

DIAGNÓSTICO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO: O CASO BETA ENGENHARIA LTDA

Débora Vargas Ferreira Costa¹

Douglas Ribeiro de Castro²

Fabício Louzada Duarte³

Irene Raguenet Troccoli⁴

Joyce Gonçalves Altaf⁵

RESUMO

Treinar e desenvolver pessoas tem sido uma demanda recorrente em muitas empresas. No entanto, algumas questões se colocam quando se vislumbra esta necessidade. Quanto investir em treinamento e desenvolvimento? Onde e em quem investir? Para se obter resposta a estas perguntas, é importante que se realize levantamento eficiente daquilo que se busca através do treinamento, selecionando as técnicas e os métodos mais adequados, assim como os sujeitos a serem treinados e as prioridades do empregador. O presente estudo de caso analisa e identifica possíveis lacunas do atual processo de levantamento de necessidades de treinamento de uma organização específica, por meio do confronto da prática ali utilizada com a teoria sobre o assunto. Ao final, sugere-se modelo de diagnóstico de necessidade de treinamento mais aderente à realidade da empresa em estudo.

Palavras-chave: Treinamento; Recursos humanos; Estudo de caso.

1 INTRODUÇÃO

A administração de recursos humanos é mais bem compreendida e conduzida através de suas funcionalidades, as quais, entre outras, incluem recrutamento e seleção de pessoal, gerenciamento de sistemas de remuneração, administração de modelos de gestão de pessoas, e garantia de saúde e de segurança ao trabalhador. É voz comum que um bom sistema de gestão pessoas deve englobar eficientemente tais funcionalidades, sob uma perspectiva dinâmica, integrada e estratégica.

Ainda entre estas funcionalidades, destaca-se a prática de treinamento e de desenvolvimento de pessoal (T&D), que envolve quatro etapas principais:

levantamento das necessidades de treinamento, programação de treinamento, execução do programa e avaliação do processo de treinamento. Tal prática visa a melhorar o desempenho dos funcionários, que, realizando melhor suas atividades e desenvolvendo suas capacidades e competências, contribuem diretamente para o resultado das empresas e para a satisfação dos clientes, além de se tornarem profissional e pessoalmente mais motivados. Desta forma, a prática de treinamento pode ser vista como um dos meios de obtenção de vantagem competitiva, possibilitando que uma organização se destaque em seu setor de atuação.

Por outro lado, para que um treinamento gere resultados satisfatórios, é importante que ele seja gestado a partir de um levantamento eficiente das necessidades da empresa, capaz de subsidiar a seleção das mais adequadas técnicas e métodos, além de indicar os funcionários-alvo e as atividades prioritárias. O problema que ocorre muitas das vezes é, segundo Ferreira *et al* (2009, p.3) “que não há aderência entre as ações de TD&E e os resultados almejados pela organização ou respectivas unidades que integram sua estrutura”.

À luz do referencial teórico adotado, o presente estudo de caso enfoca a gestão de pessoas pela ótica do atual processo de levantamento de necessidades de treinamento na Beta Engenharia Ltda. Localizada na cidade mineira de Juiz de Fora, trata-se de empresa atuante no setor de construção de civil e parceira do programa federal “Minha Casa, Minha Vida”, com especialização na edificação de habitações, de prédios comerciais e de outros tipos de obras.

Em seguida a este levantamento, são identificadas possíveis lacunas em sua execução, propondo-se novo modelo de diagnóstico destas necessidades, mais bem adequado ao contexto e às necessidades da empresa enfocada.

Este artigo se divide em cinco partes, além desta introdução: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados da pesquisa de campo, modelo sugerido de diagnóstico das necessidades de treinamento da Beta Engenharia Ltda., e conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Diagnóstico das Necessidades de Treinamento

Segundo Bohlander e Snell (2009), um treinamento de recursos humanos normalmente é antecedido pelo diagnóstico inicial do levantamento das necessidades e dos problemas que irão motivá-lo. A metodologia mais clássica, comum e tradicional empregada neste caso é a constatação negativa de desempenho de um funcionário. Isso ocorre, por sua vez, quando sua atuação no trabalho encontra-se aquém do que é exigido por seu cargo, cujo teor encontra-se normalmente presente nos documentos internos de descrição de cargos e similares. Em outras palavras, o parâmetro mais comum para necessidade de treinamento é a diferença entre o que um funcionário faz e o que deveria fazer, o que pode ser expressado através de uma avaliação de desempenho.

