividades que foram treinadas e agora devem ser postas em prática ou por uma avaliação de resultados.

Para Pontual & Boog apud Macian (1987, p. 45), um meio razoável para uma interpretação mais segura é pesquisar os resultados do treinamento em dois sentidos:

- a) Medindo quão bem são utilizados os recursos colocados à disposição de treinamento. Trata-se aqui do processo de validação;
- b) Medindo o caráter de resultado da atividade, isto é, até que ponto o treinamento foi eficaz. Este é o processo de avaliação.

É necessário que um treinamento seja tanto válido quanto eficaz para que se tenha a possibilidade de atingir os objetivos propostos com o mesmo.

Avaliar é, assim, medir o grau de congruência entre o que era esperado e o que foi efetivamente alcançado. Há, portanto, treinamentos absolutamente válidos por não ter havido desperdício de recursos, mas que poderão não satisfazer em termos de avaliação de produto, por não terem sido atingidos os objetivos propostos para sua execução (MACIAN, 1987, p. 45).

Para Davies (1978, p. 114), o objetivo da avaliação é “ressaltar a eficiência da instrução a qual, por seu turno, pode levar a um aperfeiçoamento em cursos futuros”.

Davis (1978, p. 114) cita ainda as vantagens desse processo:

- a) Os processos de decisão são baseados na evidência que está aberta à inspeção, e;
- b) A organização como um todo é envolvida no melhoramento da eficiência.

Como já foi visto, a primeira etapa é o diagnóstico. Deve-se visualizar claramente a organização e analisar se suas atividades estão de acordo com o esperado. Se estão conseguindo atingir os objetivos definidos.

Um bom começo é perguntar, visando uma análise organizacional bem simples e prática: a organização está atingindo seus objetivos (explícitos ou implícitos)? Supondo que os objetivos tenham sido bem definidos, se a resposta for negativa, está claro que algo falhou: desajuste nos padrões ou necessidades não-atingidas (ausência/deficiência de recursos) ou ocorrência de desvios cujas causas precisam ser detectadas. (BOOG, 1995, p. 146).

Nesta citação, Boog (1995, p. 146) define padrão como sendo o que se deseja que aconteça (quantidades, prazos, qualidade, etc) para atingir um objetivo. Boog (1995, p. 146) também conceitua necessidade como tudo aquilo de que se precisa para manter ou atingir um padrão determinado de desempenho.

Segundo Boog (1995, p.146), deve-se analisar se a empresa atinge suas metas e, em caso positivo, o próximo passo é questionar-se se ela tem condições de manter este rendimento ou, ainda, se a mesma está preparada para ampliar seus objetivos. Se a resposta for que a organização não consegue alcançar os objetivos, realiza-se uma avaliação para determinar o problema.

Após realizar esta análise organizacional, inicia-se uma análise operacional, das funções executadas, e uma análise individual, das pessoas que executam as atividades.

A primeira tem o objetivo de estudar as habilidades e competências necessárias para a execução das tarefas, como parte do processo da definição de treinamento.

A análise operacional é a análise de trabalho, enfocando os cargos e suas tarefas. O objetivo desta análise é descobrir os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos essenciais para o desempenho eficaz nos cargos [...] As discrepâncias entre os requisitos exigidos pelo cargo e o desempenho de seus ocupantes constitui as necessidades de treinamento (BOOG, 1995, p. 147).

A análise individual se refere ao estudo da capacidade produtiva dos colaboradores e verificar se as atividades estão sendo bem desenvolvidas.

Enquanto a análise organizacional centrava-se no estudo dos objetivos da organização e a análise operacional, nos cargos, a análise individual procura verificar se a força de trabalho é suficiente, qualitativa e quantitativamente, para as atividades atuais e futuras da organização. Procura saber como as pessoas estão desempenhando suas tarefas, se o treinamento pode elevar a sua eficácia e qual o tipo de treinamento sugerido. (BOOG, 1995, p. 148).

Deve-se tomar cuidado com o modo como se coleta os dados durante esta análise. Estes devem ser colhidos de forma a acrescentar o máximo de informações e valorizando o profissional que está sendo observado, demonstrando a ele a necessidade desse levantamento.

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 (GIL, 1994, p. 65).

Entre as inúmeras formas de coleta de dados, pose-se escolher a que melhor se adapta para a sua organização, para as funções a serem analisadas e à situação da empresa em estudo. Boog (1995, p. 149) diz que "Existem muitas formas para proceder o LNT e *a priori* não se pode definir qual é a melhor, a mais adequada". Boog (1995, p. 150) cita alguns instrumentos de coleta de dados como por exemplo as entrevistas com

peçoal de linha e com supervisores, questionários, avaliação de desempenho, observação, pesquisa de clima ou de atitude e exames de conhecimento.

Ultimamente vem-se buscando utilizar métodos mais flexíveis para coleta dos dados essenciais para a pesquisa. Obtém-se assim, dados mais precisos para o objetivo estipulados na mesma.

Essa rigidez na elaboração vem sendo bastante criticada, tanto que muitos autores propõem a utilização de instrumentos mais abertos para a coleta de dados, a fim de obter a análise qualitativa, que se mostra adequada principalmente para apreender o dinamismo do processo administrativo. E mais ainda: propõem o envolvimento ativo dos participantes, sobretudo dos gerentes, como estratégia para torna-los co-responsáveis pelos resultados do DNT (GIL, 1994, p. 65).

Realizadas essas análises, já se tem uma idéia bem definida dos possíveis problemas que ocorrem na organização e que podem ser eliminados ou atenuados pelo treinamento. Para Boog (1995, p. 149), é possível nesta etapa identificar possíveis problemas de treinamento (inventário de problemas), como admissões; mudanças nos programas de trabalho ou de produção (novas máquinas ou aumento de produção, etc); novos produtos ou serviços (produção ou comercialização); problemas ligados à produção (diminuição, acidentes freqüentes, etc); problemas de clima organizacional.

Para Gil (1994, p. 65), o DNT pode ser desenvolvido em três níveis:

- a) Análise Organizacional: consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação;
- b) Análise das Tarefas: consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz;

- c) Análise dos Recursos Humanos: consiste na identificação, junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.

A análise organizacional busca desvendar a organização de forma a permitir uma identificação dos setores passíveis de treinamento. Para Gil (1994, p. 65), "A análise organizacional envolve a empresa como um todo e objetiva, entre outras coisas, a identificação das áreas em que o treinamento se torna necessário".

Segundo Gil (1994, p. 65), a análise organizacional busca encontrar informações como identificação da organização, estrutura organizacional, planejamento, produção, vendas, potencial econômico-financeiro, recursos humanos, imagem da empresa e clima organizacional.

A análise das tarefas refere-se ao estudo das atividades desempenhadas pelos profissionais no exercício de seus cargos.

O treinamento tem como objetivo fundamental capacitar as pessoas para o desempenho das atribuições de seus cargos. Os cargos, por sua vez, são constituídos por tarefas que devem ser desempenhadas segundo determinados padrões. Assim, a análise das tarefas consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como os conhecimentos, habilidades e atividades requeridas (GIL, 1994, p. 67).

Para melhor compreensão, deve-se definir cargo como sendo uma classificação, pois cada colaborador da organização deve ser enquadrado em um cargo que indique suas atividades e mostre a condição em que este se encontra na empresa.

Deve-se compreender o significado de cargo, que abrange dois termos: tarefa e posição[...] tarefa é criada sempre que for preciso usar um esforço humano para uma finalidade específica, seja ele físico ou mental. Uma posição caracteriza-se pelo acúmulo de tarefas, a ponto de justificar o emprego de um trabalhador. Uma posição é, portanto, um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades

que exigem os serviços de um indivíduo. (MAYNARD apud HIPÓLITO, 2001, p. 39).

Para Gil (1994, p. 67), a análise das tarefas necessita dos seguintes dados:

- a) Identificação das atividades que compõem a tarefa;
- b) Identificação das responsabilidades do executante da tarefa;
- c) Identificação das condições de trabalho e riscos; e,
- d) Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas.

Gil (1994, p.67) cita ainda que para a obtenção desses dados pode-se realizar através de questionários, entrevistas, observação ou discussões em grupo.

Ainda no estudo das análises, a análise dos recursos humanos vem a ser uma pesquisa sobre a capacidade dos colaboradores em executar suas tarefas. Como citado por Gil (1994, p. 68), "A análise dos recursos humanos consiste em verificar em que medida os empregados dispõem dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização".

Para Gil (1994, p.69), a análise dos recursos humanos pode ser realizada através de vários métodos, como por exemplo, entrevistas, questionários, testes e simulações. Mas Gil (1994, p. 69) considera a observação, direta ou indireta, da execução das tarefas como o meio mais efetivo para a análise.

Esses três tipos de análises fornecem toda uma visão da organização, seus processos e seu capital humano. "Assim, a análise organizacional esclarece os objetivos, a análise das tarefas o que é necessário para alcança-los, e a análise dos

recursos humanos as carências do pessoal quanto à execução da tarefa” (GIL, 1994, p. 68).

A partir daí, se tem uma total idéia das necessidades de treinamento da organização. “Do confronto da análise dos recursos humanos com a análise das tarefas é que são identificadas as necessidades de treinamento” (GIL, 1994, p. 68).

Mas o modelo sistêmico de Treinamento possui também algumas críticas. Segundo Gil (1994, p. 63), muitos autores vêem o modelo sistêmico de forma negativa, pois:

- a) Vê o homem como um ser complexo, mas o trata essencialmente como recurso de produção;
- b) Centraliza o diagnóstico, o planejamento e a avaliação dos programas de treinamento;
- c) Confere excessiva ênfase à mensuração dos resultados do treinamento;
- d) Procura a uniformidade de comportamento humano na organização, desconsiderando as peculiaridades setoriais e individuais.

