

# TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO DA EMPRESA FRAS-LE

Priscila Cattuzzo<sup>1</sup>  
Gilberto Pedroni<sup>2</sup>

**Resumo:** O tema objeto de estudo deste trabalho é o treinamento no local de trabalho, ele aborda também as etapas de um treinamento e as suas características. A problemática em questão é o fato de não existir nenhuma sistemática de controle desta modalidade de ensino, tornando impossível a mensuração e quantificação das atividades desenvolvidas em prol da pulverização do conhecimento. A fim de entender a forma com vem sendo conduzida essa prática o seu objetivo geral é identificar a maneira como o treinamento no local de trabalho vem sendo conduzido, na sequência serão destacados os pontos a melhorar e apresentar uma proposta de controle de treinamento para a área fabril. O respaldo teórico se dá através alguns autores principais Bohlander, Dessler e Marras. Para identificar os pontos citados é utilizada a pesquisa quantitativa em função da grande quantidade de envolvidos. Após fazer todo o levantamento, uma sistemática de controle de treinamento para a área industrial é sugerida, cujo objetivo é garantir que o processo mantenha-se mensurado e quantificado.

**Palavras-chave:** Treinamento. Conhecimento. Local de Trabalho.

**Abstract:** The theme object of this study is training in the workplace, which also addresses to the steps of training and its characteristics. The issue in question is the fact that there is no systematic control of this type of education, making it possible to measure and quantify the developed activities in favor of spreading knowledge. In order to understand the way this practice has been conducted; its general purpose is to identify how training in the workplace has been lead; after that, some factors have been highlighted to improve and propose training control for the manufacturing area. Thus, theoretical support has come from major authors, such as: Bohlander, Dessler and Marras. To identify the aspects mentioned, quantitative approach has been used due to the large number of people involved. After making the entire survey, a systematic training control for the manufacturing area has been suggested, which aims at ensuring that the process can be measured and quantified.

**Keywords:** Training. Knowledge. Workplace

## 1 INTRODUÇÃO

O objeto de estudo deste trabalho é treinamento, mas trata-se de um tipo específico, o treinamento no local de trabalho. Essa é uma prática que vem crescendo muito nos últimos tempos, pois permite utilizar o ambiente em que a pessoa exerce suas atividades para aperfeiçoar, ou até mesmo desenvolver as suas habilidades. Durante o desenvolvimento deste, será possível entender um pouco melhor esse método de ensino.

Nesse sentido, existem muitas maneiras de treinar. O treinamento interno ocorre dentro das instalações da empresa, em situações normais de trabalho, com ferramentas, máquinas, documentos e outros materiais que o treinando irá utilizar em suas atividades cotidianas. O treinamento interno costuma ser muito utilizado no ensino

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).

<sup>2</sup> Professor nos Cursos de Graduação e Pós-graduação na Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Endereço eletrônico: gilberto.pedroni@fsg.br.

profissionalizante, já que está inserido no ambiente real o que facilita muito o aprendizado.

O motivo pelo qual as empresas treinam os funcionários novos e os que já contam com certo tempo de casa não é complexo, trata-se de elevar os seus Conhecimentos, Habilidades e Aptidões (CHA) ao nível exigido para o desempenho satisfatório. Para Boog (2002), muitas empresas têm investido em processos sofisticados de treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de capacitar seus funcionários e preparar profissionais altamente competitivos.

Nos dias atuais, a empresa não consegue mensurar a forma como o treinamento no local de trabalho vem sendo conduzido, se o tempo utilizado é suficiente, se o material didático a ser utilizado está de acordo, se a linguagem utilizada é coerente e se a maneira de compartilhar o conhecimento vem de encontro com as necessidades da empresa, isso gera uma série de problemas, visto que a qualidade do ensino é algo fundamental para a organização alcançar os seus objetivos. Desse modo, surge a questão, como o treinamento no local de trabalho na área industrial vem sendo conduzido?

Por conseguinte, este trabalho tem como objetivo geral encontrar a maneira como o treinamento no local de trabalho na área industrial vem acontecendo. Além disso, como objetivos específicos, busca identificar pontos a melhorar e propor um novo método de controle de treinamento para a área industrial.

O treinamento é uma ferramenta capaz de transformar pessoas, a partir dele o desenvolvimento de habilidades acontece. Muitos autores defendem a ideia, pois funcionário treinado é funcionário com alto nível de produtividade e qualidade, isso no âmbito profissional, porém o crescimento é pessoal também. Para Dessler (2003, p.140), “treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Nesse sentido, observa-se que a empresa em questão tem a mesma linha de pensamento, já que um dos seus objetivos estratégicos é “Desenvolver e reter pessoas para garantir as competências essenciais ao negócio”. Conforme Marras (2001), treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados à execução de uma tarefa e a otimização do trabalho.

Neste trabalho utiliza-se o método de pesquisa quantitativo, a escolha ocorreu em função da grande escala a ser abordada. As informações foram

obtidas por meio de um questionário com perguntas fechadas. Os envolvidos na amostra, mão de obra direta da Fras-le, são aqueles que efetivamente trabalham na produção do material de fricção, o que se torna um estudo de caso. Finalizando, a análise dos dados será feita de forma estatística, representada a partir de gráficos.

Dessa forma, em um primeiro momento ocorre um breve levantamento sobre recursos humanos, conhecimento e aprendizagem nas organizações, levando em consideração os diversos aspectos apresentados pelos autores. Logo após, as formas de treinamento são abordadas, bem como suas etapas, levantamento, planejamento, execução e avaliação, com o intuito de fazer uma análise entre os autores que garantem o embasamento teórico do assunto.

Diante disso, apresenta-se a empresa que conta com mais de 50 anos de existência, atua no ramo automotivo, tem como atividade a fabricação de materiais de fricção, sua matriz localiza-se em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, dispõe de capital aberto, com controle acionário exercido pela Randon Implementos e Participações S.A, esta é a Fras-le S.A. Atualmente, na sua linha de produtos, constam mais de nove mil referências, entre pastilhas, lonas e sapatas para freios, revestimento de embreagens, produtos industriais e especiais para a aplicação em caminhões, ônibus, semi-reboques, automóveis, máquinas industriais e agrícolas, trens e metrô, elevadores, sondas petrolíferas, aviões e motocicletas.

A Fras-le desenvolve, fabrica e comercializa materiais de fricção dentro de um mercado que pode ser segmentado em montadoras e reposição, tanto no mercado interno quanto no externo. Sua estrutura organizacional é composta por sistemas, o que contribui diretamente para alcançar as suas metas. Além do Rio Grande do Sul, conta com plantas fabris na China e nos Estados Unidos, na Argentina e na Europa existem apenas centros de distribuição; no Chile, México, Emirados Árabes e África dispõe de escritórios comerciais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A área de Recursos Humanos (RH) tem como finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. É chamado de recursos humanos o conjunto de funcionários de uma empresa. Seu principal e mais difícil objetivo é alinhar as suas políticas com as estratégias da organização, muitos

dizem que a sina do RH é atuar na contradição, "ser empregado esquecendo que o é e ser patrão lembrando que não o é".

"Durante uma década a associação de recursos humanos promoveu um estudo contínuo das tendências e das questões competitivas mais importantes que o RH enfrenta. Essas tendências-chave vão além das 'questões das pessoas em si': elas focalizam a necessidade de desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível para competir no século XXI, são elas: tornar-se global, adotar nova tecnologia, gerenciar mudanças, desenvolver capital humano, reagir ao mercado e conter custos", (Bohlander, 2006, p. 84).

Analisando o cenário em que os profissionais de recursos humanos se encontram, cada vez mais estão sendo desafiados a adotar uma perspectiva mais estratégica quanto a seu papel na organização, o RH tornou-se parte do planejamento estratégico da empresa. Hoje em dia na maioria dos setores, é possível comprar no mercado máquinas e equipamentos, no mesmo nível das principais empresas, porém o acesso a bens materiais não representam mais o diferencial. A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar a força de trabalho, retornará aos negócios com rapidez; em contrapartida a empresa que perder os seus funcionários, mas mantiver os seus equipamentos, dificilmente irá se recuperar.

O conhecimento no sentido literal da palavra quer dizer: ato ou efeito de abstrair ideia ou noção de alguma coisa (LUFT, 2009, p.189). É possível citar alguns exemplos, como ter o conhecimento de leis, conhecimento de algum fato, conhecimento que adquiriu um bem e este gerou um recibo ou uma nota e esta declara o aceite de um produto ou serviço. O termo conhecimento aborda, mas não se limita apenas a hipóteses, teorias, conceitos princípios, descrições e procedimentos. O conhecimento pode ser facilmente confundido com informação, dado ou algo desse gênero só que ele é muito mais que isso, pois as informações adquiridas, por exemplo, servem somente como base para a construção do conhecimento, sendo assim ele é uma consequência de informações absorvidas.

Nesse sentido, a mente humana é capaz de absorver, informações que de alguma forma lhe são apresentadas, quando essas são processadas, então, pode distinguir-se de ser mais uma mera novidade e tornar-se conhecimento, desde que esteja associado a uma intencionalidade. Nas duas situações, tanto o conhecimento quanto a informação consistem em declarações verdadeiras, porém o conhecimento pode ser considerado informação com um propósito ou uma utilidade. Para ficar claro, o funcionamento do conhecimento é fácil. Basta imaginar que se está tentando inserir

conhecimento em um computador, isso seria impossível visto que o máximo que se consegue inserir são informações, por isso é equivocado falar em “base de conhecimento” num computador, é possível ter uma “base de informação”.

De acordo com Becker (2001), o conhecimento pode ser considerado um ativo intangível, pois ele é: invisível; difícil de quantificar; não pode ser monitorado pela contabilidade; o investimento nele tem como base avaliação em pressupostos; não é suscetível à compra ou imitação; valoriza-se com o uso inteligente; tem múltiplas aplicações sem redução de valor. O conhecimento adquirido por uma pessoa, não pode ser medido, obviamente, pode ser mensurado por meio de provas, testes que poderão tentar medir o quanto a pessoa sabe sobre determinado assunto, porém fica no subjetivo, uma vez que diversos são os motivos que podem ter feito essa pessoa não acertar a pergunta que havia sido feita.

Por isso, existem algumas possíveis razões para o conhecimento sobre o mesmo assunto ser tão diferente de pessoa para pessoa. Desse modo, alguns conhecimentos são adquiridos a partir das experiências fisiológicas e sensitivas, conhecido como sensorial e comum entre os seres humanos e animais; já o conhecimento intelectual é apenas do ser humano, trata-se daquilo que é adquirido oriundo da comunicação entre o corpo e o ambiente, utilizando-se mais de um pensamento, uma lógica. Algumas pessoas têm a impressão que já nasceram sabendo sobre determinados assuntos, esse já saber é possível, pois o conhecimento popular é baseado na cultura, do senso comum, não tem compromisso em apurar, analisar se está certo ou errado apenas se sabe, este pode ser facilmente confundido com o conhecimento intuitivo, que diz respeito à subjetividade.

Por conseguinte, tanto a aprendizagem nas organizações quanto o conhecimento são primordiais no treinamento das pessoas, pois eles são as bases para entender o porquê de pessoas, relativamente iguais, apresentarem tanta diferença no momento de aprender. Muitos têm mais facilidade com explicações visuais, outros com auditivas, cada um detém sua diferença, e é exatamente nesse momento que começam os problemas. Por exemplo, em um curso, nas avaliações, nas pesquisas, enfim em tudo, todos são tratados iguais, mas como tratar todos iguais se são muito diferentes, esse é um questionamento que a área de Recursos Humanos se faz frequentemente. Quanto se fala em treinamento no local de trabalho, é um assunto mais delicado ainda, pois são pessoas com diferentes níveis de escolaridade, com diferentes níveis de entendimento.

Além disso, inseridas em um mesmo ambiente em que recebem a mesma quantidade de informação que deveriam transformar na mesma quantidade de conhecimento.

A aprendizagem é a mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos, hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades. Esta pode ser considerada um processo de mudança provocada por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa. Para muitos especialistas, existe uma distinção entre o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo de quem aprende, e as respostas emitidas pelo indivíduo, as quais podem ser observadas e mensuradas.