Os autores também expressam que, dada a importância já exposta do treinamento, é indispensável que os gerentes de recursos humanos atentem-se a quais funcionários e setores mais carecem de treinamento, quais os focos de baixa produtividade, e qual o número e a essência das reclamações dos clientes, bem como a forma de treinamento mais adequada a ser empregada.

Segundo Abbad e Mourão (2012) as análises de necessidades de treinamento, necessitam incluir além de diagnósticos de discrepâncias atuais de desempenho, o prognóstico de necessidades futuras de aprendizagem.

Bohlander e Snell (2009) ressaltam que outra metodologia frequentemente usada é a avaliação da própria produtividade da empresa, externada por fatores como *feedback* dos clientes em relação aos bens e serviços oferecidos pela organização, a produtos devolvidos, ou a desempenho abaixo do esperado dos empregados. Em algumas organizações, este processo pode ocorrer de modo mais subjetivo e espontâneo, quando, por exemplo, há a solicitação de treinamento expressada diretamente por supervisores e por gerentes.

Chiavenato (2004), por sua vez, coloca duas outras considerações relevantes a respeito deste assunto. A primeira informa que as necessidades de T&D sempre emergem com o advento de mudanças, sejam elas pré-determinadas ou

imprevistas. Alterações nas técnicas e nos procedimentos de trabalho, oferecimento de novos produtos e serviços, troca de equipamentos, realocação de pessoal, novas contratações de funcionários, e ampliação econômica e estrutural da empresa impactam diretamente na forma como são conduzidas as atividades, as habilidades, os comportamentos e as atitudes dos funcionários. E, por consequência, geram a necessidade de T&D.

Já a segunda força impulsionadora do treinamento, segundo o autor, remete à questão do futuro, no que tem a ver, por exemplo, com o planejamento a longo prazo de novos produtos e serviços, com o desenvolvimento de novos métodos e com a implantação de novas tecnologias. Trata-se de fatores que não raro fomentam a necessidade de um programa de T&D.

Um último critério de levantamento de necessidades de treinamento, apontado por Bohlander e Snell (2009) e corroborado por Pearson (2009), é a análise do treinamento em si. Aqui, utilizam-se, como *input* para diagnóstico, as metas e os objetivos que serão considerados para a avaliação da eficiência e da eficácia do processo. Ou seja, os gestores da organização ponderam quais as finalidades que o programa de treinamento pretende atingir e tomam isto como referência.

Esta breve revisão indica que não há um método único e ideal de seleção de diagnóstico para todas as empresas. Cada uma irá escolher e adequar seu melhor modelo de acordo com suas características e com suas necessidades, que podem incluir o porte, o número de empregados, o objetivo, a cultura e a situação de mercado.

Feito isso, parte-se para a segunda etapa do processo de T&D: a programação e o planejamento.

2.2 Programação e Planejamento de T&D

Verificados os diagnósticos de necessidade de T&D, o processo tem continuidade com a programação e com o planejamento. O êxito desta fase e do programa de treinamento em geral dependerá, para Dessler (2005), de um correto

processo de diagnóstico das necessidades de treinamento, além dos próprios recursos disponíveis e das capacidades inerentes às empresas.

A programação envolve inicialmente a seleção de quem deve ser treinado, ou seja, quais serão os funcionários treinados, denominados de treinandos ou de instruendos por Chiavenato (2004). Em seguida, o autor explica que ocorrem as seguintes definições: 1) do treinamento, através da seleção de técnicas, de métodos ou de recursos; 2) de em que treinar, de acordo com o conteúdo e com o assunto do treinamento; 3) de quem o fará, o que remete normalmente a um instrutor, a um treinador ou a um próprio funcionário da organização; 4) do local de treinamento; 5) de quando treinar, com a especificação de época, de tempo e de carga horária do programa; e 6) para que treinar, onde enfatizam-se os objetivos devidamente propostos pelo treinamento. Obviamente, neste processo todos os detalhes de conteúdo do treinamento são delimitados, de maneira que cada uma destas etapas deve ser dimensionada e corretamente definida para o alcance de resultados mais satisfatórios.