Para Carvalho & Nascimento (1993, p. 173), é de responsabilidade da gerência de treinamento predeterminar as seqüências de sua ação administrativa com vistas:

- a) Ao desenvolvimento de políticas de treinamento da empresa;
- b) Ao estabelecimento de procedimentos, padronizando métodos de formação;
- c) À definição orçamentária da unidade de treinamento, com a respectiva fixação de recursos financeiros para os programas de desenvolvimento de RH;

- d) À programação da atividade de formação, estabelecendo prioridades e seqüências de cada componente da programação;
- e) Ao desenvolvimento de estratégias de treinamento, decidindo quando e como alcançar os objetivos propostos;
- f) À fixação de objetivos de treinamento, estabelecendo os resultados finais desejados; e,
- g) Ao cumprimento dos planos de formação através da implantação de controles eficientes.

Talvez a mais fundada crítica seja quanto à centralização do Treinamento, reunindo todo o processo de forma a perder o contato com os indivíduos, aqueles para quem o Treinamento deveria ser voltado.

O que se propõe hoje é sobretudo a democratização do desenvolvimento de recursos humanos. Isto requer a descentralização não apenas das atividades de desenvolvimento de recursos humanos, mas também das instâncias de poder. O que implica admitir que o desenvolvimento de recursos humanos seja encarado mais como uma função gerencial do que atribuição de um centro de treinamento (GIL, 1994, p. 64).

Nesse processo de democratização, de descentralização, leva-se os processos operacionais para perto dos colaboradores, enquanto que o órgão anteriormente único gerador de planos de Treinamento, agora assume o papel de auxiliador, de coordenador desse processo. "O papel do órgão central será mais o de facilitador do processo de desenvolvimento de recursos humanos do que o de programador e executor de cursos" (GIL, 1994, p. 64).

### **2.1.5.2 Modalidades de treinamento**

Para Gil (1994, p. 71), o treinamento na empresa "pode assumir modalidades diversas, segundo se considere a clientela, a finalidade, o momento e o local".

- a) Quanto à clientela: o treinamento pode ser dirigido a todos os segmentos ocupacionais da empresa ou voltado para os empregados da hierarquia mais elevada. Gil (1994, p. 71) diz que se o treinamento for voltado para os executivos, pode ser chamado de desenvolvimento gerencial. Para os empregados de nível hierárquico inferior ao gerencial, pode ser designado de Treinamento Técnico, Treinamento Técnico-Administrativo ou Treinamento Operacional, dependendo do grau de escolaridade e do setor de trabalho;
- b) Quanto à finalidade: para Gil (1994, p. 72), o treinamento pode "voltar-se para o conteúdo ou para o processo. No primeiro caso, enfatiza a aquisição de conhecimentos. No segundo, volta-se para a mudança de atitudes e o desenvolvimento das relações interpessoais". Também há treinamentos mistos, com os objetivos visando tanto o conteúdo quanto o processo;
- c) Quanto ao momento: pode ser realizado o treinamento antes do ingresso no trabalho, ou treinamento de integração, ou após o início do trabalho, para suprir necessidades detectadas; e,

Quanto ao local: o treinamento pode ser realizado no ambiente de trabalho ou em um outro local mais apropriado.

### **2.1.5.3 Tipos de levantamento de necessidades de treinamento**

Há vários métodos que podem ser utilizados para se desvendar os tipos de treinamento que devem ser estruturados para os colaboradores da empresa. Os principais são, segundo Boog (1995, p. 149):

- a) Entrevistas: podem ser com os colaboradores ou com a diretoria e os supervisores. Cada entrevistado deve falar de suas atividades e também sobre seus colegas e subordinados;
- b) Avaliação de desempenho: estudo sobre o trabalho e o desenvolvimento de cada colaborador;
- c) Pesquisa de clima: estudo sobre a satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho;
- d) Discussões em grupo: controladas por um mediador, cada indivíduo expõe as suas opiniões ao grupo;
- e) Reuniões interdepartamentais: para que cada departamento comece a entender o que acontece nos demais setores da empresa; e,
- f) Exames de conhecimento: testes para avaliar a capacidade de cada colaborador em executar as suas funções. Deve analisar se a pessoa está apta para realizar suas funções. Pode ser um fator que provoque desconfiança dos funcionários com relação às reais intenções do profissional de T&D, portanto, se adotada, deve ser implementada com cautela.

Após o levantamento, deve-se analisar os dados e chegar a um diagnóstico. Para verificar até que ponto os problemas encontrados são capazes de serem resolvidos com treinamento.

O passo seguinte é definir os objetivos do treinamento, onde se quer chegar com o treinamento. Em seguida se faz a programação, buscando responder as seguintes questões, segundo Boog (1995, p.153): em que treinar, quanto, como, (como organizar e como avaliar). No fim do planejamento, definem-se os meios (conteúdo, métodos e técnicas).

A seguir vem a execução. Durante esta etapa, deve-se levar em conta, para evitar problemas, a qualidade dos treinandos, a qualidade dos instrutores e do material e das técnicas institucionais, o envolvimento das chefias e a adequação do programa (se estão de acordo com os objetivos do treinamento).

Após a execução, deve-se realizar a validação (quanto à legitimidade do treinamento) e a avaliação, que se divide em vários níveis, para Boog (1995, p. 159):

- a) Reação: as reações dos treinandos, o que eles acharam do treinamento;
- b) Aprendizagem: mudança de conhecimento, habilidades ou atitudes. Testes, provas;
- c) Comportamento ou resultado intermediário: verificar se o treinando mudou seu comportamento. Através de avaliações de desempenho, de preferência algum tempo após o treinamento (sessenta a noventa dias depois); e,
- d) Resultados finais: verificar se, após o treinamento, os objetivos organizacionais estão mais próximos de serem atingidos.

A avaliação da reação tem a finalidade de identificar a percepção do treinamento pelo treinando.

Neste nível, avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc. Esta avaliação pode ser efetuada no final de cada seção ou ao final do treinamento, mediante depoimentos ou questionários apropriados (GIL, 1994, p. 79).

A avaliação da aprendizagem desenvolvida durante o treinamento serve para testar a relevância do treinamento na melhoria da execução das atividades desempenhadas pelo treinando.

Neste nível, avalia-se em que medida o participante, em decorrência do treinamento, aprendeu o que foi proposto. Note-se que o aprendizado não envolve apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas também o aprimoramento de habilidades e desenvolvimento de atitudes. Pode-se avaliar a aprendizagem durante o treinamento ou logo após seu término... Para avaliação de conhecimentos, podem ser utilizados testes objetivos ou testes com questões abertas (GIL, 1994, p. 79).

Este tipo de avaliação pode ser realizado de diversas formas, como questões fechadas ou abertas. Porém, cada um desses tipos possui características distintas e devem ser escolhidos para fazer a avaliação de acordo com o grau de aprendizagem a ser notada.

Os testes objetivos podem assumir diferentes formas, conforme o tipo de questões, tais como: múltipla escolha, certo ou errado, ordenação ou completamento. Esses testes são de fácil aplicação e conduzem a um julgamento objetivo. Envolvem, porém, certas limitações: são de difícil elaboração e não são adequados para a avaliação dos níveis mais elevados de aprendizagem, como, por exemplo, criatividade, crítica, etc [...] Os testes com questões abertas possibilitam avaliar aspectos da aprendizagem que não podem ser identificados nos testes objetivos, tais como: capacidade de síntese, organização de idéias etc. São, no entanto, muito mais difíceis de serem avaliados, conduzindo, freqüentemente, à subjetividade (GIL, 1994, p. 79).

Quanto à avaliação do comportamento, esta é mais complexa, pois não estará analisando o desempenho ou na forma como as tarefas estão sendo executadas, mas sim a conduta do treinando na execução das suas atividades.

A avaliação neste nível nem sempre tem sido desenvolvida a contento. Primeiro porque ela não ocorre logo após o treinamento; exige que o treinando tenha voltado a desempenhar as atribuições de seu cargo. Depois porque requer depoimento de seu superior imediato, que muitas vezes não está preparado para emitir um julgamento objetivo acerca do comportamento do treinando no cargo. E, finalmente, porque algumas vezes a empresa não oferece condições para que os conhecimentos obtidos sejam postos em prática (GIL, 1994, p. 80).

De acordo com Gil (1994, p. 80), as técnicas mais utilizadas para avaliação de comportamento no cargo são:

- a) Amostragem de atividades: consiste, basicamente, no registro da observação do comportamento do treinando no trabalho, em espaços de tempo selecionados ao acaso;
- b) Diário do observador: é a mais simples de todas as técnicas para avaliar o comportamento no cargo. O observador fica em companhia do treinando por determinado período de tempo e anota tudo quanto ele faz nesse período;
- c) Autodiário: esta é a técnica mais econômica, pois não exige a presença de um observador, com os custos daí decorrentes. Tem, porém, suas desvantagens – os treinandos podem não dispor do tempo, da habilidade ou da motivação necessária para o satisfatório preenchimento dos autodiários;
- d) Entrevistas e questionários: pode-se obter informações acerca do desempenho no cargo também mediante interrogação. Neste caso, são feitas aos treinandos ou a seus superiores perguntas acerca de seu

comportamento. Embora consideradas menos objetivas que as técnicas de observação, os questionários e as entrevistas podem ser úteis para a avaliação em profundidade de certos aspectos do desempenho do treinando.

A avaliação do resultado tem a finalidade de descobrir se o treinamento implantado fez com que o desempenho dos treinando está mais próximo de atender os objetivos organizacionais.

A avaliação em nível de resultados tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. Constitui, naturalmente, atividade bastante complexa, pois é muito difícil separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades (GIL, 1994, p. 81).

Gil ainda descreve um outro tipo de avaliação, a avaliação das atitudes, do modo de agir do colaborador. Esta é de difícil avaliação, pois os resultados positivos dos treinamentos nessa área não influem diretamente nos resultados da organização na busca pelo cumprimento dos seus objetivos, mas sim nas atitudes pessoais dos colaboradores.