No entendimento de Marras (2000), é possível traçar uma curva de aprendizagem, e ela apresenta aspectos importantes, pois até então alguns elementos de aprendizagem eram tratados como subjetivos. Essa curva é dividida por fases: a fase A é tida como a mais difícil, pois o treinando acredita não conseguir atingir os seus objetivos de assimilar o conhecimento, conhecida também como fase desalentadora. Na fase B, em que a curva anterior já foi ultrapassada, o treinando adquire uma confiança e motiva-se a continuar avante; já na fase C acontece uma espécie de estacionada, o que provoca um falso patamar na curva, capaz de indicar um retrocesso da velocidade de assimilação do conhecimento. Por sua vez, na fase D, concretizam-se os objetivos iniciais, o treinando termina a fase de aprendizagem e, para finalizar, na última fase, na E acontecem as reciclagens de conhecimento, consiste em um retreinamento necessário.

É impossível exigir que as pessoas sejam criativas, motivadas e dinâmicas o tempo todo, por esse motivo é importante ter sensibilidade para compreender que, a velocidade com que as informações são passadas as pessoas versus à capacidade que elas têm de absorver tanta informação pode ser um fator desestimulante no aprendizado. Entretanto, esse não pode ser um ponto final, é preciso que o instrutor saiba se preparar para tal fato, entender como funciona a aprendizagem humana nas organizações, é o ponto de partida para começar a trabalhar esta questão.

Segundo Martins (2006), quando se trata de pessoas alguns procedimentos precisam ser desmistificados, aqueles relativamente padronizados que foram criados para lidar com problemas internos e externos, muitas vezes, causam desmotivação, visto que os funcionários não entendem por que tal procedimento foi criado. Nesse momento, aplica-se a aprendizagem na organização, já que não vai trazer resultados, apenas impor às pessoas que deve ser feito daquela maneira e pronto, assim, é preciso mostrar e fazer entender qual o objetivo daquela ação. Portanto, a elaboração

de uma representação gráfica que possibilite a melhor compreensão do que está acontecendo no seu ambiente pode auxiliar no entendimento, essa técnica é utilizada para que fique claro para todos, os reais motivos de determinado procedimento existir.

De acordo com Bohlander (2005), tornar o funcionário capaz de direcionar o seu próprio trabalho é outra técnica que pode dar certo, ela é baseada em dar as diretrizes, estabelecendo os limites operacionais observando a execução do trabalho. Os funcionários recebem as orientações; são incentivados a realizar suas funções, a liderança fica de fora apenas analisando, se o que está sendo feito está de acordo com o solicitado. Essa técnica é chamada de autonomia dirigida. Como as pessoas que estão trabalhando não sabem que estão sendo observadas, têm a falsa impressão de não ter um líder, de ser sua própria liderança o que, na maioria das vezes, torna-se uma motivação. A empresa, em contrapartida, tem funcionários motivados e que conhecem aquilo que estão trabalhando, pois foram treinados.

Muitos são os canais de comunicação existentes dentro de uma organização, porém, às vezes, não são tão bem aproveitados como poderiam. Existe uma ferramenta chamada circulação de conhecimento que pode ser utilizada para disseminar o aprendizado na empresa. Baseado no que afirma Dessler (2003), o embasamento dessa ferramenta é basicamente transformar ideias coletivas em conhecimento, é preciso estabelecer um fluxo de ideias criativas, divulgar boas práticas utilizadas em uma determinada área, para tornar-se comum. Desse modo, existem empresas que transformam esse projeto em uma espécie de benefício, o fluxo das ideias é tão bem estruturado que os funcionários são bonificados de acordo com a quantidade, qualidade ou participação no programa de ideias. Os maiores pontuadores tornam-se multiplicadores de conhecimento, um vez que contam como a sua idéia surgiu, como as pessoas podem fazer para chegar onde ele chegou, em vista disso, sente-se valorizado pelo reconhecimento.

Para Marras (2000), o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, cujo objetivo consiste em repassar ou reciclar conhecimento ou habilidades. Constantemente as organizações buscam pessoas competentes e motivadas, para compor o seu quadro de colaboradores. No entanto, mesmo tendo muito a agregar, os novos integrantes trazem como bagagem conhecimentos amplos, e toda organização apresenta suas particularidades. França (2010), corroborando com o mesmo pensamento, afirma que em virtude das constantes modificações macroambientais e

com mercado competitivo cada vez mais acirrado, é um consenso nas organizações a importância do treinamento em todos os níveis empresariais.

De acordo com Lacombe (2005), as empresas trabalham com o propósito de manter-se rentável, sustentável e com os objetivos de existência concretos. Analisando o tempo médio que cada indivíduo permanece desempenhando a sua função, versus a quantidade de pessoas que entram na companhia, podem surgir eventuais carências de conhecimento, comparados às exigências do cargo ocupado, estas podem ser corrigidas por meio de treinamento. Kindersley (2001) afirma ainda que treinar é muito mais do que ensinar algo a um funcionário ou a uma equipe, é também transferir conhecimento, dar suporte, orientar e desenvolver habilidades.

Nesses termos e com o mesmo pensamento, Dessler (2003) lembra que o treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Visto que, nos últimos tempos, o foco da área de treinamento vem aumentando, algumas alternativas acabam surgindo. O treinar que antes se concentrava apenas em capacitar as habilidades técnicas, agora muda de figura e passa a levar em consideração outros fatores, como por exemplo, o comportamental.

Entre os autores que tratam a matéria em questão, Kindersley (2001) destaca que o treinamento é um processo contínuo, não é algo que se faz uma única vez e acaba, ele é ciclo, no qual existe um início, meio e fim. Com metas e objetivos claros, treinar é uma ferramenta que busca alcançar o envolvimento de todos. Visto que cada organização apresenta suas características, e que, no momento da contratação, os funcionários são avaliados e recrutados com base em formação geral, muitas vezes, torna-se necessário alavancar o conhecimento dessa pessoa, apresentando a ela as normas, políticas, instruções, diretrizes e técnicas específicas da empresa.

Bohlander (2005) afirma que o termo “treinamento” muitas vezes é usado de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Cada vez que se inicia um novo processo, instala-se um novo equipamento, ou a chegada de um novo funcionário, é necessário mostrar como deve ser feito o trabalho, isso já pode ser considerada uma forma de habilitar. Segundo Andrade (2006), geralmente a área responsável por resgatar o conceito de treinamento é Recursos Humanos, mais especificamente, o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento.



Conforme a análise de França (2010), existem diferenças entre desenvolvimento e treinamento. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho em curto-prazo; e desenvolvimento mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Os dois termos tendem a combinar-se numa única frase “treinamento e desenvolvimento” para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários. (BOHLANDER , 2005). Corroborando com o mesmo pensamento, Bitencourt (2004), afirma que existe uma significativa diferença entre treinamento e desenvolvimento, levando em consideração os diversos níveis de aprendizagem necessários para qualificar o ser humano.

Pode-se compreender, com base em Marras (2000), que é possível distinguir dois tipos de objetivos do treinamento, são eles os específicos e os genéricos. Entendendo um pouco melhor os específicos, consistem em: a) formação profissional, que visa a alcançar um índice ideal de capacidade laboral para determinado cargo, quando esse é alcançado é repassado todos os conhecimentos necessários para o bom desempenho da atividade; b) especialização, esta disponibiliza um nível de conhecimento específico dentro de um único assunto, buscando os melhores resultados; c) reciclagem tem o objetivo de rever conceitos, renovando-os ou atualizando-os de acordo com a demanda. Analisando os genéricos, pode-se citar, o aumento da produtividade; da qualidade; otimização pessoal e organizacional; atendimento de exigências das mudanças, entre outros.

Entende-se que para tomar qualquer decisão é preciso ter uma razão, com o treinamento não seria diferente. Existem alguns fatores importantes que influenciam uma organização a treinar sua equipe, sejam elas as exigências do mercado ou as novas funções. Além disso, tecnologias em rápida mudança exigem ações imediatas, para poder acompanhar o crescimento mundial. Segundo Kindersley (2001), as organizações que dispõem de um bom plano de treinamento, alcançam como resultado uma equipe de gestão com ótimo aproveitamento do tempo, pois podem delegar tarefas. A equipe desenvolve a capacidade resolutiva, bem como aumenta a produtividade. Incentivar o grupo a usar o máximo do seu potencial estabelece confiança, nesse momento, o gestor tem a possibilidade de concentrar-se em objetivos de longo prazo.

No entendimento de Marras (2000), o processo de treinamento conta com um fluxo dividido em etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação. Existem

opiniões divergentes a do autor citado, por exemplo, para Dessler (2003) existem quatro fases de levantamento de necessidade de treinamento: projeto instrucional; validação; implementação e avaliação. Bohlander (2005), corroborando com o mesmo pensamento, define as etapas como: avaliação das necessidades, projeto, implementação e avaliação. Já para França (2010), os processos e as atividades de treinamento devem atuar de forma coesa, relacionando-se entre si.

Analisando a posição dos autores, pode-se definir que para o um treinamento ter sucesso é fundamental a organização. Pois para cada uma das etapas existem ações previamente acertadas, o que pode mudar de uma organização para outra é a maneira como desenvolver as etapas. Considera-se que o fundamento, a espinha dorsal, os passos a seguir no caso as etapas, entende-se, são básicas para todas. Identificou-se que o planejamento prévio é extremamente importante, a fim de garantir a eficácia. Nesse sentido, Kindersley (2001) considera que o processo de treinamento permite que as pessoas elevem seu nível de desempenho.

Alguns fatores analisados por Dessler (2003), mostram que há várias formas de identificar as necessidades de treinamento de um funcionário como: avaliação de desempenho pela liderança; avaliação 360 graus, que envolve como a pessoa se vê, como ela é vista pelos colegas e como ela é vista pela liderança; dados sobre o seu desempenho, como entregas atrasadas, absenteísmo, produtividade, acidentes, atrasos, qualidade do produto, reparos, horas paradas; testes sobre o conhecimento do cargo; diários individuais do funcionário; habilidades, frequência e análise da tarefa.

Para determinar a demanda de habilitar novos funcionários, é comum utilizar-se da análise de tarefas, pois ela permite desenvolver um estudo detalhado do trabalho para determinar as habilidades necessárias para o cargo. Ilustrando, para um trabalhador que vai executar uma determinada tarefa na linha de produção, como soldar, pede-se que demonstre suas habilidades para poder analisar, já para um supervisor usa-se o método de entrevista. Se a organização prover de descrição e observação de cargos está ajudando muito não só fornecem informações úteis, mas também listam as atribuições específicas e as habilidades necessárias para o cargo, tornam-se o ponto de referência básico para determinar a necessidade de treinamento.

Dessler (2003) defende a ideia de que a análise de tarefas não é eficiente para funcionários com o desempenho deficiente, para essa situação considera como mais indicado a avaliação de desempenho. A aplicação da avaliação tem como objetivo constatar a existência de lacunas de desempenho, identificando se é possível preencher

por meio de treinamento ou se será necessário prover outras medidas. Esse método não tem foco apenas nas falhas, ele avalia o todo; com retorno é possível tomar decisões sobre promoções e aumento de salário, bem como desenvolver um plano de treinamento. Para concluir, a avaliação pode ser útil para o planejamento de carreira, pois oferece oportunidades de revisar os planos de carreira dos funcionários, baseada nas fraquezas demonstradas.

Bohlander (2005), evidencia que para ter uma real avaliação das necessidades de treinamento é preciso analisar: a empresa considerando o ambiente, as estratégias e os recursos disponíveis, podendo determinar onde deve incidir a ênfase ao treinamento; a pessoa destacando o desempenho, os conhecimentos e habilidades e a tarefa que visa a identificar as necessidades a serem executadas a fim de determinar os CHAs. Pode-se dizer que qualquer atividade a ser desenvolvida deveria ter seu início no mapeamento, pois as chances de garantir a eficácia do processo seriam maiores, visto que seria possível perceber a clareza do ambiente em que se encontra e da real necessidade dos envolvidos.

“O diagnóstico da situação representa o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento” (MARRAS, 2000, p. 150). Baseado nisso, surgem questionamentos, como quem deverá ser treinado e o que deve ser aprendido. É nesse momento que a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) faz a sua primeira avaliação, comparando o perfil atual do colaborador e as exigências da empresa. Essa situação incentiva a organização a desenvolver o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). Assim, podem existir pessoas com o perfil completamente defasado comparado ao perfil exigido, bem como trabalhadores com uma parte atualizada e outra desatualizada e, por fim, colaboradores com praticamente todas as exigências requeridas pelo cargo atingidas.