Numa visão holística deste processo, Tashizawa, Ferreira e Fortuna (2006) dizem que um planejamento proativo de treinamento deve identificar os principais clientes internos, consolidar todos os programas de desenvolvimento, elaborar o programa de T&D junto com os clientes e revisá-lo periodicamente ao lado destes últimos.

2.3 Execução do Treinamento

Após o levantamento das necessidades e do planejamento do treinamento, o processo segue com a condução, a implementação e a aplicação do programa de treinamento, o que significa que é dado início, efetivamente, às questões previamente balizadas.

Nesta fase, destaca-se a importância de serem selecionados os métodos mais adequados da implantação, aqueles que serão mais eficazes na disseminação de conhecimentos, de habilidades e de atitudes a serem absorvidos pelos treinandos. Pearson (2009) ressalta que tal seleção é influenciada pelo perfil do público-alvo do treinamento e pelos objetivos a serem alcançados.

Bohlander e Snell (2009) e Dessler (2005) criam uma divisão básica em métodos de treinamento em funcionários. A primeira se aplicaria a cargos não-gerenciais, e a segunda se aplicaria a gerentes.

No treinamento de níveis não gerenciais, a prática mais empregada é a de treinamento no local de trabalho (TLT). Esta prática, segundo aqueles autores, teve origem durante a Segunda Guerra Mundial, ainda sendo eficiente para as organizações contemporâneas. Ela é aderida, em suas formas mais básicas, por gerentes de pequenas empresas, em situações de admissão de novos funcionários e em realocações de empregados antigos em novos cargos.

A aplicação do TLT – que pode evoluir e se transformar no denominado treinamento profissionalizante, que oferece intensa base teórica e prática para os recém-admitidos em determinado cargo - é vantajosa porque melhora o relacionamento entre líderes e funcionários, economiza custos e recursos, e ocorre no próprio contexto de trabalho. Ou seja, é pragmático e facilita a obtenção de resultados. Por outro lado, perante esta maior facilidade o TLT implica alguns riscos, que devem ser contornados com um planejamento adequado e especializado ao longo do processo.

Vale notar que algumas empresas também disponibilizam o treinamento profissionalizante para estudantes do segundo grau ou de cursos técnicos, muitas vezes para alunos de baixa renda, até então com oportunidades limitadas. Estes tipos de programas normalmente estão vinculados a instituições, a sindicatos e a escolas, entre outros.

Outros métodos de treinamento não gerenciais apontados por Bohlander e Snell (2009) são a instrução programada, os métodos audiovisuais, o treinamento assistido por computador, o método de simulação e a instrução de sala de aula. No caso desta última, sua utilidade é destacada quando há grande número de treinandos a serem atendidos por um número mínimo de treinadores, sendo o treinamento realizado em um local específico de estudos, por meio de palestras, de filmes, de slides, de apresentações de computador e afins.

Finalmente, a modelagem comportamental constitui o último método de treinamento gerencial mencionado por Bohlander e Snell (2009). Ela ajuda no aumento da produtividade, na manutenção da disciplina, na interação entre gerentes

e funcionários, e no favorecimento do clima de mudanças. Este método envolve quatro fases distintas: 1) etapa de aprendizado, que determina sequência e as fases do programa; 2) modelo, que mostra uma simulação de situações e comportamento ideais entre um gerente e funcionário em vídeo; 3) prática e desempenho de papéis, onde os treinandos reproduzem os comportamentos observados no vídeo; e 4) *feedback* e reforço, que compara o desempenho dos treinandos com as práticas observadas no vídeo, e se encarrega de estimular e de elogiar ou corrigir os erros analisados.