A avaliação de atitudes é muito mais complexa que a avaliação de conhecimentos e habilidades. Concebendo-se as atitudes como disposição para agir, subentende-se que elas, a rigor, só existem na mente, não podendo, portanto ser diretamente observadas. O que se pode, entretanto, é procurar inferi-las a partir do comportamento ou da expressão verbal dos treinandos. Para tanto se utilizam as técnicas: observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto-relatórios (GIL, 1994, p. 80).

Fontes (1977, p. 77) complementa dizendo que "A eficácia do treinamento só é reconhecida se as metas estabelecidas pela empresa forem alcançadas ou se os resultados conseguidos satisfizerem, qualitativa e quantitativamente, às necessidades preestabelecidas".

### **2.1.6 Métodos e Técnicas em T&D**

As técnicas de T&D têm o objetivo de auxiliar como ferramentas os profissionais da área em desenvolver os colaboradores da organização.

“Auren Uris apud Boog (1995, p. 212) classifica os esforços de desenvolvimento em quatro categorias”:

- a) Aprender pela experiência: no trabalho. Pode ser através de aprendizagem metódica (fazer sempre aquela tarefa), rodízio de funções, estágio ou delegação (para gerência e supervisores, é uma técnica muito importante) obtém resultados em curtíssimo prazo, sendo mais econômica. Porém, não permite um grande número de treinandos e tudo o que é passado tende a ser assimilado, inclusive os erros;
- b) Aprender pela simulação: imitação da realidade. Por exemplo, dramatizações (os aprendizes testam o que deverão fazer), estudos de caso, jogos de empresa e jogos e exercícios. A simulação é segura, pois permite correções e o treinando costuma comportar-se de forma a melhorar o processo, evitando os erros que poderiam ser passados por um instrutor no modo de aprendizagem por experiência. Mas os custos deste treinamento são maiores;
- c) Aprender pela teoria: os conceitos e palavras. Os métodos mais comuns são explanação oral (um comunicador passa o conhecimento) e debate cruzado (forma-se dois grupos com propostas adversas e um mediador administra a discussão). Permite um grande número de treinandos e um maior embasamento teórico. Porém, não garante que o treinando consiga por em prática o que aprendeu; e,

- d) Aprender pelo 'desenvolvimento do espírito': o comportamento humano e sua modificação ".Pode-se citar o aconselhamento psicológico (individual, enquadra-se no gênero das psicoterapias) e dinâmica de grupo. Tem como vantagens atingir melhor as atitudes e amplia a sensibilidade e autopercepções dos treinandos; estimula e incentiva a criatividade e predispõe os treinandos a outras formas de treinamento. Porém, não assegura o resultado a curto prazo e não favorece a aquisições de conceitos e habilidades funcionais.

Quanto à seleção das técnicas e métodos adequados, para Boog (1995, p. 231) deve-se prestar atenção em critérios prioritários (o que se pretende ou que mudanças são desejadas com o treinamento; quem deve ser treinado e a que tipo de treinamento ele pode ser submetido, qual o mais eficaz?) e em critérios gerais (objetivos da empresa; disponibilidade de tempo para treinamento; recursos de materiais para treinamento, instrutores e de dinheiro para investimento em treinamento).

### **2.1.7 Autodesenvolvimento**

Focando mais no desenvolvimento, pode-se definir agora alguns conceitos. Desenvolvimento é a evolução, o progresso, o melhoramento de algo. "Des-envolver: deixar de estar envolvido. Evoluir por meio da quebra ou transformações de padrões, paradigmas, regras, conceitos, limites" (BOOG, 1995, p. 314).

Quando uma pessoa busca por conta própria o seu desenvolvimento, chama-se este processo de autodesenvolvimento. "Autodesenvolvimento: responsabilizar-se pelo

projeto do próprio crescimento, ser o agente transformador e diretor da Carreira e da Vida.” (BOOG, 1995, p. 314).

Buscar o autodesenvolvimento é uma atitude independente da cultura organizacional, mas hoje em dia, com o mercado de trabalho acirrado, torna-se uma característica fundamental para os profissionais de todas as áreas.

Quando se pergunta: “Você encanta tanto a si próprio quanto a seus clientes?” é comum utilizar-se de justificativas, “álibis”, que tire da pessoa a culpa por se verificar uma resposta negativa, como por exemplo: “minha empresa é que cuida disso (ou não)” (BOOG, 1995, p. 314).

Por isso, para Boog (1995, p. 315), Autodesenvolver-se é “desmontar esses álisis”.

#### **2.1.7.1 Papel do profissional de T&D**

Deve-se buscar inserir em cada colaborador a vontade de desenvolver-se, de evoluir, e o profissional de T&D deve assessorar, estimular esse tipo de pensamento. “É preciso que a agenda de T&D inclua o incentivo à cidadania, as ações individuais de desenvolvimento, ao trajeto pessoal de crescimento, à direção da própria carreira e escolhas.” (BOOG, 1995, p. 315).

Cabe ao profissional de T&D transformar essa característica em um processo natural por que todos os colaboradores passam.

#### **2.1.7.2 Idéias para estimular uma cultura de autodesenvolvimento**

Algumas ações podem ser adotadas pelo profissional de T&D para estruturar o processo de Autodesenvolvimento de forma a ser aproveitado por todos na empresa.

Boog (1995, p. 320) cita como idéias para se inserir este modelo de desenvolvimento as seguintes ações:

- a) Recompensar as ações de Autodesenvolvimento;
- b) Disseminar o conceito de co-responsabilidades no processo de desenvolvimento entre os colaboradores e os órgãos formais de desenvolvimento;
- c) Promover reuniões periódicas para discussão de projetos de vida;
- d) Utilizar os meios de circulação de informações disponíveis para tornar visíveis ações de colaboradores que exercitam a cidadania dentro e fora das organizações;
- e) Sensibilizar o quadro de gestores a estimular o autodesenvolvimento de seus seguidores e avaliá-los por isso;
- f) Disponibilizar as informações dos Planos de Carreira nas organizações que já tem esses processos sistematizados. (uma forma de mostrar até onde o colaborador pode chegar, evitar a confidencialidade dessas informações); e,
- g) Exercitar Autodesenvolvimento nas próprias equipes de T&D.

### 3 METODOLOGIA

Para se realizar um estudo, deve-se estabelecer critérios para a captação de dados de forma a garantir que os mesmos são o mais precisos dentro do possível. Isso permitirá uma análise capaz de satisfazer plenamente os objetivos definidos para este trabalho.

Sendo assim, a etapa de determinação da metodologia a ser aplicada na pesquisa toma-se altamente relevante para o sucesso da mesma.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Existem vários tipos de pesquisa e no momento de definir a metodologia do estudo, o responsável irá classificar os tipos de pesquisa e explicar o porquê está sendo usado um determinado tipo. As classificações existentes dependem do critério escolhido. Vergara (1997, p. 43) utiliza dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios, dos quais são divididos em outras classificações para a pesquisa.

Quanto aos fins, seguindo as características apresentadas por Vergara (1997, p.43), esta pesquisa pode ser considerada como inicialmente *exploratória*, que é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e está presente em praticamente todas as pesquisas durante o levantamento bibliográfico e porque haverá uma exploração do tema a ser pesquisado. Esta pesquisa também pode posteriormente ser classificada como *descritiva*, que expõe características de determinado fenômeno e suas correlações, pois buscou detalhar os processos da área em estudo, apresentando suas características.

Quanto aos meios, este estudo é classificado, de acordo com Vergara (1997, p. 47) como *pesquisa de campo*, quando a pesquisa ocorre no local em que o fenômeno

ocorre; *pesquisa de laboratório*, quando é realizada em local circunscrito; *pesquisa documental*, quando as fontes de dados são documentos arquivados em organizações públicas ou privadas; *pesquisa bibliográfica*, quando materiais publicados, como livros e revistas, são utilizados como fontes; *pesquisa ex post facto*, quando se refere a um fato já ocorrido e o investigador não pode controlar as variáveis; e *estudo de caso*, quando se coleta dados de um caso particular, analisando-o profundamente e detalhadamente.

Nesta classificação, o estudo que se está elaborando pode ser considerada como pesquisa de campo, por ser realizar no ambiente de trabalho, onde ocorrem os processos da área de T&D; bibliográfica, pois se utilizam livros especializados no assunto para se fundamentar a pesquisa e validá-la, *ex post facto*, pois os processos já foram realizados e não podem ser controlados pelo pesquisador e estudo de caso, pois busca-se detalhar os processos e estudar seus resultados.

Outra classificação muito usada é apresentada por Chizzotti (2001, p. 88): *pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa*. As qualitativas fundamentam-se em dados que vêm de relações interpessoais e são analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos. Já nas quantitativas os resultados são produzidos a partir da mensuração das variáveis de maneira estatística. Com relação a esta classificação, este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa.

### **3.2 Amostragem**

Ao realizar uma pesquisa, precisa-se também definir a população que irá ser estudada. A população é "(...) um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo" (VERGARA, 1997, p.48).

No caso desta pesquisa, a mesma foi realizada com a população em estudo, ou seja, com as três pessoas que trabalham no SESI em Santa Catarina na área de T&D e com o coordenador da área de Planejamento e Recursos Humanos da organização.

### 3.3 Coleta de dados

Uma pesquisa qualitativa utiliza como instrumentos de coleta de dados várias técnicas, a utilizada neste estudo foi, segundo Chizzotti (2001, p. 90) *entrevista não-diretiva*, onde o entrevistador colhe informações sobre o tema baseadas no discurso livre do entrevistado, limitando-se basicamente a escutar. Essa classificação se tornou adequada para entrevistas com as responsáveis da área em estudo e o coordenador. Mas para um melhor resultado, os entrevistados serão questionados por tópicos que serão levantados e seguem em anexo nesta pesquisa. Os tópicos perguntados para a consultora e as colaboradoras da área foram: Quais são e como são executados os processos que você executa? Há problemas na execução dos seus processos? Há alguma sugestão de melhorias? Há algo a mais a ser colocado?