Fala-se muito em descrição e perfil de cargo como base para avaliar a necessidade de treinamento. Em uma empresa que já dispõe de todo o plano de cargos estruturado, fica fácil de trabalhar com o método citado por Dessler (2003), porém existe uma interação muito significativa da área de T&D com esse processo. Na opinião de França (2010), isso acontece porque as necessidades de conhecimento de cada colaborador pode se dividir: entre grupos de ferramentas de interatividade; entre as pessoas da equipe e conhecimentos técnicos e científicos adquiridos ao longo da vida. Então a equipe de T&D deve ser envolvida no momento da descrição dos cargos, visto que é ela que será a responsável por desenvolver técnicas capazes de alcançar as

necessidades descritas, sejam elas, cursos, palestras ou outros métodos. Desse modo, entende-se que o momento da avaliação das necessidades é o início da etapa de capacitação dos funcionários.

Considerando o LNT como a primeira etapa do treinamento, segundo Chiavenato (2004), é nesse momento que se desenvolve o diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Ele pode ser elaborado de diversas maneiras, levando em consideração o ponto de vista do autor citado são níveis de análise: na organização analisa-se o sistema organizacional; em recursos humanos o sistema de treinamento e nas operações e tarefas o sistema de aquisição de habilidades. Entende-se como comum entre todas as análises, o seu objetivo que, nesse caso, é encontrar as necessidades de treinamento.

Marras (2000), corroborando com o mesmo pensamento, afirma que o LNT é o primeiro passo no processo de T&D. É a partir dele que são tomadas as ações do ‘que’ e ‘como’ fazer. Após essa análise, identificou-se que existem dois cenários diferentes a serem trabalhados o reativo e o prospectivo. Entende-se como cenário reativo, toda situação que já existe, e precisa ser tratada, é uma espécie de remendo uma situação análoga à manutenção corretiva. No cenário prospectivo, trata-se de visão, a situação ainda não existe, porém visando a atingir metas e objetivos, prepara-se o terreno, pode-se dizer, nesse caso é um posicionamento proativo.

Como se pode observar, o LNT é um programa contínuo, pois as organizações podem ser comparadas a um ser vivo por estar em constante mutação. Sendo assim, entende-se que ele não é algo estático, é totalmente moldável objetivando atender à demanda elástica das empresas, que ora precisam desenvolver determinada habilidade, ora outra. De acordo com Dessler (2003), essa etapa pode ser chamada de “identificação do *gap*<sup>3</sup> de habilidades”. Todo projeto de LNT, seja ele realizado internamente via subsistema de RH seja externamente via consultores, é necessário ter alguns princípios teóricos e metodológicos.

Para Marras (2000), existem alguns pontos a serem observados: todo processo envolve mudanças, por isso, deve-se prever certa resistência natural durante o seu desenvolvimento. Como as organizações estão em constante interação com o meio ambiente é preciso ter cuidado, pois as suas atitudes podem gerar impactos imensuráveis. O objetivo de treinar é preencher as falhas de habilidades existentes, com

---

3 Palavra do idioma inglês, significa lacuna, Bueno (2000).

foco em melhorar a eficiência e a eficácia do indivíduo ou do grupo, porém nada impede que o treinamento seja um impulso para que o trabalhador possa galgar um lugar melhor na pirâmide social, portanto, é uma boa alternativa aliar as necessidades da empresa às do trabalhador.

Ainda na opinião de Marras (2000), o treinamento obrigatoriamente deve ser considerado um programa de investimento e não de despesa, a diferença pode ser vista no retorno do capital investido, nos resultados do trabalho pós-treinamento, comparando-o com aquele pré-treinamento. Pode-se concluir que o LNT e, por consequência, o treinamento quando bem administrado não representa um custo, mas sim um investimento, pois o retorno certamente virá e este poderá ser mensurado.

Existem muitos métodos para realizar o LNT, segundo Marras (2000), é possível fazer esse levantamento a partir da aplicação de questionários, entrevistando os trabalhadores e liderança; aplicando testes; fazendo o trabalho de observação no local; analisando o trabalho realizado, a própria avaliação de desempenho, bem como a solicitação direta do funcionário ou da liderança. É válido lembrar que as informações oriundas desse levantamento será o mapa direcionador, para a área de T&D trabalhar. Importante ressaltar que a escolha do método a ser utilizado, vai depender das características da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), existe outro fator capaz de auxiliar no LNT, este se chama indicadores de necessidades de treinamento, eles servem para indicar os possíveis eventos capazes de provocar necessidades de treinar. É possível destacar entre as necessidades já existentes (indicadores *a priori*) e as possíveis necessidades que podem vir a surgir (indicadores *a posteriori*). Pode-se considerar como necessidade futura: a expansão do parque fabril e, conseqüentemente, a admissão de novos empregados; a modernização de máquinas e equipamentos; o desenvolvimento de novos produtos; mudanças no sistema de produção, entre outros. Para necessidades já existentes no âmbito produtivo, pode-se considerar: alto número de acidentes de trabalho; número elevado de refugo; baixa produtividade e aproveitamento inadequado do ambiente produtivo.

Bohlander (2005), apresenta um estudo desenvolvido pela *American Society for Training and Development* (ASTD)<sup>4</sup>, que constatou que, infelizmente, por motivos de custos e do tempo necessário, as organizações deixam de conduzir o

---

4 Sociedade Americana para a Formação Profissional e Desenvolvimento (ASTD).

levantamento de necessidades de treinamento antes de iniciar um programa de treinamento. Para ultrapassar esse obstáculo, a ASTD desenvolveu junto com a *Insync Corporation*, uma empresa de treinamento e desenvolvimento, um *software*<sup>5</sup> que permite aos gestores o uso de um computador pessoal, para desenvolver pesquisas, analisar dados e preparar relatórios usados no levantamento das necessidades de treinamento.

Bohlander (2005) analisa que, após terem sido identificadas as necessidades de treinamento, o próximo passo é escolher o tipo de ambiente necessário para desenvolver o aprendizado. Considera-se que o bom andamento dos treinamentos não acontece apenas em identificar as necessidades a serem desenvolvidas e implantá-las, o segredo está na maneira como acontece a concepção do treinamento. Especialistas acreditam que no programa de treinamento devem ser levados em consideração: os objetivos instrucionais, a prontidão e motivação do treinando, os princípios de aprendizagem e as características dos instrutores, assim, observando esses fatores existem grandes chances de obter sucesso.

De acordo com Marras (2000), faz parte das tarefas do planejamento definir o que é uma prioridade necessária e o que é uma possível, levando em consideração os recursos disponíveis. Durante a etapa de planejar o treinamento, são analisadas e coordenadas as ações a serem tomadas. Ainda no entendimento de Marras (ano), ao organizar um treinamento alguns aspectos devem ser considerados como: qual é a necessidade do treinamento passageira ou permanente; qual é o número de treinandos e qual público abrange; qual a prioridade do treinamento e qual a relação custo-benefício desse treinamento.

Lacombe (2005), esclarece que o treinamento pode ser classificado de acordo com a forma de execução e quanto ao público-alvo. Analisando o tipo de treinamento de acordo com o público-alvo, existe um grupo de pessoas que podem estar sendo desenvolvidas. Desse modo, podem ser divididos entre: o público da integração, cujo foco é informar ao novo funcionário os objetivos, políticas, estratégias, normas, práticas, horários de trabalho, entre outras informações; os *trainees*<sup>6</sup> que são treinados com a finalidade de assumir posições com alto nível de responsabilidade, aqueles que

---

3 Palavra do idioma inglês, significa programa de computador, Bueno (2000).

6 Palavra do idioma inglês, significa estagiário, Bueno (2000).

recebem a capacitação técnico-profissional que se destina a melhorar o desempenho dos profissionais que já trabalham na função; e, ainda, existe o público executivo, que tem como objetivo formar gestores de alto nível dentro da organização.

Conforme a análise de Marras (2000), o treinamento pode ser classificado de acordo com o local onde ele será realizado. Aqueles que são aplicados dentro do ambiente da empresa são considerados treinamento interno, porém, de acordo com a carga horária eles podem ser divididos entre: introdutório, que geralmente é aquele que insere a pessoa na organização e o treinamento no trabalho que tem o objetivo de reciclar conhecimento e práticas ou de aplicar novas técnicas. Já o treinamento externo é aquele que ocorre fora das dependências da empresa e geralmente é ministrado por consultorias especializadas, mas esta modalidade também pode ser dividida entre: treinamento *in company*<sup>7</sup>, em que os participantes são todos da mesma empresa, trata-se de uma turma fechada; e o treinamento aberto, é aquele em que participam pessoas de diversas empresas.

Entre os autores que tratam a matéria em questão, Lacombe (2005), destaca-se que a modalidade de ensino-treinamento no trabalho, é aquele que ocorre no dia a dia, as principais formas são orientações da chefia, estabelecimento de metas e avaliações, rotação das funções, substituições temporárias, orientação por meio de mentores e incumbências especiais. Entretanto, o método mais utilizado em grandes organizações é o *job rotation*<sup>8</sup>, cujo objetivo é preparar os funcionários para novas posições, garantindo que existam pessoas preparadas, quando necessário. Considera-se como principal vantagem do uso dessa modalidade o aumento da visão global ou sistêmica das pessoas.

Corroborando com o mesmo pensamento, Bohlander (2005) define que o treinamento no local de trabalho é o método mais comumente usado com funcionários em cargos não gerenciais. À medida que o tempo tornou-se um recurso escasso, o Treinamento no Local de Trabalho (TLT), é considerado um meio efetivo que garante potencialmente a facilidade de desenvolver o aprendizado no local de trabalho. A fim de alcançar o objetivo de treinar no ambiente de trabalho, é preciso desenvolver metas e

---

7 Palavra do idioma inglês, significa na empresa, Bueno (2000).

8 Palavra do idioma inglês, significa rotação de trabalho, Bueno (2000).

medidas realistas para cada área, planejar um esquema de treinamento específico para cada posto de trabalho, incluindo a avaliação, são ações que propiciam a aprendizagem.

Nesta etapa, tudo que até o momento vinha sendo desenhado, planejado e organizado sai do papel, pode ser considerada como a aplicação da prática, de acordo com Marras (2000), a área de treinamento deve se preocupar com a qualidade da aplicação do treinamento e com a eficiência dos resultados. Por conseguinte, tratando da qualidade, deve-se observar a didática utilizada pelos instrutores, ainda, a comunicação e a linguagem utilizada por eles, bem como o preparo técnico. Já com relação ao tema do assunto, é interessante que seja utilizada uma sequência lógica de andamento do conteúdo, deixando por primeiro aqueles que não dependem de outro para ser entendido. Deve-se considerar também a qualidade dos recursos utilizados, como apresentação de slides, filmes, sistemas de áudio, televisão, tais recursos geralmente são utilizados para complementar a exposição oral, usar somente essas ferramentas torna a exposição um tanto vazia.

Por outro lado, tratando da qualidade das técnicas a serem utilizadas, podem-se considerar as aulas expositivas, nas quais o instrutor repassa a um grupo de pessoas os conhecimentos necessários ao saber; as palestras em que o conteúdo é apresentado aos treinandos, nessa modalidade usa-se mais a exposição das informações sem muita interação com o público; o estudo de caso, em que se pede ao treinando que analise a situação apresentada, essa técnica é capaz de despertar a criatividade dos envolvidos; e, para finalizar, a técnica de simulação, utilizado, normalmente, em treinamentos técnicos, pois permite a interação dos treinandos com a situação real.

A avaliação tem por finalidade, verificar os resultados conseguidos, comparando àquilo que foi planejado e esperado pela empresa e o que foi atingido. Segundo Marras (2000), existem alguns fatores indicativos de resultado de treinamento, são eles: aumento da produtividade; melhorias de qualidade dos resultados; redução de custos oriundos de retrabalho; otimização da eficiência e eficácia; mudanças de atitudes e comportamentos; elevação do nível de conhecimento; aumento das habilidades; melhoria do clima organizacional e da motivação das pessoas.

De acordo com Schaan (2001), o avaliar é uma sistemática, pois o treinamento tem várias etapas a serem avaliadas. Então, antes do treinamento, avalia-se a necessidade e o plano de treinamento; as expectativas; os custos e o que desenvolver de conhecimentos e habilidades. Por sua vez, durante o treinamento, é analisado a execução do plano; a aprendizagem dos treinandos; o desempenho do instrutor; as



condições do treinamento; o uso do tempo e dos recursos disponíveis e as reações. Ao final do treinamento, é avaliada a participação dos treinandos, as condições do treinamento, bem como a influência de outros fatores. Finalmente, após o treinamento, avalia-se as mudanças do comportamento, os resultados e efeitos, os custos, o retorno sobre o investimento e a influência recebida a partir de outros fatores.