2.4 Avaliação e Controle dos Resultados

A avaliação e mensuração da eficácia do treinamento têm sido um dos assuntos mais estudados acerca do tema em questão (ODELIUS; JUNIOR, 2011). Segundo Tasca, Ensslin e Ensslin (2012), existem diversas formas de avaliação, no entanto é importante reconhecer que as mesmas contém lacunas que podem comprometer o resultado e que por isso, precisam ser conhecidas e trabalhadas.

Como todo procedimento e técnica, o treinamento necessita de *feedback* e de avaliação. Além das mudanças de comportamentos, habilidades, conhecimento e atitudes determinadas, é importante que a prática de T&D traga retorno financeiro à organização e compense os custos e tempo aplicados nesse investimento. Por isso mesmo, a última etapa do processo de treinamento é a avaliação dos resultados finais, para se avaliar se o treinamento foi executado conforme sua programação e se as necessidades de treinamento diagnosticadas na primeira fase do processo foram efetivamente sanadas (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Para Pantoja (2005) a importância da avaliação de eficácia é denotada pela capacitação e o desenvolvimento de profissionais para atuarem de forma integrada e competente, em um cenário mundial globalizado, no qual são permanentemente lançados novos conhecimentos e tecnologias, constitui-se em instigante desafio no campo de T&D. Diante disso, a eficácia dos programas instrucionais emerge como uma das mais relevantes questões tanto para as organizações quanto para os indivíduos em suas diversas áreas de atuação profissional.

Segundo Andrade e Borges (2002), existe crescente demanda por avaliação nas organizações que tradicionalmente fizeram altos investimentos em treinamento, bem como naquelas que mais recentemente descobriram os valores estratégicos do conhecimento e do esforço na contínua qualificação de seu pessoal. Na literatura são encontrados diversos níveis de critérios de avaliação. Em geral, os modelos abordam três níveis de avaliação: (1) Reação; (2) Aprendizagem; e (3) Impacto do Treinamento no Trabalho, Comportamento no Cargo e/ou Transferência.

De acordo com Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000, p.26) a Reação é compreendida como "o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento".

Aprendizagem, de acordo com Abbad (1999, p.38), "refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso". Esse nível não será focado no presente trabalho por duas razões principais: (1) intenção de propor um modelo mais parcimonioso de avaliação de resultados de treinamento; e (2) tempo escasso para elaborar, validar, aplicar e avaliar pré e pós-testes na organização estudada.

Ainda de acordo com Abbad (1999), Impacto do Treinamento no Trabalho compreende o conceito de transferência de treinamento, que se refere à aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas em situações de treinamento.

Bohlander e Snell (2009) propõem a abordagem a quatro elementos básicos para avaliação de treinamento. Esses elementos mesclam critérios mais subjetivos e intuitivos com técnicas quantificáveis, e fornecem uma precisão considerável para que os gerentes estimem um parecer positivo ou negativo do treinamento realizado: 1) reações; 2) aprendizado; 3) comportamento; e 4) resultados. Após esta avaliação, os gerentes estarão aptos a determinar as áreas problemáticas, as eventuais mudanças necessárias e uma possível continuação do programa de treinamento.

Os mesmos autores ressaltam que os métodos subjetivos, apesar das limitações que contêm, são importantes para a verificação da eficácia de um programa de T&D, conforme tomam os comportamentos e as atitudes como

parâmetro. Já as técnicas quantificáveis auxiliam, ao possibilitar que haja medidas capazes de comprovar se houve alguma evolução do programa de T&D aplicado – providência muito útil para atender às pressões impostas pelos gestores, pelos diretores e pelos chefes, que, via de regra, desejam números comprobatórios de eficiência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente trabalho, o método científico adotado foi o indutivo, no qual classicamente o pesquisador usa suas observações iniciais como ponto de partida para formular suposições (VERGARA, 2009).

A abordagem foi a qualitativa, que, de acordo com Creswell (2010), é aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas ou reivindicatórias-participatórias, ou em ambas. Suas estratégias de investigação são as narrativas, as fenomenologias, as etnografias, os estudos baseados em teoria, ou os estudos de teoria embasada na realidade. Corroborando, Freitas e Janissek (2000, p. 25) dizem que a análise qualitativa se baseia “na presença ou ausência de uma dada característica, [enquanto] a análise quantitativa busca identificar a frequência dos temas, palavras, expressões ou símbolos considerados”.