Visando atender aos seus questionamentos, os pesquisadores elaboram e aplicam uma diversidade de técnicas. Lakatos & Marconi (1990, p.171) denominam técnica como sendo “um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte” e classificam as principais técnicas em: documentação indireta, documentação direta, observação direta intensiva, observação direta extensiva.

A documentação indireta trata-se do levantamento de dados secundários, que é um importante passo para a construção de uma pesquisa científica. Esta procura por dados pode ser realizada de duas formas: pesquisa documental e pesquisa bibliográfica (Lakatos & Marconi, 1990, p.171). A pesquisa documental é baseada em fonte de

dados que se encontram restritas a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Neste trabalho será utilizado como fonte secundária o Planejamento de Desenvolvimento de Pessoas para o ano de 2005, que é o relatório base para todas as ações de T&D do SESI.

A pesquisa bibliográfica, também chamada de pesquisa de fontes primárias, possui um caráter vital para a pesquisa, pois serve como base de comprovação para todas as posições e idéias focadas pelo pesquisador durante a construção da pesquisa. Nesta pesquisa, haverá nesta pesquisa uma fundamentação teórica do estudo com base em livros técnicos da área de T&D.

A consultora em Treinamento e Desenvolvimento foi entrevistada com o objetivo de informar quais e como são exatamente os processos da área pesquisada. Com esse mesmo objetivo foram entrevistadas as duas estagiárias que auxiliam esta consultora. O coordenador de Planejamento e Recursos Humanos da instituição também foi entrevistado para que seja realizada a percepção dos objetivos organizacionais para este estudo.

As entrevistas serão realizadas no próprio estabelecimento, serão entrevistas sem questionários, serão perguntados tópicos sobre os processos como são hoje, os procedimentos adotados pela área no desenvolvimento de suas atividades e melhorias na visão dos mesmos.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

Os desafios desse estudo ocorreram durante a pesquisa bibliográfica na indisponibilidade de livros conceituados e atualizados da área de T&D na biblioteca da

desta Universidade. Outro problema enfrentado foi a dificuldade em realizar as entrevistas com os colaboradores da área de Treinamento & Desenvolvimento e com o coordenador da área de Planejamento e Recursos Humanos.

## **4 Estudo de Caso**

### **4.1 Caracterização geral da organização**

O Sesi SC é uma entidade privada integrante do sistema FIESC (Federação das Indústrias de Santa Catarina) junto com o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), CIESC (Centro das Indústrias de Santa Catarina) e IEL (Instituto Euvaldo Lodi). Mantida em parte por contribuição compulsória das indústrias catarinenses, esta contribuição hoje representa apenas 3% da receita anual do Sesi/SC, bem como pelo retorno dos seus próprios negócios. Ela desenvolve suas atividades na área de serviços relacionados à saúde, alimentação, farmácia, crédito, educação, consultoria social, viabilização de microfinanças e lazer. Todos eles com o objetivo final de fortalecer a indústria e com o exercício de sua responsabilidade social. Os dados a seguir foram encontrados no endereço eletrônico do Sesi.

Em 1945 o Brasil enfrentava diversos problemas com fim da segunda guerra mundial. Por iniciativa da Federação das Associações Comerciais do Brasil e da Confederação Nacional da Indústria, o empresariado reuniu-se na I Conferência Nacional das Classes Produtoras e elaborou um documento, conhecido como Carta Econômica de Teresópolis, que expunha o pensamento dos representantes da indústria, do comércio e da agricultura sobre os problemas da época. O documento deixava bem claro: era preciso haver um plano de ação social para o Brasil. Como primeira consequência, a Federação das Indústrias de São Paulo criou a Fundação de Assistência ao Trabalhador (FAT), que prestava serviços assistenciais aos operários da indústria. Mantida pela contribuição espontânea dos empresários, a FAT durou pouco.

No fim do ano, uma reunião de sindicatos patronais e empregados, em Minas Gerais, deu origem a novo documento: a Carta da Paz Social, que reforçava os princípios da solidariedade social que norteariam a criação do SESI, no ano seguinte.

Um mês depois da reunião, em 25 de junho, o presidente Eurico Gaspar Dutra assina o decreto-Lei n. 9 403, que atribui à Confederação Nacional da Indústria (que tinha como dirigentes Euvaldo Lodi e Roberto Simonsen) o encargo de criar, organizar e dirigir o Serviço Social da Indústria (SESI). Em 1 de julho, durante reunião do Conselho de Representantes da CNI, o SESI é efetivamente criado como entidade de direito privado. Na mesma ocasião, é apreciada redação do Regulamento da entidade, aprovada em portaria de 20 de julho pelo Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio.

Em 1947 uma grave crise no abastecimento de gêneros de primeira necessidade afetava os grandes centros, principalmente o Rio de Janeiro e São Paulo. O descontentamento popular contra a classe patronal era grande e ocorria em um momento político delicado para o país. Embora o programa estabelecido para o SESI abrangesse alimentação, habitação, higiene, saúde e educação moral e cívica, a prioridade foi dada para as questões mais urgentes: abastecimento e educação social. São Paulo, que herdara da extinta Fundação de Assistência ao Trabalhador - FAT - postos de abastecimento já montados e em pleno funcionamento, foi o primeiro Departamento Regional a mostrar resultados expressivos. Rapidamente, os armazéns se disseminaram pelas principais áreas industriais da capital e interior do Estado. Em menos de um ano, já havia mais de 40 postos de abastecimento, que atendiam a 35 mil famílias operárias.

O Departamento Regional do SESI de Santa Catarina foi criado em 6 de dezembro de 1951, mas começou realmente a funcionar em 1952.

Em 1954 o SESI já oferecia serviços diversificados ao trabalhador. Desde seus primeiros anos de existência, o SESI vinha ampliando gradualmente sua ação pela qualidade de vida do trabalhador. Os cursos de alfabetização e postos de abastecimento de gêneros de primeira necessidade foram seguidos de outras iniciativas. Menos de 10 anos depois de sua criação, a entidade já oferecia atendimento médico-odontológico em seus ambulatórios e também nos locais de trabalho, com destaque para o programa de combate à tuberculose e à sífilis. Atividades esportivas, cinema, teatro, cursos de arte dramática e iniciação musical já faziam parte das opções de lazer oferecidas aos industriários e suas famílias.

Em 1965 com acelerado processo de industrialização do país trouxe o desenvolvimento, mas também sua contrapartida: índices preocupantes de acidentes de trabalho e doenças profissionais, com conseqüências diretas sobre a produção. Em 19 de maio, o então presidente do Departamento Nacional do SESI, Edmundo de Macedo Soares e Silva, instituiu a Comissão Técnica Permanente de Higiene e Segurança Industrial (COHISI). Era o começo de um trabalho sistemático de elevação da produtividade industrial por meio de ações que visavam a saúde ocupacional do trabalhador e a segurança no ambiente de trabalho. Nos anos posteriores, as ações referentes à Higiene, Segurança Industrial e Controle da Poluição foram ampliadas com o Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSO), ao qual foram integradas a Coordenação de Tecnologia Ambiental (SESITEC) e o Centro SESI de Tecnologia Ambiental (SESILAB).

Em 1969 o crescimento industrial significa aumento do índice de emprego. Também significa aumento de demandas, tanto dos trabalhadores quanto das empresas. Para o SESI, foi um período de modernização. Era preciso contar com

instrumentos técnicos e gerenciais que permitissem interpretar o processo de desenvolvimento sócio-econômico e adotar posturas ativas que atendessem às crescentes demandas da indústria.

A adoção de uma sistemática de Planejamento Estratégico para a entidade, pela Resolução n.1/69, permitiu um salto qualitativo na prestação de serviços à indústria. Ao instituir uma política de ação, definir critérios operacionais, otimizar recursos disponíveis e elaborar planos em conjunto com todas as unidades do País, foi possível diagnosticar e atacar os problemas mais graves que afetavam a mão-de-obra da indústria.

Em 1971 a migração do campo para as cidades não era novidade. Desde o início do processo de industrialização, na década de 1930, o fenômeno vinha avançando depressa e era objeto de atenção das políticas do SESI desde sua criação. No entanto, agora, as características da migração eram diferentes e exigiam ações direcionadas. Por um lado, a porcentagem de brasileiros que moravam em cidades havia aumentado muito. Passou de 31% em 1940 para 45% em 1960. Em 1970, pela primeira vez, o censo registrou o predomínio da população urbana: 56% do total. Por outro, a indústria, que, em 1968 já era responsável por 38,7% do Produto Interno Bruto, empregava grande parte dos migrantes.

No interior do setor industrial, também se podiam observar grandes modificações. A indústria brasileira sofisticara-se nas últimas décadas. O País deixara de fabricar apenas produtos perecíveis (alimentação, vestuário, etc), e dedicava-se à produção de bens duráveis, bens de produção e de capital..

Diante dessa situação foi elaborado o I Plano Nacional do SESI, que concentrava os programas da entidade em três setores: Educação, Saúde e Lazer, tendo em vista as implicações dos processos migratórios (qualificação profissional

insuficiente, baixa escolaridade, inadaptação social, hábitos de higiene inadequados, etc). Alguns dos objetivos imediatos da área de Educação mostravam bem a importância de trabalhar com este segmento, como, por exemplo: A absorção de padrões de comportamento, com vistas à integração no complexo urbano industrializado, e a adaptação dos contingentes migratórios a novos padrões de vida.