Marras (2000, *apud* HAMBLIN, 1978) propõe cinco níveis de avaliação de treinamento sendo eles: de reação, que, como o próprio nome já diz, busca analisar a reação dos participantes em relação à maneira como foi desenvolvido o conteúdo; a postura do instrutor e as condições em que aconteceu o treinamento (local, ambiente, organização); de aprendizado, cujo foco é verificar se o treinando assimilou o conteúdo; de comportamento, que talvez seja o mais difícil de avaliar, pois a postura como se comportou a pessoa pode ser muito subjetiva, a avaliação de valores que analisa os efeitos do treinamento no âmbito financeiro e, por fim, a avaliação de resultados finais, que compara o antes e o depois.

### **3 METODOLOGIA**

O capítulo, que se inicia, demonstra a metodologia utilizada para realização da pesquisa proposta, que tem como objetivo analisar o treinamento no local de trabalho da empresa Fras-le. Para Cervo (2002) o interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversos aspectos e dimensões.

De acordo com Hair Jr. (2005), dados quantitativos são mensurações nas quais números são usados diretamente para representar algo. Ainda nesse sentido, Lakatos (2007), afirma que o método quantitativo, proporciona ao pesquisador uma amostra mais ampla, o que facilita sua análise. Sendo assim, o tipo de abordagem utilizada neste trabalho foi quantitativo, uma vez que se pode mensurar a percepção dos funcionários da empresa Fras-le, em relação ao treinamento no local de trabalho. O questionário trouxe como abordagem questões fechadas, que, segundo Freitas e Mascarola (2000), são questões mais simples de se obter resposta e mais simples também de analisá-las.

No entendimento de Cervo (2002), a pesquisa de natureza descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos sem manipulá-los. O estudo em questão analisou o grupo de trabalhadores da mão de obra fabril e, assim, assumiu a forma de estudo de caso, pois examinou os aspectos variados apenas desse grupo. Em resumo, esta pesquisa trabalhou os fatos colhidos da própria realidade. Segundo Gil (2002), são

inúmeros os estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva, porém a característica mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários.

A população envolvida neste objeto de estudo constituiu-se na mão de obra direta da Fras-le, porque é com este público que o treinamento no local de trabalho acontece com mais frequência. De acordo com Roesch (2010), é considerada uma boa amostra a quantidade de 10% do total de funcionários envolvidos na situação analisada. A mão de obra direta soma um total de 2200 colaboradores, ou seja, houve como amostra 220 funcionários. No entendimento de Cooper (2003), o processo pelo qual a amostra é restrita com o objetivo de incluir elementos de cada segmento este chamado de amostragem aleatória estratificada.

Seguindo essa linha, a amostra foi dividida entre cinco unidades organizacionais, e dentro de cada unidade organizacional foram divididos os turnos um, dois e três. As unidades são divididas em: Sistema de Pastilhas (SIPAS/SIGMA); Sistema de Blocos (SIBLO/SILON BLOCOS); Sistema de Revestimento (SIREV); Sapatas e Estamparia. Dentro dessa divisão, os funcionários foram escolhidos aleatoriamente, pois todos devem passar pelo treinamento no local de trabalho. Assim, foram distribuídos alguns questionários, além do número ideal da amostra, a fim de ter uma reserva caso algum não fosse devolvido.

De acordo com Roesch (2010), quando se trata de uma pesquisa quantitativa, o processo e análise dos dados são separados pelo tempo, ou seja a coleta antecede a análise. Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário com perguntas fechadas. Este instrumento foi escolhido, pois de acordo com Köche (2010), é o mais indicado para pesquisas em grande escala. O questionário foi dividido por blocos: características dos funcionários (data de admissão, gênero, turno, setor e escolaridade); características dos treinamentos (quantidade de treinamentos recebidos, importância dos treinamentos recebidos, frequência que recebem reciclagem ou novos treinamentos).

O instrumento foi avaliado por um especialista da área, cujo foco era verificar a coerência com os objetivos propostos pelo estudo e a viabilidade de aplicação. O desenvolvimento do instrumento foi feito pela autora, consolidado em teoria. Utilizou-se da aplicação do pré-teste com dois funcionários da mão de obra direta a fim de garantir o melhor resultado da pesquisa e identificar possíveis erros. Segundo Copper (2003), essa é uma boa prática, que além de garantir a eficácia da pesquisa já treina a pesquisadora para o momento oficial.

Neste momento da pesquisa, em que os questionários já foram criados, aplicados e respondidos, resta somente a análise. De acordo com Roesch (2010), normalmente, os dados coletados a partir de uma pesquisa quantitativa são submetidos à análise estatística. Para poder analisar com o auxílio da estatística, é preciso que as informações respondidas estejam tabuladas, é válido utilizar de ferramentas de informática para ajudar na apuração das informações.

Com relação à análise dos dados, foram utilizados gráficos de caixa, com uso de porcentagem. Cooper (2003) analisa que o uso de porcentagem simplifica os dados, pois reduz a quantidade de números, visto que utiliza o limitador na escala de 0 a 100, e também coloca os dados em um formato padrão. Quanto ao gráfico de caixa, ele reduz os detalhes do gráfico, facilitando a sua interpretação. Entretanto, para chegar às informações existentes, foi preciso antes fazer uma compilação das respostas obtidas nos questionários, a fim de poder tabular os resultados, para só, então, aplicar o cálculo do percentual e, conseqüentemente, estruturar os gráficos.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O capítulo que se inicia é uma continuidade do capítulo anterior, porém todas as informações que até o momento vinham descritas em palavras, agora se traduzem em números e dados significativos. Serão apresentados os dados obtidos a partir do instrumento de pesquisa de forma dinâmica e sua respectiva interpretação.

##### **Analizando o perfil da amostra**

Cooper (2003) defende que a ideia básica de utilizar uma amostragem é que, ao selecionar alguns elementos de uma população, é possível tirar conclusões sobre toda população. Desse modo, entende-se como elemento a pessoa que será abordada e como população o conjunto completo de elementos.

<b>TEMPO DE EMPRESA DA AMOSTRA</b>	
<b>Tempo de Empresa (anos)</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
20	1
19	2
18	1
17	6

16	4
15	4
14	1
13	1
12	1
11	3
10	5
9	5
8	5
7	13
6	12
5	14
4	12
3	14
2	27
1	41
0	54

Quadro 1: Tempo de empresa dos elementos  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Como a única divisão feita para coletar a amostra foi a unidade organizacional e o turno, o tempo de empresa foi o mais diversificado possível, o que garante uma boa amostra, pois será analisado um grande intervalo de tempo. A maior quantidade de pessoas concentra-se em menos de cinco anos de empresa, acredita-se que isso seja em função da rotatividade existente. A forma como é feito o treinamento no local de trabalho, vem sendo alterado ao longo dos anos, o que poderá ocasionar uma disparidade de opiniões a respeito do mesmo assunto, por esse motivo decidiu-se analisar o tempo de empresa das pessoas abordadas.

LOCAL DE TRABALHO E TURNO DA AMOSTRA		
Sistema	Turno	Nº de Pessoas

SAPATAS	301	13
SIBLO	301	50
SIGMA	301	14
SILON	301	14
SIPAS	301	8
SIBLO	302	16
SIGMA	302	10
SILON BLOCOS	302	7
SIPAS	302	12
SIBLO	303	37
SIGMA	303	8
SILON	303	9
SILON BLOCOS	303	6
SIPAS	303	22

Quadro 2: População da amostra  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os questionários foram distribuídos uniformemente, porém, o retorno não aconteceu da mesma forma. Todavia, considera-se satisfatório o resultado obtido, em virtude da dificuldade existente entre a entrega na fábrica ao funcionário e a sua devolução. Pode-se dizer que foi uma amostra bastante diversificada, que abrangeu todos os envolvidos, mesmo que seja uma pequena quantidade todos os departamentos participantes da amostra foram abordados. Nesse sentido, analisar o local de trabalho das pessoas participantes da amostra foi fundamental, para poder ter certeza que a pesquisa foi mais detalhada possível.

<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE DA AMOSTRA</b>	
<b>Escolaridade</b>	<b>Nº de Pessoas</b>

Ensino Fundamental Incompleto	11
Ensino Fundamental Completo	50
Ensino Médio Incompleto	25
Ensino Médio Completo	107
Ensino Superior em Andamento	32
Ensino Superior Completo	1

Quadro 3: Escolaridade da Amostra  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A escolaridade dos funcionários impacta diretamente no treinamento, em virtude do conhecimento adquirido. Considera-se mais fácil treinar pessoas com um nível de escolaridade mais elevado. Analisando o resultado, pode-se considerar como positivo porque 47% dos entrevistados contam com Ensino Médio completo, o que para a mão de obra fabril é um bom resultado.

<b>GÊNERO DA AMOSTRA</b>	
<b>Gênero</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Feminino	58
Masculino	168

Quadro 4: Gênero da amostra  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O gênero da amostra não é um fator que possa acarretar impactos no treinamento, serve mais como direcionador da amostra realmente. No entanto, é válido observar que o público com maior número é o masculino, portanto deve-se atentar quanto às didáticas a serem utilizadas, muitas vezes são feitas dinâmicas com muita exposição dos envolvidos cujo intuito é apenas o de reter o conhecimento, mas como os participantes são, na maioria, homens pode não ser tão bem aceito.

## Analizando a inserção de novos funcionários

De acordo com Boog (2006), um programa de integração tem como objetivo adaptar o novo funcionário à empresa contratante. Nesse sentido, pode-se considerar a socialização ao novo cenário; a adequação às normas; conhecer as instalações; adequar-se aos horários, entre outras situações. Segundo o autor citado, existem muitos tipos de programa de integração, dentre eles o de integração geral de todos os funcionários e o de integração para gestores.

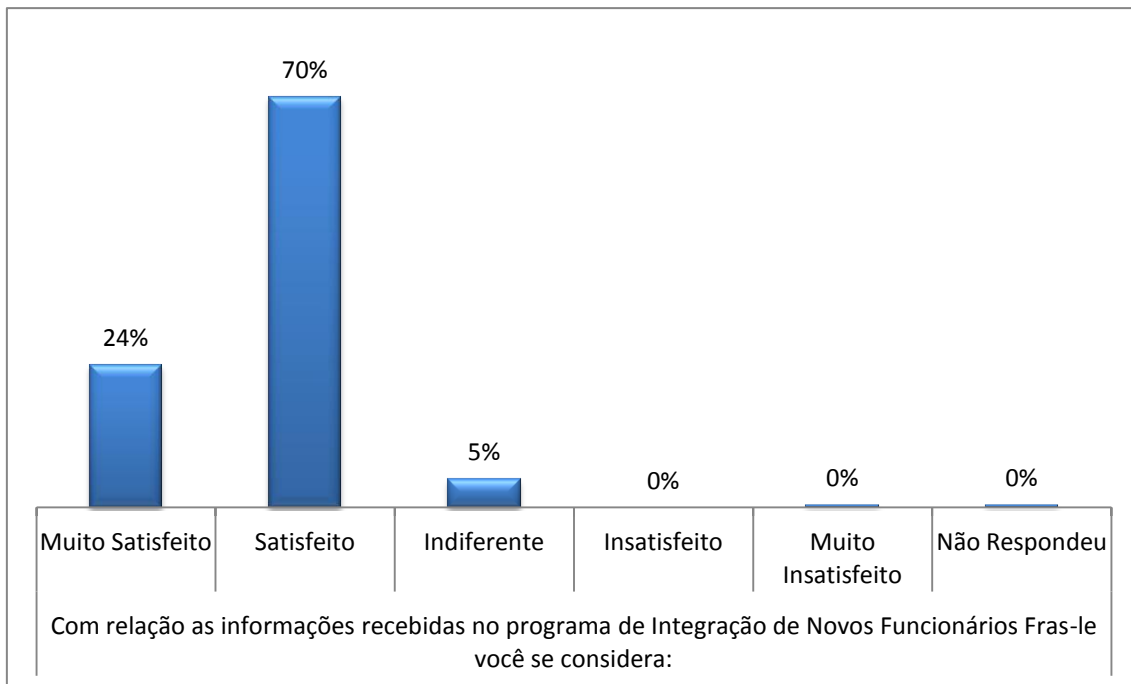


Gráfico 1: Programa de Integração  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Quando questionados sobre o programa de integração, 70% das pessoas consideram-se satisfeitas, 24% muito satisfeitas e 5% se enquadram como indiferentes. Analisou-se que o programa de integração não foi sempre o mesmo, no decorrer dos anos ele foi se moldando a fim de garantir bons resultados. A integração é o primeiro contato que as pessoas têm com a organização, muitas vezes, é nesse momento que elas

formam a sua opinião a respeito do lugar onde irão trabalhar. Entende-se que é de suma importância alcançar a satisfação dos funcionários nessa etapa da sua jornada dentro da empresa, pois é a base para ter um bom desempenho.