Em relação à finalidade, esta pesquisa pode ser categorizada como exploratória, que, segundo Vergara (2009), é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses, que, todavia, podem surgir durante ou ao final da pesquisa. Para Gil (2008) os estudos exploratórios constituem-se na primeira etapa de uma investigação mais ampla. São desenvolvidos quando o tema é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele.

No que tange aos meios, inicialmente lançou-se mão de breve revisão bibliográfico-documental, que utilizou tanto materiais publicados de domínio público como informações presentes em documentos, em arquivos e em outros dados

concretos já conservados ou arquivados na própria empresa (VERGARA, 2009, 2010).

Após esta pesquisa para levantamento de informações secundárias, iniciou-se pesquisa de campo voltada à obtenção de informações primárias. Nesse particular, constituiu-se um estudo de caso, que, de acordo com Yin (2005), geralmente consiste no aprofundamento de uma unidade individual, servindo para responder questionamentos a respeito de fenômenos sobre os quais o pesquisador não tem muito controle. Desta forma, contribui para uma melhor compreensão das ocorrências individuais e dos processos organizacionais e políticos da sociedade.

Finalmente, no que tange ao instrumento utilizado para o levantamento das informações primárias, foi utilizada entrevista semiestruturada, aplicada em meados do ano de 2012 (VERGARA, 2009). Ela foi precedida da elaboração de roteiro, que continha sequência adequada das perguntas assim como indicações auxiliares para a avaliação e o ajustamento da conversa ao longo do processo. Em seguida, para o levantamento de informações referentes ao histórico da organização, à sua hierarquia, ao seu funcionamento, à atuação do setor de recursos humanos, aos dados econômicos, ao faturamento e ao detalhamento do processo de treinamento, foram procurados os representantes da diretoria técnica, do departamento de qualidade, e das gerências administrativa, financeira e de departamento de pessoal.

O estudo das informações primárias qualitativas, que foram colocadas sob a forma de textos que fossem o mais claro, ordenado e sumarizado possíveis, foi realizado por meio da análise de conteúdo, que é, segundo Zouain e Vieira (2005), técnica de pesquisa para a descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifesto da comunicação.

É importante ressaltar que uma forte limitação da pesquisa foi a grande quantidade de funcionários em diferentes locais e seu relacionamento distante com o escritório central da organização. Isso dificultou maior obtenção de *feedback* dos treinamentos recebidos e de opiniões de outros treinandos em relação a esse assunto. Tal distanciamento também favoreceu uma análise mais parcial, voltada a opiniões e a pareceres de terceiros.

4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

4.1 Resultados da Pesquisa Secundária

A Beta Engenharia Ltda. surgiu em janeiro de 1976, a partir da ideia de um grupo de engenheiros em fundar uma construtora que atendesse aos interesses da população tanto da cidade mineira de Juiz de Fora quanto das adjacências e da porção sul do estado do Rio de Janeiro. Na época, estas áreas foram selecionadas em virtude de sua demanda crescente no ramo de construção civil, e por serem consideradas estratégicas pelos engenheiros.

O surgimento da empresa foi caracterizado pela decisão de seus fundadores de introduzir a gestão de qualidade em seus serviços. Refletindo panorama retratado por Oliveira (2006), eles se sentiam influenciados pelos estudos que, à época, divulgavam os benefícios da qualidade de vida no trabalho. No caso, o que se frisava, impulsionado pela difusão mundial de centros de pesquisa sobre este tema, era a relação do ambiente de trabalho com a produtividade dos trabalhadores e com a competência empresarial. A área de qualidade passava a ser vista como transcendental à função de prevenção de defeitos, começando a desempenhar papel estratégico nas empresas.

Sendo assim, foi fundado o escritório central da empresa em questão no bairro de São Pedro, e, exatamente um mês depois, foi aberta filial na cidade fluminense de Piraí. Composta por essas duas unidades, a organização ainda possuía pouca estrutura, número reduzido de empregados e desempenhava poucas atividades, limitando-se a algumas pequenas obras nos arredores de seus endereços, com a participação de número limitado de funcionários, de colaboradores e de fornecedores.