No final da década de setenta já não era segredo para ninguém: o processo de desenvolvimento econômico vinha acelerando os desníveis sociais. Também não se tratava de fenômeno recente. Vinha desde a lei salarial de 1965, que só permitia aumentos salariais uma vez por ano, e sempre calculados pela média inflacionária de três anos, que jogava os números para baixo. Com a inflação ascendente, as perdas eram enormes. As greves no ABC paulista eram apenas a face visível de uma situação potencialmente explosiva. O SESI, como entidade responsável pelas políticas sociais da indústria, expressou a sensibilidade do setor em seu Plano Nacional: "O PPN reflete a posição do empresariado nacional em relação ao problema da classe trabalhadora através de uma política de ação compensatória para os desníveis criados por um processo acelerado de desenvolvimento econômico", explicava o documento.

Para a economia brasileira, 1980 marca o início da "década perdida". Para o empresariado nacional, é um período de desafios. Ao assumir a presidência da CNI, Albano Franco mostrava ao País que sua liderança empresarial não excluiria a atuação política e que o desenvolvimento da indústria passaria, necessariamente, por uma política social consistente. Empenhado na promoção de uma moderna política de capacitação de recursos humanos em todo o país, mobilizou o potencial da CNI para aplicar um choque de competência nas estruturas e nos programas das três entidades que representam o capitalismo social no Brasil: SESI, SENAI e IEL.

A filosofia de atuação do SESI tornou-se mais abrangente, evoluindo da assistência para a promoção social em sentido amplo. Nos doze anos seguintes, a expansão física da entidade acelerou-se, indicando uma orientação no sentido da interiorização das atividades, num esforço de descentralização e redistribuição de renda.

O resultado foi expressivo. O número de centros de atividades e unidades operacionais passou de 448 para 1.634. No mesmo período, o número de unidades móveis aumentou de 120 para 423. A busca de maior equilíbrio no desenvolvimento social do País também pode ser medida no aumento de municípios atendidos, que passou de 568 para 655.

No início da década de noventa o SESI retoma processo de Planejamento Estratégico e faz diagnóstico da situação nacional. A busca de eficiência foi o estímulo do Plano Preliminar do SESI. Em um período de turbulência econômica, com indicadores sociais preocupantes, a entidade reforçou a necessidade de canalizar recursos para as atividades e programas que apresentassem altos níveis de eficácia. A significação de eficácia era bem definida. As ações do SESI deveriam ter "impacto positivo sobre a solução dos problemas e efeitos sociais claros na geração de melhores condições de trabalho, de defesa dos salários e de melhores condições de vida em geral, aumentando, conseqüentemente, os níveis de produção e produtividade".

Em 1992 como primeiro resultado concreto das discussões internas sobre resgate e consolidação da noção essencial de democracia, iniciado no ano anterior, o SESI lançou, em Minas Gerais, o Programa Ação Global. Realizado em parceria com a Rede Globo, o programa cresceria de proporções nos anos seguintes. Em 1996, 26 Departamentos Regionais já participavam, atendendo milhares de pessoas carentes

com ações dirigidas nas áreas de educação, saúde, cultura, esportes, lazer e cidadania. Em 1998, centenas de empresas já participavam do programa, que atendeu 5,61 milhões de brasileiros em um dos mais bem articulados exercícios de responsabilidade social do empresariado.

Em 1994 o SESI redefine sua missão institucional. Com a abertura da economia brasileira e a globalização, o aumento da produtividade e competitividade das empresas nacionais tornou-se cada vez mais premente. Modernizadas, as empresas procuravam trabalhadores com capacidade crítica, participantes e criativos. A questão da cidadania ganhou amplitude. Para atender os novos tempos, o SESI redefiniu sua missão institucional, incorporando, no mesmo conjunto, bem-estar social, cidadania e aumento da produtividade industrial.

Em 1996 o SESI se volta para a prestação de serviços sociais. Ao se definir como um prestador de serviços, o SESI modificou sua relação com usuários e clientela, buscando para a própria entidade os parâmetros de eficiência e produtividade que norteavam as empresas. Instrumentos como pesquisas e avaliação da qualidade dos serviços foram incorporados ao dia-a-dia da organização, que se tornou mais ágil e voltada para a satisfação de sua clientela. Por outro lado, como reflexo das discussões ambientais que se ampliavam, as ações voltadas para o meio ambiente, o desenvolvimento sustentável e a segurança no trabalho caminharam para uma integração que resultou na possibilidade de contribuir mais decisivamente para a responsabilidade social das empresas.

Em 1998 a crise financeira internacional trouxe o aumento do déficit fiscal, a desvalorização do real frente ao dólar, a evasão do capital externo, as altas taxas de juros e, conseqüentemente, a diminuição da capacidade de financiamento do setor

produtivo e o crescimento do desemprego. O SESI, que já vinha investindo na modernização de suas estruturas, comprovou que está na direção correta. Reformulou modelos organizacionais e procedimentos administrativos, abriu novas oportunidades de negócios, aprimorou seu atendimento, intensificou parcerias e buscou fontes adicionais de financiamento. Como resultado, diversos programas ultrapassaram suas metas, como o SESI-Educação do Trabalhador.

#### **4.2 Objetivos organizacionais**

A visão de uma organização deve revelar onde a mesma pretende estar após um determinado período de tempo. Os objetivos organizacionais têm o trabalho de indicar à empresa o caminho que ela deve seguir para atingir sua visão.

De acordo com o coordenador de Planejamento e Recursos Humanos, 1999 foi lançado o Plano Estratégico 2000-2004, com a intenção de melhorar a visualização dos objetivos e da visão do SESI para os colaboradores da empresa, onde o SESI busca manter a liderança na gestão e prestação de serviços sociais. A visão do SESI era "Até 2004, o SESI será reconhecido como líder nacional na gestão e prestação de serviços sociais, com sustentabilidade política e financeira", como se encontra em todos os crachás dos colaboradores produzidos até 2004. Com esta visão de futuro, foi lançado o Plano Estratégico 2000-2004, que norteou as ações da organização no início do novo milênio. Resultado dos princípios da participação e integração sistêmica, o Plano traz a colaboração de autoridades, líderes empresariais, dirigentes da CNI e de Federações da Indústria, gerentes, técnicos e consultores, garantindo, desta maneira, a consistência das grandes prioridades estratégicas que orientarão a entidade nos próximos cinco anos:

- A empresa industrial como cliente estratégico;
- Atenção e foco nas necessidades deste cliente;
- Concentração do esforço estratégico da organização em três vetores de negócios e serviços integrados: educação do trabalhador, saúde ocupacional e lazer na empresa;
- Busca de parcerias, da ampliação de receitas e da recuperação de custos na prestação de serviços, tendo em vista a sustentação de suas atividades e empreendimentos;

Profissionalização da gestão, com maior ênfase nos resultados econômicos e sociais e na eficiência da organização.

Porém, para se atingir estes objetivos maiores, cada área possui objetivos de ação, com características operacionais, definidos para cada área da organização, que deverão ser executados no período de um ano, de acordo com o Planejamento de Desenvolvimento de Pessoas do SESI-SC 2005.

A Consultoria Social, que presta serviços de consultoria em responsabilidade social para as empresas do estado, tem como objetivos operacionais: ampliar o atendimento ao cliente estratégico, identificar e desenvolver novo produto, padronizar produtos e processos técnicos da área, implementar *Integrator* – Sistema de Gestão em todos os produtos e todas as unidades e Redução do custo da hora da consultoria.

A Educação, que trabalha com a escolaridade dos trabalhadores das indústrias catarinenses, terá que se esforçar para: garantir produtos diferenciados às necessidades do segmento industrial, ampliar o atendimento ao cliente estratégico, identificar o potencial para o desenvolvimento de um novo produto, definir, padronizar e supervisionar a implantação dos processos e revitalização das unidades com o SESI

Escola e Educação de Jovens e Adultos, implementar *Integrator* – Sistema de Gestão em todos os produtos e todas as unidades e identificar o melhor custo unitário e relacioná-lo como meta de produtividade.

As Farmácias do SESI, maior rede do estado, tem como metas: praticar uma política do melhor preço, alcançar resultado líquido, assegurar a revisão do resultado líquido para investimento, revitalizações e programas sociais, aumentar o atendimento, otimizar e ampliar pontos de vendas e estabelecer um sistema de garantia da qualidade com ênfase no atendimento.

A área de Lazer, que presta serviços de ginástica laboral e eventos esportivos e de recreação para as empresas catarinenses terá que: ampliar o atendimento estratégico, garantir produtos diferenciados às necessidades do segmento industrial, identificar e desenvolver novo produto, implementar *Integrator* – Sistema de Gestão em todos os produtos e todas as unidades, implantar esportes, ginástica e eventos em todas as Regionais do Estado e identificar o melhor custo unitário e relacioná-lo como meta de produtividade.

O setor de Saúde, com seus serviços médicos e odontológicos aos trabalhadores das empresas-clientes do SESI deverá: expandir o atendimento em saúde às demandas das indústrias, desenvolver imagem de excelência em atendimento de saúde, desenvolver a gestão de saúde nas indústrias, reestruturar e ampliar o serviço de atendimento odontológico, implantar sistema de gestão do melhor custo unitário para todos os produtos em todo o Estado e desenvolvimento do produto de vacinação.

O Serviço de alimentação, que trabalha com cozinhas industriais tem como objetivos: praticar uma política do melhor preço, alcançar resultado líquido, assegurar a reversão do resultado líquido para investimento, revitalizações e programas sociais,

aumentar a produção, garantir qualidade e segurança alimentar e padronizar e atualizar unidades com layout produtivo.

O SESIcred, sistema de financiamento para os colaboradores do SESI e das empresas do estado visará: praticar a melhor taxa nos planos de crédito, alcançar resultado líquido, assegurar a reversão do resultado líquido para investimento, revitalizações e programas sociais, aumentar o volume de atendimentos, estabelecer um sistema de garantia da qualidade com ênfase no atendimento e desenvolvimento de novos produtos.