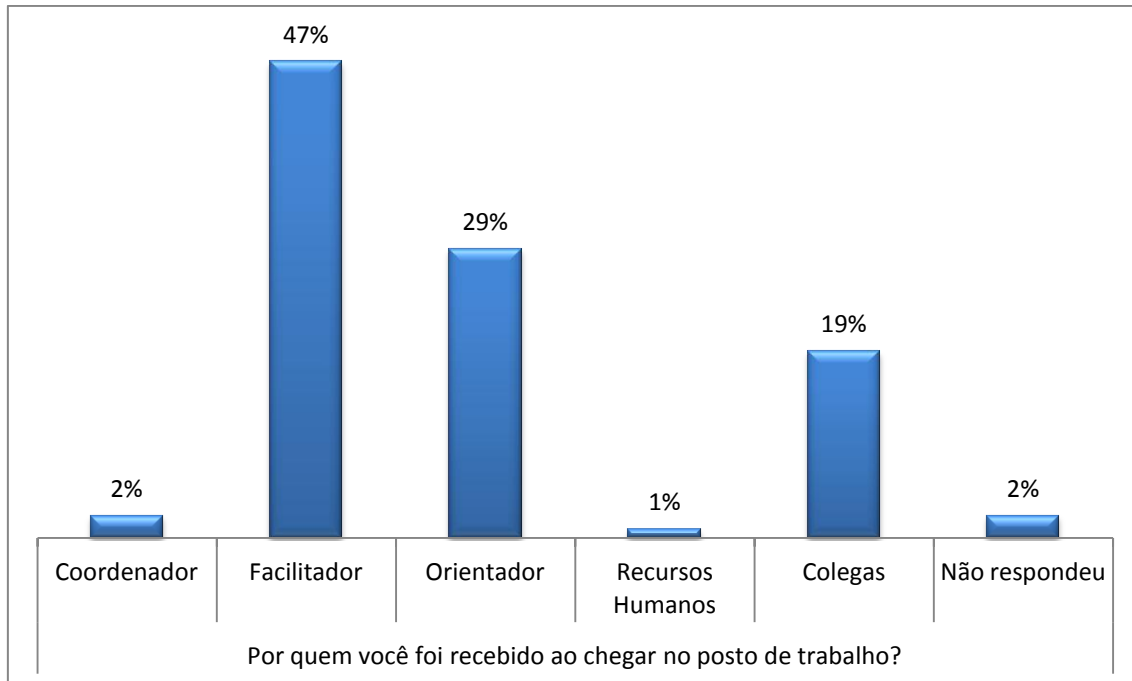


Gráfico 2: Identificando a pessoa que recebeu o novo colaborador  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Ao serem questionados sobre quem os recebeu no posto de trabalho, existiu uma disparidade nas respostas, pois 47% dos entrevistados responderam que foi o facilitador; 29% que foi o orientador e 19% os colegas. Imaginava-se que a pessoa responsável por receber os novos colaboradores seria o orientador, a pesquisa mostra que isso não vem acontecendo. Desse modo, observou-se que esse fato vem ocorrendo nos últimos cinco anos.



## Analizando o treinamento no local de trabalho

Segundo Bohlander (2005), o treinamento no local de trabalho para novos funcionários, deve ser bem planejado, ou poderá se tornar algo bem problemático. Nesse contexto, quando se fala em planejar um treinamento, é definir o local onde ele irá acontecer; o instrutor que irá ministrá-lo; a quantidade de vezes que cada participante será inserido, enfim, trata-se de uma série de providências a serem tomadas. A seguir estarão sendo analisados os itens citados, entre outros.

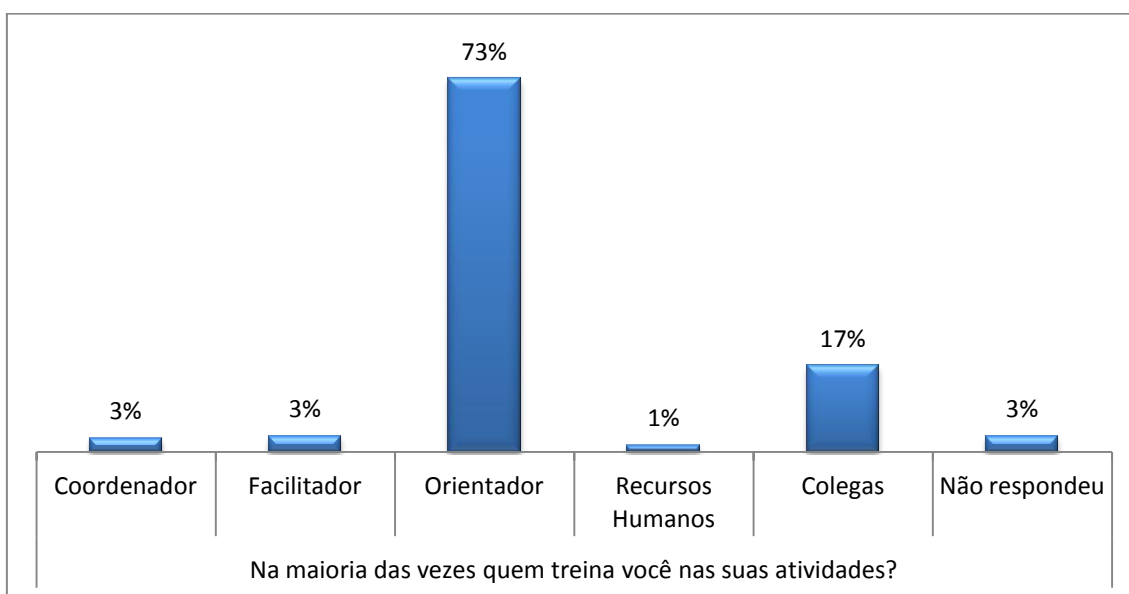


Gráfico 3: Identificando o instrutor de treinamento no local de trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Entende-se que para poder verificar o andamento dos treinamentos no local de trabalho é preciso primeiro identificar quem é a pessoa que desempenha essa tarefa. Identificou-se que para 73% dos entrevistados é o orientador; para 17% das pessoas são os colegas; o facilitador ficou com 3% dos entrevistados; o coordenador 3%; e não responderam 3% dos funcionários abordados. Percebe-se como ponto a avaliar os números apontados por este gráfico, pois o índice de pessoas que está sendo treinado pelos colegas, traduzindo o percentual para número de pessoas, é

como se trinta e oito pessoas estivessem sendo treinadas com frequência por outra pessoa sem a formação, orientação e talvez até conduta adequada.

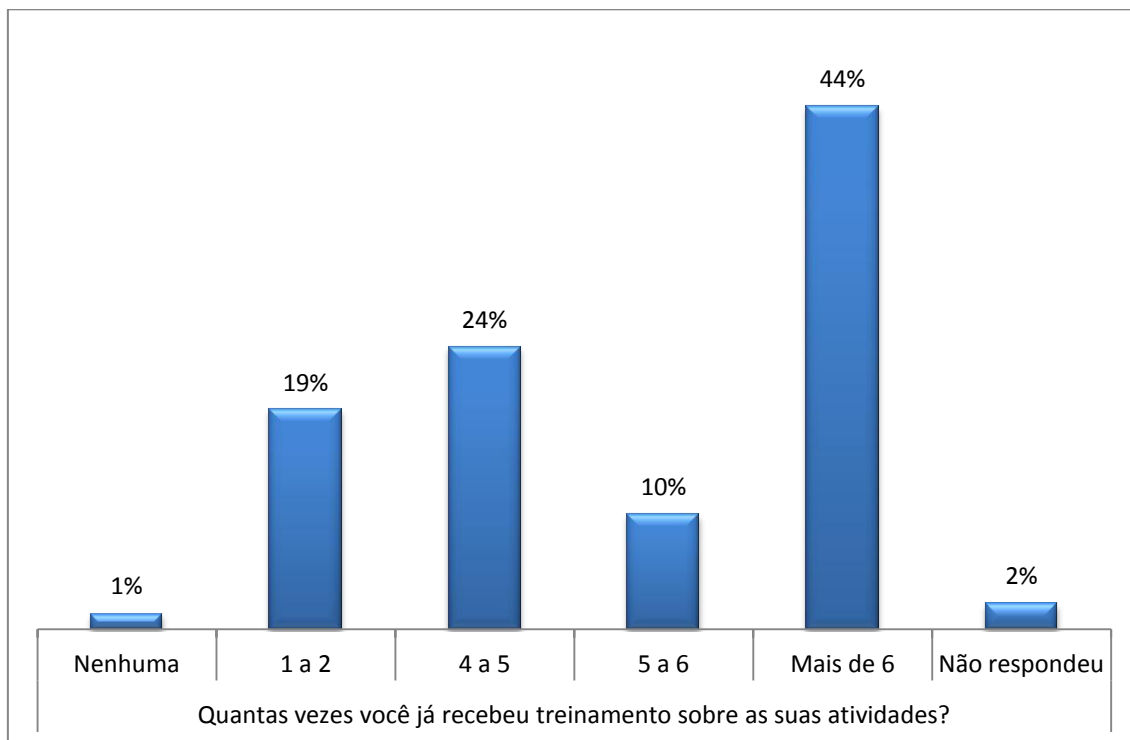


Gráfico 4: Identificando a quantidade de vezes que as pessoas receberão treinamento  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Para poder analisar o treinamento no local de trabalho é preciso ter uma ideia do número de vezes que o funcionário é treinado. Perguntou-se quantas vezes a pessoa já recebeu treinamento em seu local de trabalho; como resultado observa-se que 44% dos entrevistados já foram treinados mais de seis vezes; 10% do público abordado já obtiveram treinamento entre cinco a seis vezes; 24% das pessoas entre quatro a cinco vezes; 19% dos respondentes foram treinados de uma a duas vezes, 1% das pessoas nunca teve treinamento e 2% preferiram não responder.

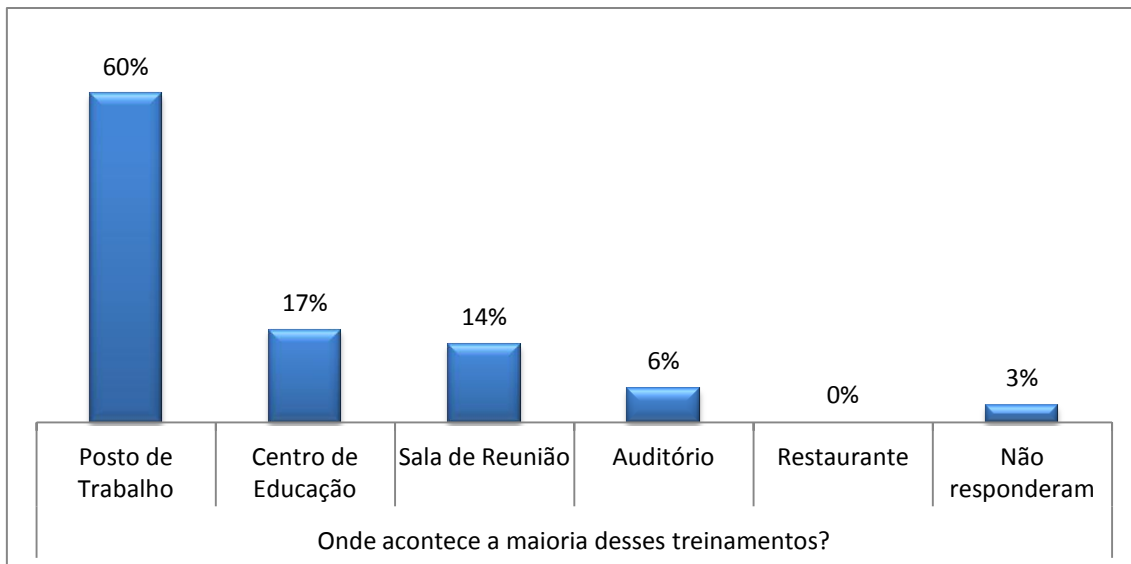


Gráfico 5: Identificando o local onde as pessoas receberão treinamento  
 Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Foi perguntado aos colaboradores onde é o local que geralmente os treinamentos referentes às atividades diárias vem acontecendo, 60% das pessoas responderam que é no posto de trabalho; 17% disseram que é no centro de educação; 14% em sala de reunião; 6% no auditório e 3% não responderam. O resultado obtido demonstra que o treinamento vem acontecendo em ambientes diversos, pode-se considerar que os assuntos específicos relativos à determinada máquina o repasse do conhecimento é feito no posto de trabalho, já assuntos como uso de equipamento individual de segurança e cuidados com o meio ambiente são feitos em outro espaço.