Em relativamente pouco tempo a empresa experimentou significativo crescimento, fazendo com que sua atuação, inicialmente restrita a Juiz de Fora, Piraí e arredores, se expandisse para diversas outras cidades. Contudo, as principais obras ainda se concentrassem nestes dois municípios, com seus clientes mais relevantes incluindo os bancos Itaú, Bradesco e Caixa Econômica Federal; as prefeituras de Juiz de Fora e Piraí; os governos dos respectivos estados; a

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); e as empresas MRS Logística, Embratel, Votorantim, Furnas e Mercedes-Benz Brasil.

O êxito da empresa também ampliou seu nível de serviços, de forma que as inicialmente pequenas obras evoluíram para trabalhos de edificações, de manutenções ferroviárias, de saneamento, de drenagens, e de obras industriais e artísticas. Atualmente, a Beta Engenharia Ltda. conta com a presença de centenas de funcionários e com diversas construções a serem cumpridas.

Conforme sinalizado quando de sua fundação, a política da qualidade manteve-se como um de seus principais preceitos, e tem-se caracterizado pela busca da satisfação dos clientes e da integração entre colaboradores, fornecedores e sociedade, culminando em preços competitivos. Seus principais feitos são a certificação da ISO 9001, na qual é pioneira em Minas Gerais, e a qualificação no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H). Destaca-se também a atuação da empresa no programa federal “Minha Casa Minha Vida”, que tem como objetivo a facilitação do acesso de famílias com até 10 salários mínimos à casa própria. Para este programa, a Beta constrói casas, apartamentos e sobrados não só em Juiz de Fora e em Piraí, como também na cidade mineira de Muriaé, em parceria com as respectivas prefeituras e com a Caixa Econômica Federal.

O resultado deste esforço se traduz no faturamento bruto da Beta: quase R\$ 33 milhões no ano de 2012. Isso a habilita, segundo os critérios de classificação tanto do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011) quanto do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2011), a qualificar-se como empresa de médio porte.

No que se refere ao processo de levantamento das necessidades de treinamento na organização, o que a pesquisa documental indicou, a partir do estudo da política formal da empresa, devidamente registrada em documentos, foi que a identificação e o levantamento das necessidades dos treinamentos devem ser realizados através de uma avaliação de desempenho.

Essa avaliação, por sua vez, toma como base alguns critérios pré-definidos:

- 1) O *gap* entre as habilidades exigidas e aquelas observadas na prática, devidamente relacionadas no chamado Quadro de Competências da organização, instrumento que engloba todos os cargos necessários à

organização e de todos os níveis hierárquicos - pedreiro, mecânico, segurança, vigia, ronda, auxiliares de escritório, gerentes.

- 2) Diagnóstico pautado nas diretrizes da organização, a partir de fatores determinados: desempenho dos empregados em relação às suas funções; previsão de implantação de novos processos; resultados de inspeções e ensaios; complementação da formação para exercer uma função; resultados de auditorias internas; e reclamações de clientes.
- 3) Levantamento das necessidades de treinamento conforme abordagem durante reuniões internas da empresa - que ocorrem raramente e em períodos indefinidos durante o ano - ou ainda a qualquer momento definido pelos responsáveis dos setores de qualidade ou de recursos humanos, ou pelo diretor técnico da empresa.

Além desses três critérios, a empresa tem por norma que, antes de iniciarem suas atividades em seus cargos, os empregados sejam submetidos a treinamentos gerais sobre informações básicas da organização e apresentados às políticas da qualidade ali vigentes. No caso dos trabalhadores das obras, também são introduzidas noções básicas sobre segurança do trabalho.

4.2 Resultados da Pesquisa Primária

Diferentemente do que a pesquisa documental indicou, a pesquisa primária revelou que, embora a empresa possua normas pré-determinadas e bem definidas em sua política de diagnóstico das necessidades de treinamento dos funcionários, a execução efetiva ocorre de maneira diferente.

Uma das dicotomias identificadas foi que, apesar de as políticas de treinamento mencionarem e envolverem a gerência de recursos humanos e demais setores e gestores da empresa, percebe-se que o diagnóstico para a prática em questão no local está fundamentalmente concentrado ao departamento de qualidade, o qual detém, de fato, praticamente todo o encargo sobre esta questão.