O setor Administrativo – Financeiro buscará: estruturar a infra-estrutura do SESI, estruturar a área de Suprimentos, otimizar processos administrativo-financeiros, consolidar papel da Controladoria e otimizar recursos da aplicação financeira.

Planejamento e Recursos Humanos batalhará para: compartilhar projeto de racionalização da área administrativa, garantir a implementação e manutenção da gestão, implantar programa de avaliação de desempenho, assegurar satisfação do cliente interno e racionalizar recursos da área administrativa.

Esses objetivos determinados para cada área buscam direcionar as ações das coordenadorias pelo período de um ano, 2005, e têm características operacionais que buscam, juntos, melhorar os serviços prestados pela organização.

Todos esses objetivos operacionais são definidos pela Direção executiva do SESI em Santa Catarina, em conjunto com os coordenadores de cada área.

#### **4.3 Descrição dos processos da área de T&D**

O Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) é realizado nos últimos meses de cada ano com o objetivo de descrever os treinamentos que haverão

no ano seguinte e é realizado pela consultora da área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Eles são classificados em três níveis: estratégico, tático ou operacional, de acordo com o tipo de treinamento para quem serão ministrados e com qual propósito, melhorar um processo ou dar uma visão desconhecida até então pelo treinando sobre determinado assunto, por exemplo. Esta classificação é um estilo resumido daquele citado por Gil (1994, p. 71), que separa os treinamentos em “desenvolvimento gerencial” para altos níveis hierárquicos, treinamento técnico e treinamento técnico-administrativo para o nível tático e treinamento operacional para a produção, aqui considerada para os trabalhadores das cozinhas industriais, farmácias, orientadores de atividades físicas, professores e profissionais da área da saúde.

Esse levantamento é construído da seguinte forma: a analista de T&D comunica-se com cada coordenador e pergunta sobre os treinamentos que devem ser realizados para sua equipe do Departamento Regional de Santa Catarina (DR), que coordena todas as ações do SESI no estado. Nas Unidades Regionais, que descentralizam as ações do DR no estado, o responsável pela área de Recursos Humanos em cada Regional também define os treinamentos a serem desenvolvidos para os colaboradores que trabalham na região.

Todo o processo de definição dos treinamentos que serão realmente executados parte da área de T&D que se localiza no DR de Santa Catarina. Assim como são centralizados ali também o processo de reserva em hotéis, definição e contratação de treinadores e os procedimentos operacionais.

Há um orçamento definido todos os anos para cada área da organização e para cada nível de treinamento. Com base nesse orçamento, é definida a viabilidade de cada

treinamento solicitado pelos coordenadores. Definem-se assim, quais treinamentos serão realizados e para quem poderão ser aplicados.

É importante ressaltar que nenhum tipo de pesquisa é realizada com outras organizações. Concorrentes dos serviços oferecidos pelo SESI, empresas que atuem na mesma região ou que possuam a mesma estrutura. Portanto, este LNT trata-se apenas de um levantamento dos treinamentos que os supervisores acreditam que suas equipes necessitem, e não sendo um fruto de toda uma análise realizada na organização e no ambiente em que ela se encontra.

O orçamento destinado a cada nível e a cada área da organização corresponde aos colaboradores que se encontram como funcionários efetivos no momento da elaboração do LNT, portanto, no fim do ano anterior. Caso algum colaborador contratado após esse período tenha interesse em participar de um treinamento, deve solicitar ao seu coordenador de área. Caso o mesmo aprove o pedido, o encaminha ao coordenador da Coordenadoria de Planejamento e Recursos Humanos que, se deferir o treinamento, passa a solicitação ao diretor da área em que o colaborador trabalha.

Segundo uma das colaboradoras da área, todo treinamento realizado é avaliado. Esta avaliação é de reação ao treinamento aplicado e o modelo segue como Anexo I neste trabalho, sendo aplicado logo após o treinamento. Trata-se de um questionário com questões fechadas e algumas abertas que ocupam em torno de duas páginas. As respostas são mostradas ao coordenador da área em que o colaborador atua.

Porém, estes questionários são entregues para preenchimento, mas não são cobrados, ou seja, o treinando que não quiser responder ao questionário de avaliação do treinamento não tem essa obrigação. Os questionários são apenas arquivados junto

com os registros de participação que seguem como Anexo II neste estudo, não sendo utilizados para nenhum tipo de aprimoramento do treinamento.

Decorridos seis meses do treinamento há uma avaliação de eficácia do treinamento, cujo modelo segue como Anexo III nesta pesquisa, sendo uma avaliação de aprendizagem, de acordo com Boog (1995, p.171). Este tipo de avaliação é realizado pelo superior imediato do treinando, para verificar se o treinamento surtiu alguma melhora no processo, é mais comum no nível operacional. Começou a ser realizado no ano de 2004, sendo recente e não correspondendo a nenhum tipo de melhoria no treinamento, pois é apenas arquivado.

A área de Recursos Humanos do SESI possui um banco de dados desde o ano 2000 que deveria atender a todos os seus processos, porém, o módulo de T&D só começou a funcionar em meados de 2004. Nesse banco de dados são digitados os dados referentes a custos, relação de treinandos e tipo de treinamento. Antes de 2004 esses dados eram arquivados sem controle. Sendo assim, não se podia saber quanto se gastou em um determinado treinamento, quem participou, etc. a falta de confiança no banco de dados por parte dos colaboradores que trabalham na área é percebida pelo fato dos mesmos utilizarem planilhas em programa Excel com os mesmos dados para confirmar o que se apresenta no banco de dados. Este processo causa um retrabalho no procedimento de tabulação dos dados, pois estes são tabulados duas vezes.

A terceira colaboradora da área de T&D trabalha com os processos de autodesenvolvimento. De acordo com ela, o SESI estimula ações de Autodesenvolvimento por parte de seus colaboradores. Há uma verba destinada todos

os anos para cada área da organização com o objetivo de pagar parte dos gastos de seus funcionários com cursos de graduação, pós-graduação e idiomas.

Anteriormente, os valores a serem pagos eram uma porcentagem da mensalidade. Quarenta por cento para cursos de graduação e setenta por cento para pós-graduação e os cursos de idiomas eram considerados como Treinamento. Mas as Instruções Normativas que regulamentam as ações dessas áreas foram revisadas e agora, os cursos de idiomas, graduação e pós-graduação possuem valores fixos a serem reembolsados pelos colaboradores quando forem aprovados.

Porém, aqueles que já participavam do programa antes das alterações continuam recebendo o reembolso pela porcentagem.

O colaborador que quiser participar do programa de Autodesenvolvimento deve preencher uma solicitação sobre o tipo de curso e justificar sua intenção. Essa solicitação então deve ser aprovada pelo superior do mesmo na unidade em que ele trabalha. Após isso, a solicitação é encaminhada para a área de T&D na sede regional do Sesi em Florianópolis, onde há uma planilha de controle para as solicitações de Autodesenvolvimento.

Assim que é cadastrada na planilha de controle, a solicitação vai para o coordenador da área em que o colaborador trabalha e, se deferida, para o coordenador de Planejamento e Recursos Humanos.

Caso o mesmo defira também, a solicitação segue para o diretor da área e, caso o colaborador seja de uma unidade do Estado, segue para o Gerente Regional. Se for um colaborador da Sede, vai para o Superintendente Regional do Sesi.

Para haver o reembolso, o colaborador que estiver participando do programa de Autodesenvolvimento deve entregar o recibo de pagamento do curso para a área de

T&D na Sede e o valor referente ao desembolso geralmente é depositado em sua conta na segunda-feira seguinte. Agora a área está querendo padronizar o processo e pretende estipular que todos entreguem as notas até o dia dez de cada mês para serem pagas na segunda-feira seguinte. Este processo servirá para um maior controle dos pagamentos a serem feitos.

O colaborador que participa do programa deve apresentar seu histórico de notas todos os semestres e não pode reprovar, pois caso isso aconteça, o reembolso é cancelado. Caso o colaborador se afaste do trabalho, o reembolso também é cancelado e quando o colaborador retornar, deve fazer uma nova solicitação.

Há um compromisso entre os colaboradores e o SESI quanto à permanência dos mesmos na organização. Após terminar a ação de Autodesenvolvimento, o colaborador deve continuar na empresa pelo mesmo período em que participou do programa. Caso isso não aconteça, ele deve ressarcir os valores que foram reembolsados referentes ao período que faltava para cumprir o acordo, se pedir demissão ou se for demissão com justa causa.

O programa de Autodesenvolvimento não se utiliza do banco de dados da área de Recursos Humanos do SESI. As notas e as solicitações são arquivadas fisicamente sem uma ordem definida.

#### **4.4 Comparação dos objetivos com as técnicas de T&D**

O fato de a organização possuir objetivos globais generalistas, perseguidos por objetivos operacionais, faz com que as ações de T&D sejam mais claramente voltadas para o aprimoramento das tarefas operacionais. Esse foco nos objetivos de cada área mostra-se muito presente no planejamento do treinamento para 2005, onde todos os

treinamentos encontram-se destinados para cada colaborador que irá trabalhar diretamente com algum dos objetivos de sua área.

Porém, pelo modo como é realizado o Levantamento das Necessidades de Treinamento, a simples opinião dos coordenadores torna o processo demasiadamente subjetivo, podendo tirar o foco dos objetivos operacionais da área, afetando assim também os objetivos estratégicos.

Mas atualmente, o fato dos objetivos operacionais, de acordo com o coordenador de Planejamento e Recursos Humanos do SESI em Santa Catarina, terem sido todos alcançados no ano de 2004, mostra o comprometimento de toda a organização para com os mesmos e, ainda de acordo com o coordenador, inclui-se as atividades da área de T&D.

#### **4.5 Problemas da área de T&D para o alcance dos objetivos**

A própria subjetividade do processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento, como já citado acima, pode significar um problema para o alcance dos objetivos da organização.