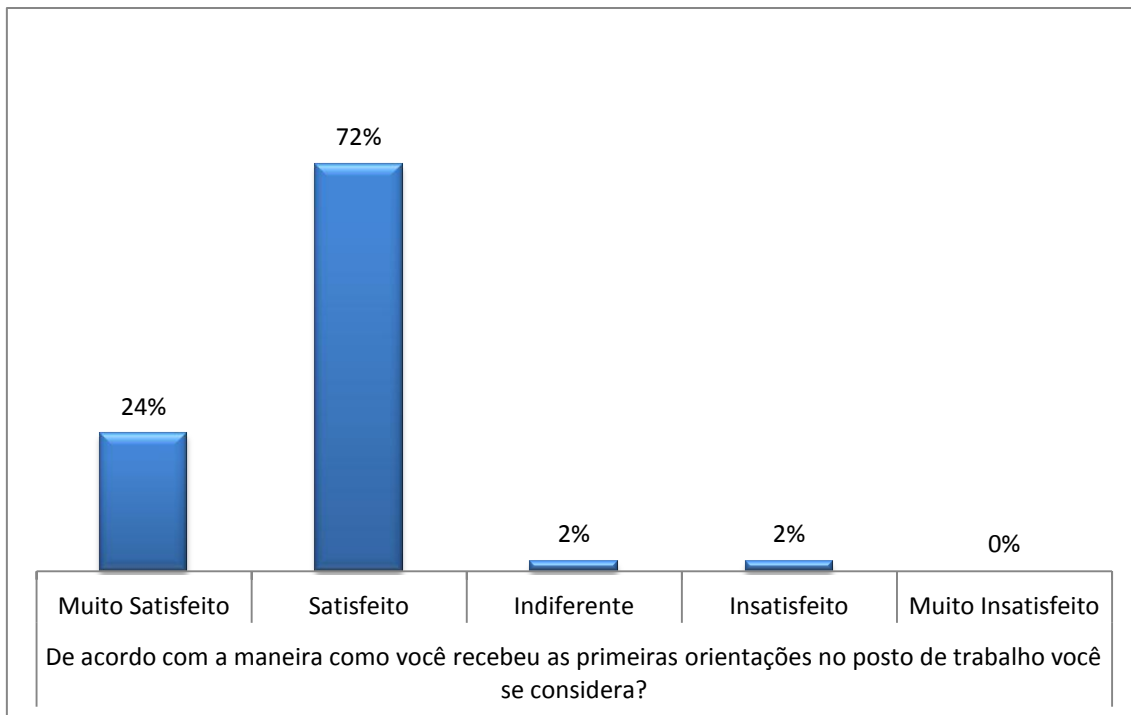


Gráfico 6: Identificando o nível de satisfação com relação as primeiras orientações  
 Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os funcionários foram questionados quanto à forma como se sentem, em relação à maneira como recebem o treinamento no local de trabalho, 72% do entrevistados sentem-se satisfeitos; 24% muito satisfeitos, entre indiferente e insatisfeito ficou um valor de 2% para cada um. Percebe-se que índice de satisfação é elevado, porém a maneira como é repassado o conhecimento não garante sua eficácia, os funcionários podem estar satisfeitos por que o orientador é cordial, atencioso e educado. É preciso analisar se é atendido o objetivo do treinamento no local de trabalho, que é de compartilhar conhecimento e capacitar as pessoas.

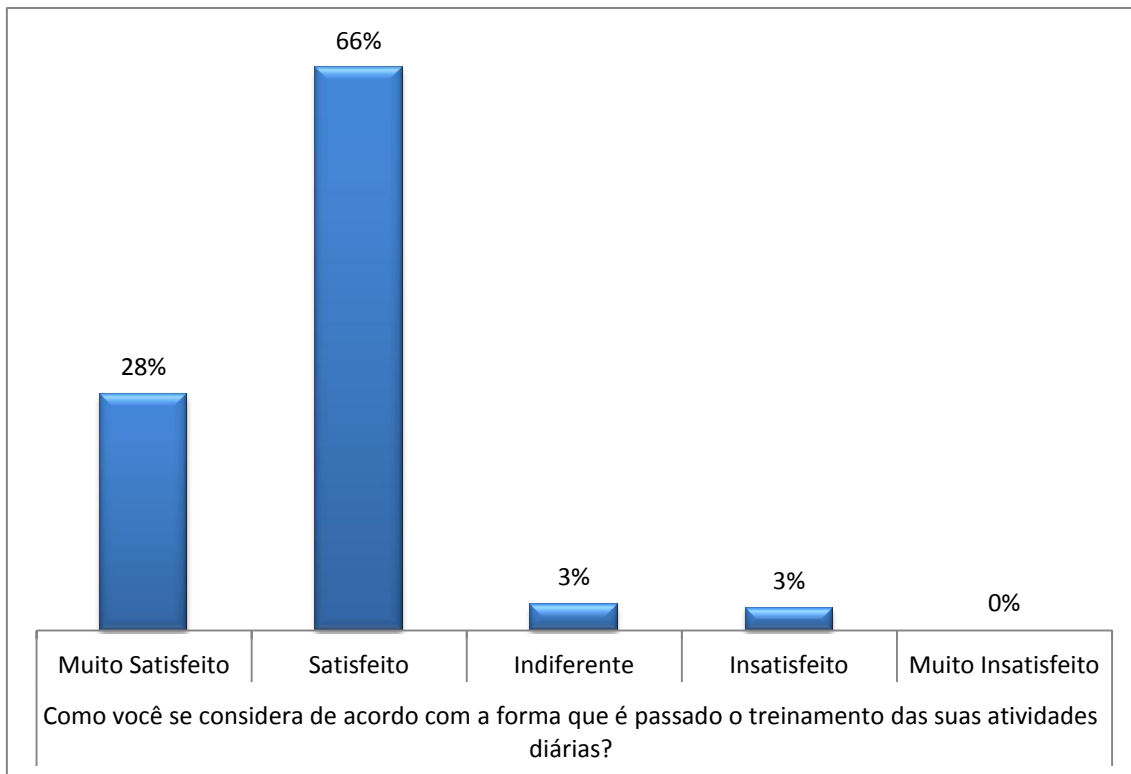


Gráfico 7: Identificando o nível de satisfação com relação as orientações diárias

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Considera-se como forma de compartilhar conhecimento, o tempo, a didática e o material utilizado pelo profissional responsável por capacitar os colaboradores. Neste fator, 66% das pessoas abordadas consideram-se satisfeitas, 28% muito satisfeitas, um percentual relativamente baixo, mas que pode, com o tempo, tornar-se um item a ser controlado, é o índice de indiferença e insatisfação que no momento pontua em 3% cada um.

## Analizando o resultado e registro do treinamento

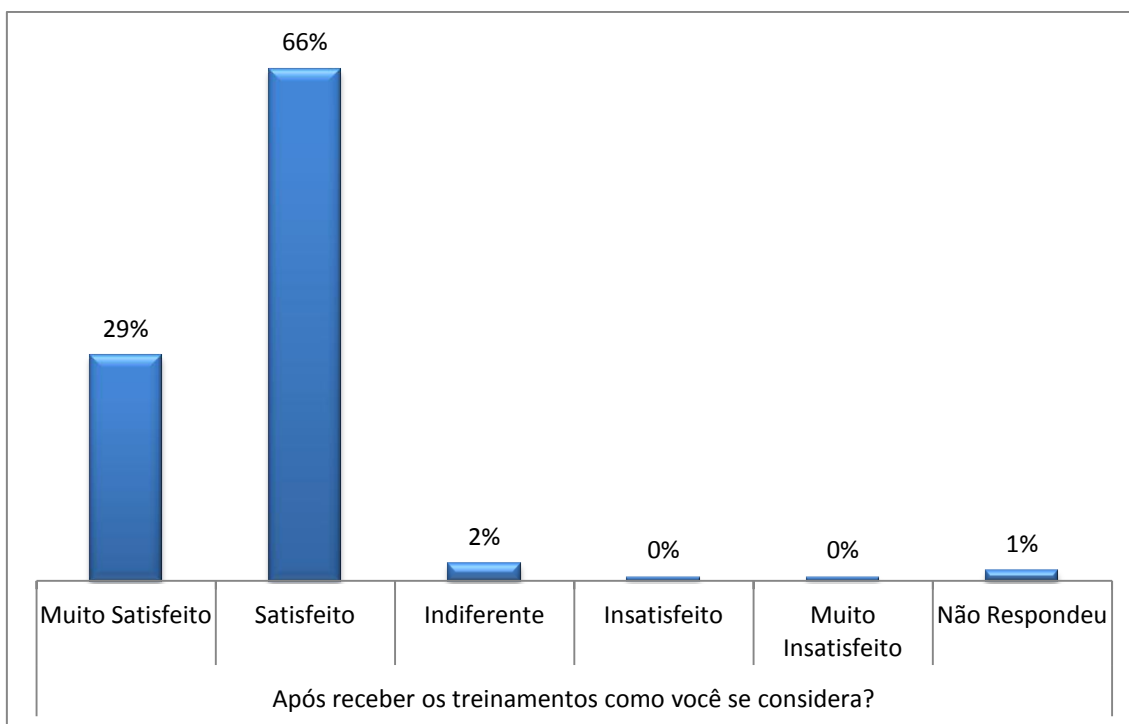


Gráfico 8: Identificando o nível de satisfação após o treinamentos

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Observou-se que após receber treinamento, a pessoa que o recebeu obteve um nível de conhecimento diferente do que tinha até o momento. A fim de verificar a opinião dos colaboradores, perguntou-se a eles como se consideravam após receber treinamento, levando em consideração o que geralmente aprendem. Obteve-se como resultado um público com 65% de satisfação e 29% com muita satisfação. Pode-se considerar esse resultado como razoável, pois existe uma diferença entre a opinião do funcionário e o nível de aproveitamento do treinamento, a pessoa que recebeu esse treinamento pode estar extremamente satisfeita, porém, não absorveu o conhecimento repassado, conseqüentemente, não atingiu os objetivos da organização.