De acordo com a engenheira civil responsável pelo departamento de qualidade da Beta, as identificações de necessidade de treinamento estão sob sua

responsabilidade. Não há uma regularidade de tempo nem um montante específico de recursos financeiros destinados ao treinamento, que na prática ocorrem em torno de duas ou três vezes ao longo de um semestre. A identificação das necessidades ocorre através de viagens particulares de negócios executadas por esta funcionária, quando ela identifica, através de suas percepções, programas de T&D adequados e aplicáveis ao contexto da organização em questão. E, ao fazê-lo, ela informou que prioriza os métodos que estejam em maior evidência no momento, que sejam aparentemente mais dinâmicos e que indiquem ter as melhores alternativas de custo/benefício.

Na prática, a decisão de se aplicar treinamento é precedida pelo contato com um órgão específico, que, via de regra, é o Sindicato da Indústria e Construção Civil (Sinduscon). Embora este seja o principal órgão solicitado pela Beta para a encomenda de treinamentos, ela também pode, eventualmente, recorrer a consultorias, a feiras, e a ventos e similares, próximos aos locais de trabalho dos funcionários que necessitem de treinamento.

Servindo aos profissionais relacionados ao setor da construção civil, a companhias associadas e não-associadas à instituição, a empresários, a estudantes e a profissionais em geral com interesse no ramo de construção civil, o Sinduscon – que dispõe de um centro de treinamento- lhes fornece todo o subsídio necessário no que tange aos aspectos de formulação de estratégias, elaboração de produtos, projetos e serviços, e fornecimento de consultoria.

No caso da Beta Engenharia Ltda., o programa de treinamento é frequentemente encomendado e negociado com a filial do Sinduscon em Juiz de Fora, que se encarrega da programação a ser implementada, com data, local e metodologia a ser executada. Caso a aplicação seja demandada em outra cidade, o programa em sua totalidade é deslocado até o lugar acordado. Já o controle do comparecimento dos treinandos é feito por meio de registro na chamada Lista de Presença em Treinamento, onde constam o nome e o cargo do funcionário; o título, a data e o conteúdo do treinamento; o material adotado; a carga horária do programa; e nome do(s) instrutor(es).

Além dos serviços do Sinduscon, à época da pesquisa a Beta informou que também firmara parceria com a MRS Logística, cujo contrato tinha, como principal

destaque, a intermediação de palestras, vídeos motivacionais, a integração com colaboradores, dinâmicas em grupo e demais treinamentos similares – todos aplicados no chamado Dia da Segurança, que a Beta realiza anualmente.

Os relatos quanto às metodologias aplicadas nestes treinamentos por parte das instituições mencionadas referiram-se a encontros em salas ou em áreas descobertas, palestras, reuniões e pequenos cursos com o auxílio de slides, filmes e DVDs. Isso remete ao modelo de Bohlander e Snell (2009), que prioriza a instrução em sala de aula e os recursos audiovisuais.

Quanto às principais finalidades dos treinamentos realizados, o que foi informado foi que elas têm a ver com a segurança e a preservação da saúde nos canteiros de obras, com a importância da qualidade, com melhorias no ambiente de trabalho e com a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, pode-se destacar também a realização anual, pela Beta, da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), onde são elaboradas palestras com foco em tópicos de saúde, de segurança e de prevenção de acidentes.

Já a avaliação do treinamento é viabilizada pelo documento denominado de Ficha Individual. Nela estão registradas a data, o conteúdo, o instrutor e a carga horária dos últimos cinco treinamentos de cada funcionário. Posteriormente, cabe ao responsável de cada obra assinalar, em uma seção específica desse documento, as habilidades observadas de cada funcionário no período pós-treinamento. Com isso é possível analisar o período de observação, o responsável por ela, e a aptidão dos funcionários no desempenho de suas atividades.