O fato dos mesmos terem sido alcançados no ano anterior a este estudo pode representar que ou os coordenadores têm total conhecimento de mercado, da capacidade produtiva de seus colaboradores e dos processos da área ou que os objetivos do SESI em Santa Catarina não refletem em desafios para seu quadro funcional, o que os obrigaria a buscar uma melhor capacitação na tentativa de atingir os objetivos estipulados.

No caso de os objetivos não serem difíceis de se alcançar, pode-se mudar o modo como é preparado o planejamento dos treinamentos, que são voltados para eles,

realizando-se uma pesquisa com os próprios colaboradores de cada área para detectar objetivos realmente desafiantes, como uma sugestão para trabalho futuro.

Vale ressaltar a importância de uma análise mais objetiva que possa permitir uma mensuração da ação dos treinamentos na busca pelo alcance dos objetivos, mas esta pesquisa só teria condições de ser realizada com uma prévia estruturação do Levantamento das Necessidades de Treinamento que, atualmente, é o maior problema da área de T&D e deve servir como base para todo o planejamento da área.

A maneira como é conduzida a avaliação, sem controle e serventia alguma já que os questionários são arquivados sem análise, não está de acordo com o necessário para analisar os resultados dos treinamentos. Prejudicando assim, todo o processo da área de T&D desde o diagnóstico.

A má avaliação da eficácia dos treinamentos, devido à falta de análise e cobrança dos questionários, dificulta a mensuração dos efeitos dos treinamentos. Essa avaliação serviria como base para avaliar o próprio processo de treinamento e o levantamento de suas necessidades, permitindo uma capacidade melhor para a área planejar seus processos e então auxiliar as demais áreas a atingirem seus objetivos.

Outro problema é a insegurança do banco de dados, o que poderia ser uma ferramenta para a área é simplesmente, na atualidade, um sistema sem utilidades aproveitadas.

Os atrasos ocorridos pelo excesso de avaliações e o grande problema do projeto de autodesenvolvimento para atingir seus objetivos. Além de necessitar de um procedimento mais ágil para aprovação, como apenas as assinaturas do coordenador da área e do diretor do setor seriam suficientes, pois os mesmos devem ter o conhecimento suficiente para esta aprovação.

Deve-se levar em conta também a falta de conhecimento por parte da organização e dos próprios profissionais da área sobre o termo autodesenvolvimento, que na verdade é mais que simplesmente auxílio para pagamento de cursos.

#### **4.6 Propostas de melhoria dos processos de T&D**

Inicialmente, nota-se o problema do LNT que é construído sem uma análise real das tarefas executadas pelos colaboradores do SESI. O Levantamento realizado na organização em estudo baseia-se praticamente na opinião do coordenador da área. Um Levantamento das Necessidades de Treinamento que descreva as tarefas realizadas pode ser o primeiro passo a ser adicionado nesse processo.

Mas pela quantidade de colaboradores, mesmo em sua sede, localizada em Florianópolis, seria um trabalho muito grande e demorado pelo fato de existir apenas três pessoas responsáveis pela área de T&D na empresa, sendo duas estagiárias e a contratação mesmo que temporária de observadores para este tipo de análise tornaria o processo oneroso para a organização.

Para resolver tal impasse, poderia ser implementada uma pesquisa com uma amostra representativa de cada área, de cada cargo na organização com o objetivo de se determinar os tipos de treinamentos essenciais. Este processo serviria para se ter uma noção melhor dos treinamentos operacionais necessários de acordo com os próprios colaboradores que executam as tarefas.

Poderiam ser usadas entrevistas com os colaboradores e com o coordenador, único instrumento utilizado atualmente, e observações diretas para se ter uma noção exata de todas as tarefas, como sugerido por Boog (1995, p. 150).

Após a pesquisa, os custos dos treinamentos seriam levantados e as informações da pesquisa e dos custos seriam passados para cada coordenador, que dariam seu parecer sobre as necessidades encontradas na pesquisa e, caso realmente seja notada a necessidade de algum treinamento, seria então passado para o coordenador de Planejamento e Recursos Humanos e após sua aprovação, para a Diretoria do SESI.

Mas um LNT bem realizado necessita também de um estudo do mercado externo. Entrar em contato com os principais concorrentes do SESI em seus inúmeros serviços e também com empresas que não fazem concorrência direta, mas que utilizam profissionais para as mesmas tarefas seria necessário para avaliar o grau de capacitação dos profissionais que executam funções na organização em estudo e determinar a capacidade competitiva dos seus colaboradores.

Essa análise das funções e tarefas levaria a um planejamento mais próximo do atendimento das necessidades de treinamento do SESI.

Também há o problema da centralização dos processos de T&D. deveria haver uma descentralização do processo de coleta de dados para o LNT, permitindo um levantamento das funções exercidas em todo o estado. Isso tornaria o centro de T&D na sede do SESI como uma coordenação da área em Santa Catarina, facilitando a eficácia dos processos da área, como citado por Gil (1994, p. 64).

Outro ponto encontrado é a falta de preocupação com a avaliação do treinamento. A avaliação de reação tem o objetivo de demonstrar de forma mensurável se o treinamento correspondeu satisfatoriamente às necessidades pela qual ele foi proposto, mas pela falta de cobrança com relação ao preenchimento do questionário de avaliação, pode-se propor um maior controle sobre essa avaliação, solicitações

constantes para o treinando e explicações sobre a relevância da avaliação para que ela veja a importância do preenchimento correto do questionário.

A avaliação do resultado final também poderia ser instaurada, fazendo-se uma avaliação do desempenho do colaborador e identificando se os objetivos organizacionais foram atingidos.

Quanto à avaliação da eficácia do treinamento, propõe-se que esta avaliação seja analisada antes de ser apenas arquivada, como é realizado atualmente. Pois este tipo de avaliação serve para complementar os dados da avaliação de reação e assim determinar se o treinamento executado surtiu efeitos positivos na execução das tarefas para o qual o mesmo foi realizado para melhorar.

Com relação ao banco de dados, testes deverão ser realizados focando a eficiência do mesmo. Como por exemplo, checar após algum tempo se o dados tabulados estão corretos, comparando-os com os mesmos dados contidos na planilha de controle.

Já o trabalho de Autodesenvolvimento do SESI em Santa Catarina trata-se apenas de uma ajuda de custo para graduação e pós-graduação e o incentivo é basicamente financeiro.

Não há um plano de carreira totalmente estruturado para todas as áreas do SESI e os setores em que já existem, os planos não são amplamente divulgados para os colaboradores, de acordo com o os profissionais da área de T&D. Ainda segundo os colaboradores da área, não há uma garantia de que um colaborador irá ser promovido ao concluir um curso auxiliado pelo autodesenvolvimento. Esses problemas podem desmotivar alguns colaboradores a procurar se autodesenvolver pela falta de

conhecimento por parte dos mesmos com relação aos cargos e níveis salariais que podem alcançar.

Outro problema é a demora para se aprovar um auxílio de autodesenvolvimento. A espera pode fazer com que alguns colaboradores se desmotivem a desenvolver-se. Ter atividades de Autodesenvolvimento que busquem acrescentar mais ao colaborador do que apenas um diploma universitário, como por exemplo ações que busquem um desenvolvimento de atitudes e um processo mais dinâmico que responda rapidamente às solicitações de autodesenvolvimento pode trazer grandes resultados para a área e os colaboradores que pretendem crescer.

## **5. Considerações finais e recomendações para trabalhos futuros**

### **5.1 Considerações finais**

A área de T&D, se bem estruturada, tem um papel fundamental na sobrevivência da organização. Seu trabalho pode preparar os colaboradores para enfrentarem os desafios do mercado e assim aumentar a competitividade da empresa.

Todo o trabalho desta área é voltado para auxiliar os setores da organização a atingirem seus objetivos operacionais que, juntos, visam os objetivos estratégicos que conduzem a empresa.

Porém, a despreocupação em colher os dados essenciais para a elaboração de um programa de treinamento que atenda plenamente a esses objetivos faz com que a área de T&D perca o seu próprio foco. É necessário fazer um estudo das funções e tarefas executadas pelos colaboradores e também uma análise do que essas mesmas funções e tarefas exigem de capacitação no mercado.

A análise interna dá condições para se saber o grau de capacitação profissional dos membros das equipes de trabalho na execução de suas tarefas. Já a análise externa pode determinar se a organização é capaz de enfrentar seus concorrentes ou se ficará para trás no mundo competitivo devido aos problemas ao modo de execução dos processos.

As avaliações do treinamento e de sua eficácia não servem apenas para registro, têm o importante papel de servir com base para uma reavaliação do modo como é ministrado o treinamento e de sua relevância para o aperfeiçoamento das tarefas executadas. Cobrar essas avaliações de forma mais insistente é fundamental para verificar o retorno desses treinamentos para a organização e para o colaborador.

Outro problema é o banco de dados, que sem fornecer confiança para seus usuários, torna-se apenas um desperdício de recursos financeiros e tecnológicos.

Quanto ao autodesenvolvimento praticado no SESI, o problema é a falta de visão dos profissionais da área e de seus superiores em acreditar que o programa pode apenas contribuir para uma melhor formação acadêmica, quando pode ser um fator altamente motivacional para o colaborador que é incentivado a praticá-lo e pode ser disseminado pelos meios de comunicação da organização, em reuniões, etc, como citado por Boog (1995, p. 320), que ainda diz na mesma página que se deve "sensibilizar" os superiores para voltarem esforços ao programa.

O setor em estudo também tem a importante função de diminuir os riscos com acidentes de trabalho, pois a organização pesquisada trabalha com profissionais em escritório, em cozinhas, exames médicos e atendimentos odontológicos, atividades físicas, consultorias nas empresas, educação e farmácias, que podem trazer riscos à saúde dos colaboradores quando estes não estão bem preparados para suas atividades.