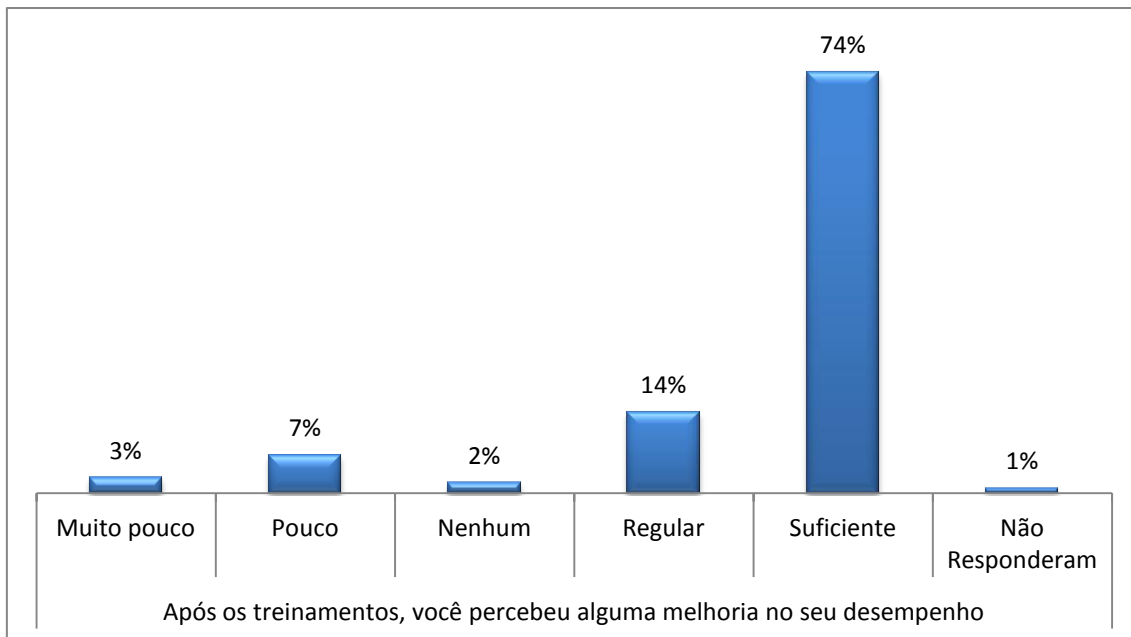


Gráfico 9: Identificando o nível de desempenho após os treinamentos

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A empresa em questão tem como prática o uso da avaliação de eficácia após qualquer treinamento, cujo objetivo é medir o desenvolvimento do participante. Considera-se essa ferramenta como uso da empresa para mensurar as suas ações de treinamento, mas quanto ao funcionário como será que ele percebe a melhora do seu desempenho. Como resultado, 74% das pessoas afirmaram ser suficiente, 14% consideraram regular, 7% acreditam ser pouco, entre nenhum e muito pouco se somaram 5%, e não responderam 1% da amostra. O nível do desempenho, de acordo com a opinião de cada indivíduo, pode ser muito relativo, de acordo com o nível de exigência de cada um, pessoas extremamente criteriosas podem estar no percentual do regular e ruim, mas mesmo assim é um ponto a ser observado.

A matriz de versatilidade é o local onde o funcionário pode visualizar o registro dos treinamentos recebidos no local de trabalho, trata-se basicamente de uma planilha de controle em que constam o nome e matrícula do funcionário e os treinamentos necessários para atuar no posto de trabalho em que ele se encontra, essa determinação está atrelada ao vínculo que o funcionário conta com determinada unidade organizacional e centro de custo.

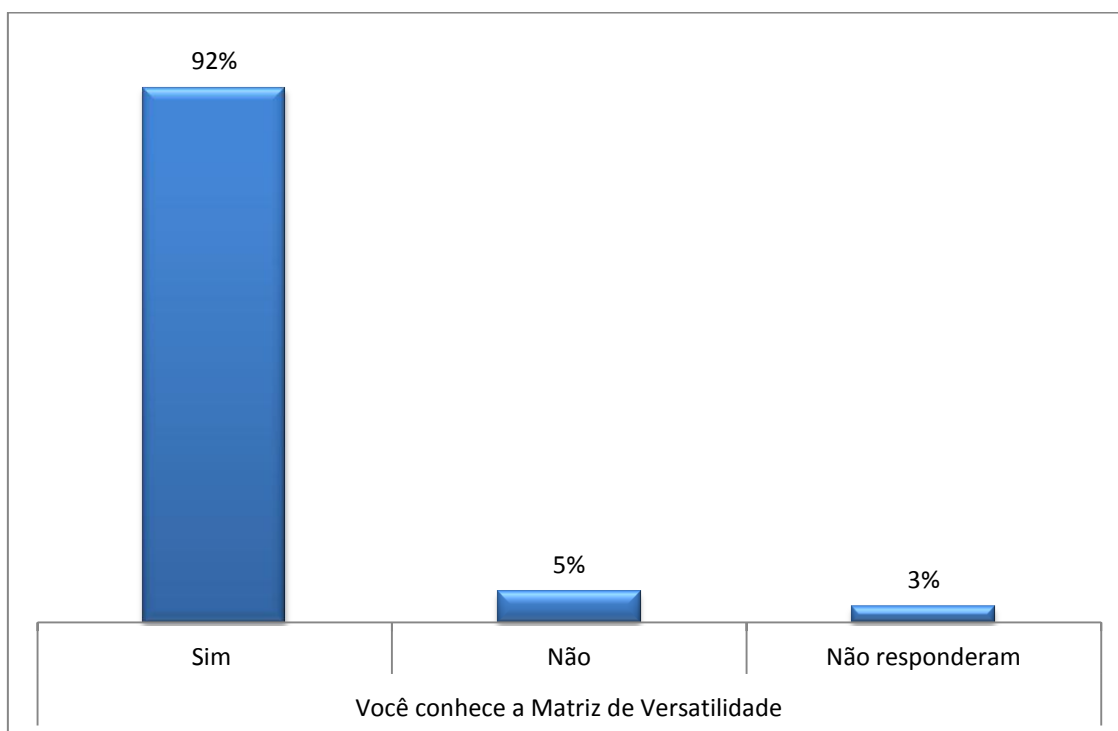


Gráfico 10: Identificando o nº de pessoas que conhece o local onde os treinamentos são registrados  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Identificou-se que 92% dos entrevistados conhecem a matriz; apenas 5% não conhecem e 3% não responderam, considera-se um resultado bastante positivo, no entanto, é preciso cautela, pois o conhecer pode ser apenas de ouvir falar, talvez eles não saibam a importância e os motivos pelo qual ela existe.



## Analisando o resultado do treinamento em uma situação real

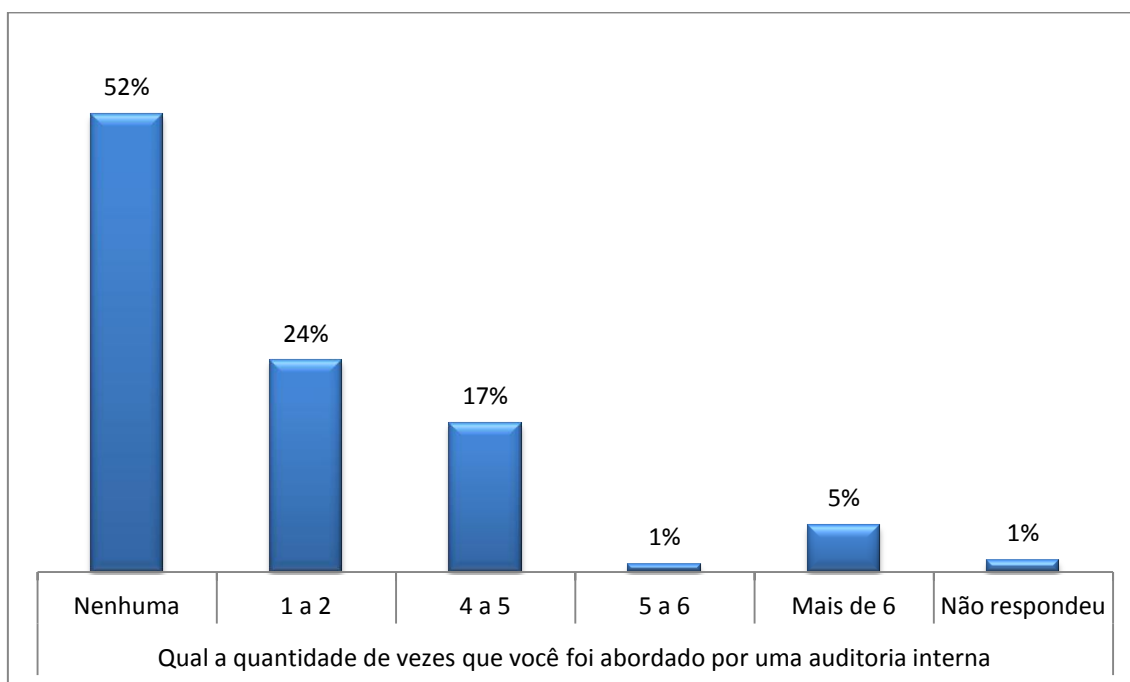


Gráfico 11: Identificando a abordagem de uma auditoria interna  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A empresa analisada dispõe de uma equipe de auditoria interna, cujo foco é atuar preventivamente, ao serem questionados quanto à quantidade de vezes que já foram abordados por uma auditoria interna, o retorno obtido foi que 52% dos entrevistados nunca foram auditados; 24% das pessoas foram de 1 a 2 vezes; 17% dos entrevistados de quatro a cinco vezes; 5% já passaram por mais de seis auditorias e 2% da amostra ficaram entre cinco e seis vezes ou não responderam. O alto número de pessoas que nunca foi auditado é resultado do tempo de casa dos entrevistados, já que na amostra mais de 150 pessoas tem menos de quatro anos de empresa, outro fator é a auditoria acontecer por amostragem.

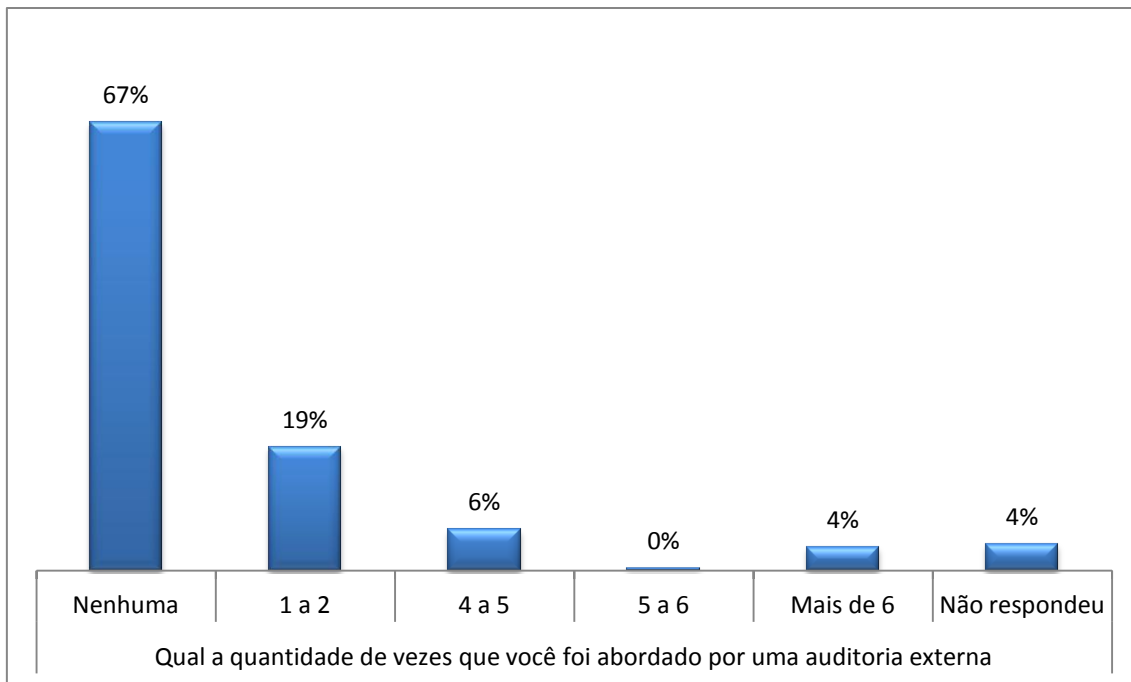


Gráfico 12: Identificando a abordagem de uma auditoria externa

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A empresa em questão conta com certificações a fim de garantir a qualidade do produto, a saúde e segurança do trabalhador e os cuidados com o meio ambiente, como consequência, os órgãos certificadores seguem uma agenda de auditorias periódicas, para isso os funcionários recebem uma série de treinamentos para atender aos requisitos das normas. Quando questionados sobre as abordagens da auditoria externa, 67% dos entrevistados disseram que nunca foram auditados; 19% foram de uma a duas vezes; 6% de quatro a cinco vezes; 4% mais de seis vezes; e entre os que não responderam e os que foram entre cinco e seis vezes, soma-se um percentual de 6%. Nesse caso, a escolha da amostra utiliza-se do acaso novamente, pois não se sabe quem serão os escolhidos, acredita-se que uns tenham mais sorte que outros, por isso acabam participando mais vezes, e esses provavelmente não participarão dessa amostra.