Outro fator de grande relevância é o motivacional. Ações que busquem estimular o funcionário a se desenvolver profissionalmente podem ser uma grandiosa forma de reter os talentos e evitar problemas como alta rotatividade e altos gastos com treinamento de integração. Acaba sendo uma maneira de diminuir o próprio trabalho, evitando desperdícios de tempo e de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Na organização estudada, a área de T&D também não apresenta um modelo de vantagem competitiva frente aos mercados em que a instituição está inserida. Por isso, não ocupa uma posição estratégica frente à organização em que está inserida.

Como visto anteriormente, algumas tarefas executadas pela própria área de T&D mostram-se controversas com suas idéias. A falta de organização e busca por um Levantamento das Necessidades de Treinamento realmente eficaz fazem com que os esforços da área possam vir a não surtir o efeito desejado no alcance dos objetivos organizacionais, para onde são voltadas suas atividades.

## **5.2 Recomendações para trabalhos futuros**

A partir dos resultados deste estudo, pode-se propor desde um projeto de avaliação de desempenho, não existente hoje no SESI, como uma avaliação de aprendizagem dos treinamentos.

Sugere-se também uma análise dos objetivos organizacionais para se medir a dificuldade em alcançá-los, pois se, como foi dito pelo coordenador, os objetivos do ano de 2004 foram todos atingidos e o planejamento de treinamento é realizado de uma forma tão subjetiva, os objetivos aparentemente podem não significar desafios capazes de incentivar os colaboradores a buscar uma capacitação melhor.

## REFERÊNCIAS

- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. McGraw-Hill Ltda. 2 ed. São Paulo, 1995.
- CARVALHO, A. V. de, NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. Pioneira. v.1. São Paulo, 1993.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 51-67.
- DAVIES, I. K. **A organização do treinamento**. McGraw-Hill. São Paulo, 1978.
- FONTES, L. B. **Manual de treinamento na empresa moderna**. 3 ed. Atlas. São Paulo, 1977.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. Atlas. São Paulo, 1994.
- HIPÓLITO, J. A. Monteiro. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. Atlas. São Paulo, 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1990, p. 171-206.
- MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Epu. São Paulo, 1987.
- PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS. (Florianópolis, SC). 2005.

PLANO ESTRATÉGICO 2000-2004 DO SESI-SC. 2000.

SESI. Disponível em: [www.sesisc.org.br](http://www.sesisc.org.br). Acesso em 01 abr. 2005, 22:00:00.

STAMERS, R.; PATRICK, J. **Psicologia do Treinamento**. Zahar: Rio de Janeiro, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 44-66.

<b>FIESC</b> <b>SESI</b>		<b>AVALIAÇÃO DE REAÇÃO</b>		
Treinamento: <i>nome</i>		Local: <i>onde ocorreu o treinamento</i>		Turno: ( ) mat. ( ) vesp. ( ) not.
Período:		Duração: <i>registrar a quantidade de horas</i>		
Ministrante: <i>nome de quem conduzirá o assunto do treinamento</i>				
Nome do participante: <i>nome completo</i>		Unidade: <i>Lotação do participante</i>		
Prezado cliente: visando aprimorar nossos serviços, solicitamos sua avaliação assinalando com um x na coluna correspondente ao conceito adequado a cada item.				
TÓPICOS	ITENS	CONCEITO		
		não atendeu	atendeu parcialmente	atendeu plenamente
PROGRAMA DO TREINAMENTO	1. Atendimento do conteúdo as suas expectativas			
	2. Contribuição para o aprimoramento profissional/pessoal			
	3. Relação entre a teoria e prática			
	4. Adequação da carga horária ao conteúdo apresentado			
ATUAÇÃO DO INSTRUTOR	5. Definição dos objetivos e metodologia de trabalho			
	6. Capacidade em despertar o interesse e a participação			
	7. Atuação clara e objetiva			
	8. Domínio do conteúdo			
	9. Relacionamento com os participantes			
	10. Pontualidade/frequência			
	11. Esclarecimento de dúvidas			
ORGANIZAÇÃO	12. Divulgação			
	13. Atividades de coordenação do curso			
	14. Condições de hospedagem			
	15. Alimentação			
RECURSOS DIDÁTICOS	16. Apoio logístico			
	17. Qualidade dos materiais (apostilas, textos,...)			
	18. Linguagem acessível			
	19. Atualização			
AMBIENTE FÍSICO	20. Recurso áudio/visual (se utilizado – vídeo, transparências, ...)			
	21. Adequação do local ao número de participantes			
	22. Iluminação, limpeza, conforto, acústica			
	23. Adequação dos equipamentos e do mobiliário à atividade			
Pontos fortes:				
Pontos fracos:				
Sugestões:				

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 10px;">           FIESC            SESI         </div> <div style="text-align: center;"> <b>REGISTRO DE PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTO</b> </div> </div>			
<b>Assunto:</b> <i>descrever sucintamente o conteúdo abordado e os objetivos do treinamento</i>			
<b>Ministrante:</b> <i>nome de quem conduzirá o assunto do treinamento</i>	<b>Carga Horária:</b> <i>o tempo efetivamente envolvido em horas e minutos (hh:mm)</i>		
<b>Data:</b> <i>dia/mês/ano</i>	<b>Local:</b> <i>onde ocorrerá o treinamento</i>		
<b>N<sup>o</sup></b>	<b>Nome do participante</b>	<b>Unidade</b>	<b>Rubrica</b>
<i>1</i>	<i>Nome completo</i>	<i>Lotação do participante</i>	<i>rubrica</i>
VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA			
<b>Verificação da eficácia:</b> <i>assinalar a opção aplicável</i> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>necessário reforço, previsto para:</b> <b>OK</b> <i>dia/mês/ano</i>		<b>Responsável pela verificação:</b> <i>assinatura do verificador se o treinamento supriu a necessidade</i>	<b>Data:</b> <i>dia/mês/ano da verificação</i>

		<h2 style="margin: 0;">AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO TREINAMENTO</h2>
<b>Assunto:</b> <i>descrever sucintamente o assunto abordado</i>		
<b>Ministrante:</b> <i>nome de quem conduziu o assunto do treinamento</i>		<b>Carga Horária:</b> <i>o tempo efetivamente envolvido em horas e minutos (hh:mm)</i>
<b>Data:</b> <i>dia/mês/ano</i>	<b>Local:</b> <i>onde ocorreu o treinamento</i>	
<b>Conteúdo Abordado:</b> <i>descrever o conteúdo abordado e objetivos do treinamento</i>		
<b>Nome do participante:</b> <i>nome completo do participante</i>		<b>Unidade:</b> <i>lotação do participante</i>
<b>Nome do Avaliador:</b> <i>nome completo de quem está realizando a avaliação</i>		

Prezado Avaliador,

Sabemos que o treinamento é uma das formas mais eficazes para desenvolver as pessoas dentro das estratégias da organização.

Com esse intuito, estamos buscando novas formas de planejar, executar e avaliar os treinamentos no SESI.

A fim de avaliar a eficácia dos treinamentos em desenvolver as competências levantadas como necessárias para cada negócio (ler IN108), desenvolvemos este questionário. Ele avalia mais especificamente o treinamento descrito acima.

Contamos com a sua colaboração no preenchimento desta avaliação. Suas respostas nos darão subsídio para o aperfeiçoamento da área de Treinamento e Desenvolvimento. Ressaltamos a importância da fidedignidade de suas respostas.

Nos encontramos à disposição para qualquer esclarecimento.

Desde já obrigada por sua contribuição,

Equipe de Treinamento e Desenvolvimento - CRH

1 - Com relação o treinamento descrito acima, como você avalia o domínio dos conteúdos ministrados no treinamento:

- ( ) **10 e 9 - Excelente** – demonstra domínio sobre os assuntos ministrados no treinamento podendo instruir outros colaboradores acerca do assunto;
- ( ) **8 e 7 - Bom** – demonstra domínio sobre os assuntos ministrados no treinamento;
- ( ) **6 e 5 - Regular** - demonstra parcial domínio sobre os assuntos ministrados no treinamento necessitando de instrução de demais colaboradores ou superior;
- ( ) **Abaixo de 5 - Ruim** – não demonstra domínio sobre os assuntos ministrados no treinamento.

2- Com relação ao treinamento descrito acima, como você avalia a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos:

- ( ) **10 e 9 - Excelente** - aplica o conteúdo ministrado no treinamento com excelência nas atividades referentes à sua função estando apto a instruir outros colaboradores na sua aplicação;
- ( ) **8 e 7 - Bom** – aplica o conteúdo ministrado no treinamento de forma adequada nas atividades referentes à sua função;
- ( ) **6 e 5 - Regular** - aplica o conteúdo ministrado no treinamento de forma regular nas atividades referentes à sua função, necessitando de instrução de demais colaboradores ou superior;

( ) **Abaixo de 5 - Ruim** – não aplica o conteúdo ministrado no treinamento nas atividades referentes à sua função.

3 – Com relação aos objetivos propostos para o treinamento, como você avalia o alcance dos mesmos:

( ) **Atingiu** – os objetivos propostos para o treinamento foram plenamente atingidos;

( ) **Atingiu parcialmente** – os objetivos propostos para o treinamento foram parcialmente atingidos;

( ) **Não atingiu** – os objetivos propostos para o treinamento não foram atingidos.

4- Relate exemplos práticos e evidências que elucidem a afirmação acima.

---

---

---

---

5 – A que fatores você atribui a avaliação acima:

( ) perfil do colaborador

( ) qualidade do treinamento

( ) não aderência do conteúdo

( ) qualidade do ministrante do treinamento

( ) Levantamento da Necessidade de Treinamento mal elaborado

( ) Outros. Descreva: \_\_\_\_\_

---

---

6 – Na sua opinião, de que forma este treinamento poderia ter sido mais eficaz?

---

---

---

7- Outras observações: \_\_\_\_\_

---

---