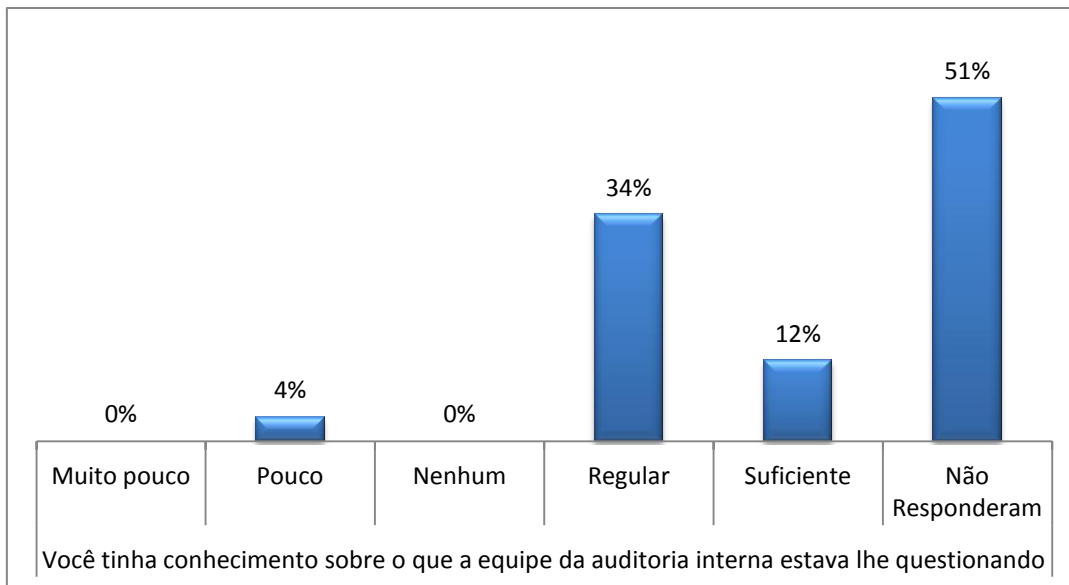


Gráfico 13: Identificando a existência de conhecimento frente a uma auditoria interna  
 Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Ao perguntar se os funcionários tinham conhecimento sobre o que estavam sendo questionados, 34% da amostra responderam regular; 12% consideram suficiente; 4% acham pouco e o maior número 51% não respondeu. Nesse momento, é preciso cruzar essa informação com a pergunta feita anteriormente em relação à auditoria interna, se um grande número de pessoas nunca foi auditado, conseqüentemente, não faz sentido eles responderem a essa pergunta, por esse motivo, acredita-se que o número de não respondentes foi tão alto.

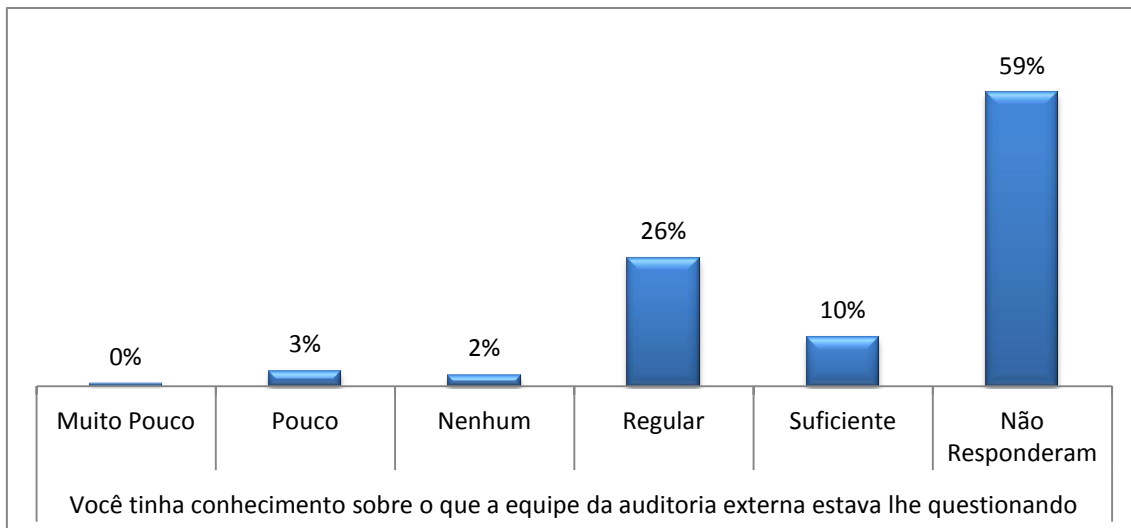


Gráfico 14: Identificando a existência de conhecimento frente a uma auditoria externa  
 Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Dando continuidade à linha de questionamento anterior, a pergunta agora é referente à auditoria externa. Dos entrevistados, 26% consideram o seu nível de conhecimento regular; 10% acreditam suficiente; entre os que consideram pouco ou nenhum tem-se um total de 5%; e, novamente, o maior número fica com aqueles que não responderam, em 59%. Essa pergunta também traz uma conexão com a outra, nesse caso, a que trata sobre a auditoria externa, esta também obteve um alto número de não respondentes.

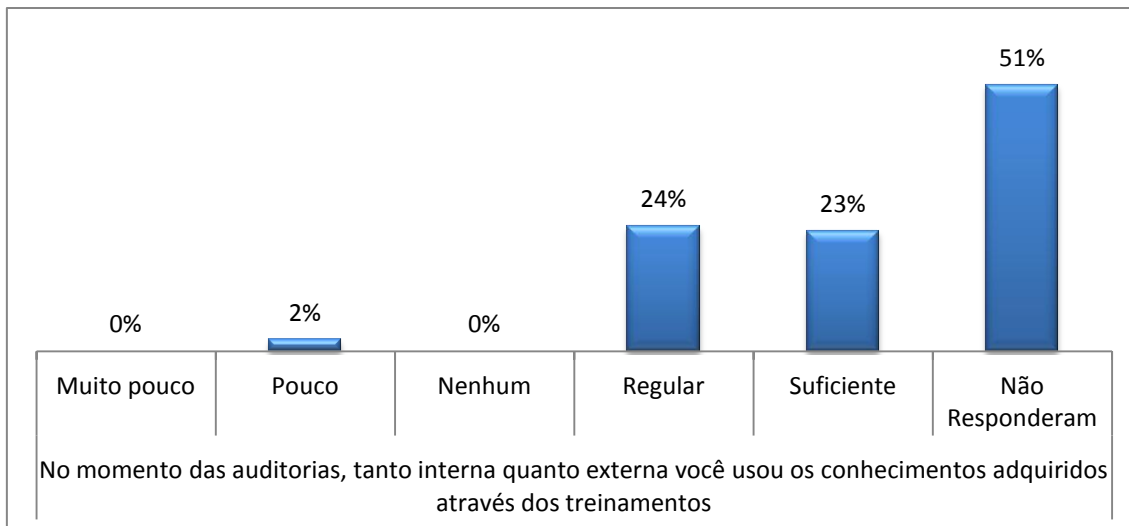


Gráfico 15: Identificando a utilização do conhecimento frente as auditorias  
 Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Observou-se que os funcionários são treinados para estar aptos, no momento de uma auditoria, entretanto, essa é uma visão da empresa. Com o intuito de esclarecer o ponto de vista dos funcionários, perguntou-se, como eles se consideravam no momento das auditorias, tanto interna quanto externa, em relação ao seu nível de conhecimento, 24% dos respondentes consideram regular; 23% acreditam suficiente; 2% pouco; e 51% dos entrevistados não responderam, isso porque também não foram auditados. Constatou-se que nos momentos de auditoria as pessoas sentem-se pressionadas e, com isso, apresentam uma tendência a não se lembrar do assunto que estão sendo questionadas.

## 5 CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais o ambiente dinâmico onde as organizações estão inseridas, solicitam ações voltadas a capacitação das pessoas, cujo objetivo é torná-las mais eficientes. A prova disto, é que cada vez mais as empresas vêm desenvolvendo projetos para formação de seus colaboradores, a ponto de estruturarem centros de treinamento dentro das suas próprias instalações. A empresa em questão possui um centro de educação estruturado com seis salas de aula com todos os recursos necessários para ministrar um treinamento. Porém mesmo tendo toda essa infra-estrutura ainda encontra dificuldades, na área educacional.

O problema de pesquisa deste trabalho foi o fato de não existir nenhuma sistemática de controle do treinamento no local de trabalho. Por conseguinte, o seu objetivo geral foi identificar a maneira como o treinamento no local de trabalho vinha sendo conduzido, os seus objetivos específicos eram destacar os pontos a melhorar e elaborar uma proposta de controle de treinamento para a área fabril. Segundo Dutra (2006), o futuro exige duas coisas do RH à modernização da gestão de pessoas e o suporte ao desenvolvimento delas por si próprias, treinar no local de trabalho vem de encontro com a idéia do autor pois com esta prática a empresa vai estar dando suporte ao desenvolvimento pessoal.

A amostra foi composta por grande parte das pessoas com menos de cinco anos de empresa, estatisticamente, essas pessoas tiveram menos chances de ser abordadas por uma auditoria tanto interna quanto externa, em função do tempo de casa. De acordo com a teoria tratada neste trabalho na Gestão do Conhecimento, quando a pessoa apenas recebe uma informação essa pode tornar-se apenas uma novidade, porém quando ela estiver associada a uma intenção, por exemplo, estar preparada para responder uma auditoria, ela se transforma em conhecimento. É nesse ponto que a pergunta queria chegar, pois haviam outros questionamentos quanto à maneira como a pessoa se sentia após receber o treinamento, visto que, com base nisso, pode-se identificar que o treinamento vem ocorrendo.

Analisando, de forma abrangente, o treinamento no local de trabalho vem acontecendo de uma forma coerente, já que a liderança é quem recebe o funcionário no seu posto de trabalho; a quantidade de vezes que as pessoas já foram treinadas, alguma vez, é bastante significativa; o local onde receberão as orientações é adequado, uma vez que, na maioria das vezes, é no posto de trabalho; grande parte da população abordada conhece o local onde pode consultar o registro dos treinamentos recebidos. Um ponto a ser observado é quanto à pessoa que o treina, de acordo com a preparação para tal atividade, quem tem essa competência é o orientador e, segundo a pesquisa, o número de colegas que treinam colegas é bastante elevado.

Após esta pesquisa, foi possível identificar e quantificar como o treinamento vem sendo conduzido, a fim de garantir que o processo se mantenha atualizado, sugere-se que seja implantado um sistema de indicador de treinamento no local de trabalho, para o seu bom funcionamento basta que o orientador registre todos os treinamentos ministrados por ele. Além disso, a forma de divisão será por turmas e estas serão separadas por assunto, no final de cada mês o subsistema de Treinamento e

Desenvolvimento da empresa apresenta a todos os números obtidos. Com essa simples prática estará instalada uma sistemática de controle, assegurando que o processo se mantenha mapeado.

Em um primeiro momento, o indicador será considerado um item de controle, ou seja, aquele que não tem impactos produtivos serve apenas como direcionador de metas. Com esta prática será possível também mensurar outros fatos, como por exemplo, o tempo que as máquinas ficam paradas em função de treinamento, irá facilitar no cálculo de custo benefício o que na visão global da empresa é algo muito positivo. Outras áreas da empresa como a qualidade será afetada positivamente com essa proposta, pois irá garantir um controle mais criterioso dos treinamentos no local de trabalho, item avaliado nas normas regulamentadoras de melhoria contínua.

## **6 REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Jairo E. Borges. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas.** 1.ed. Porto Alegre:Artmed, 2006.

BECKER, Brian E.. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance.** Rio de Janeiro:Campus, 2001.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos.** 1.ed. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 3.ed. São Paulo:Makron Books, 1999.

BUENO, Silveira. **Minidicionário: inglês-português.** São Paulo:FTD, 2000.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica.** 5.ed. São Paulo: Prantice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COOPER, Donald R.. **Métodos de pesquisa em administração.** 7.ed. Porto Alegre:Bookman, 2003.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. São Paulo:Atlas, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas,2010.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. **Análise de dados quantitativa e qualitativa**. Porto Alegre: Luzatto, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

HAIR, Joseph F. Junior. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 27.ed. Rio de Janeiro:Vozes, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos – princípios e tendências**. 1ed. São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo:Atlas, 2007.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft: Língua Portuguesa**. 22 ed. São Paulo:Ática, 2009.

KINDERSLEY, Dorling. **Como treinar equipes com eficiência**. São Paulo:Publifolha, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Débora. **Dicas para Otimizar a Aprendizagem nas Organizações**. 2006. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tres-dicas-para-otimizar-a-aprendizagem-nas-organizacoes/947>>. Acesso em 01.Jun.2011.

ROCHA, L.O.L. da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas,1986.



ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHAAN, Maria Helena. **Avaliação sistemática de treinamento: guia prático.** 1ed. São Paulo: LTR, 2001.