É interessante destacar que a Beta passou a contabilizar seus investimentos em treinamento a partir de 2009, fazendo-o por meio da contagem do número de horas destinadas a ele. Ou seja, não há registro de valores monetários destinados a este investimento. Através de acesso a balanços internos da empresa, constatou-se que, nos anos de 2009 e 2010, haviam sido, respectivamente, despendidas 514 e 2.596 horas em treinamento, considerando-se todas as obras da empresa de cada ano.

Os documentos internos da Beta também indicaram que o treinamento é predominantemente destinado aos funcionários que operam nos canteiros de obras da empresa em detrimento daqueles que exercem funções burocráticas no escritório

central e na gerência. A empresa entende que esta concentração se justifica por dois fatos: 1) esses operários possuem menor grau de instrução e necessitam de aprimoramentos; 2) a construção civil é o principal serviço oferecido pela organização, e embora seja composta de atividades essencialmente operacionais e mecanicistas, não deixa de demandar diversos cuidados com equipamentos, com segurança e com materiais, exigindo o menor número de erros possíveis.

No caso dos colaboradores lotados no escritório central, o treinamento é composto de pequenas instruções referentes às necessidades que novos funcionários possam ter para a realização de tarefas rotineiras de seus respectivos cargos. A responsabilidade pela execução dos treinamentos para estes funcionários é normalmente da gerência de cada departamento e do antigo detentor do cargo, podendo ser subsidiado também pelo auxílio da engenheira responsável pela gestão de qualidade, em caso de maiores dificuldades encontradas.

Ou seja, não há a aplicação de treinamentos que aperfeiçoem o desempenho dos funcionários do escritório central – o mesmo ocorrendo no caso da gerência da empresa - com exceção apenas de um encontro de integração, realizado quando julgado necessário, entre os membros do escritório de Juiz de Fora e da filial em Piraí. Nessas ocasiões, são abordados temas como rotinas do departamento de pessoal, liderança através das gerações, e finalidade e importância da qualidade.

Em resumo, as rotinas identificadas na Beta indicam 1) que a empresa não põe em prática suas diretrizes para o diagnóstico das necessidades de treinamento; 2) que é necessário modelo mais completo de diagnóstico das necessidades de treinamento; 3) não há uma abordagem sistêmica da prática de T&D, com envolvimento dos demais departamentos da organização; 4) não há regularidade no intervalo de tempo entre treinamentos; e 5) não há contabilização do montante destinado à prática. Não por acaso, em meados de 2012 foi observado que a última discussão e análise formal sobre treinamento na empresa ocorreram em 2009, durante a Análise Crítica de Sistema de Gestão da Qualidade daquele ano, confirmando a ausência de maior comprometimento com a prática.

5 MODELO SUGERIDO DE DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DA BETA ENGENHARIA LTDA

Inicialmente, sugere-se a mudança e a atualização do atual Quadro de Competências da organização. Seria aconselhável que houvesse maior detalhamento na descrição das tarefas de cada cargo e das referentes habilidades necessárias para seu desempenho. Entende-se que esta mudança já permitiria, através de uma descrição de cargos mais completa, que o instrumento se transformasse em um bom parâmetro para avaliação de desempenho, e consequentemente, de diagnóstico e de avaliação de treinamento.

Também sugere-se, além do critério de Horas de Treinamento atualmente adotado, que seja destinada uma quantidade específica de recursos financeiros à prática de T&D. Esta iniciativa permitiria que ela fosse mais bem mensurada, avaliada e controlada.

Outro ponto sensível é o levantamento de necessidades de treinamento, até então não realizado. Isso deveria passar a ser realizado, utilizando processo que seria dividido em três categorias, de acordo com o nível hierárquico dos membros da empresa: 1) para os funcionários das obras, 2) para os membros do escritório e 3) para os gerentes.

No tocante aos funcionários das obras é importante ressaltar, mais uma vez, que o baixo nível de escolaridade da maioria, e a consequente dificuldade de leitura, de interpretação e até mesmo de comunicação, são fatores que impedem processos mais elaborados de levantamento de necessidades de treinamento. Assim, esse deve se manter simples, direto e realizado por meio de metodologias objetivas e com linguagem muito clara. Para estes funcionários, é relevante que permaneçam os treinamentos relacionados à saúde, à segurança, à ergonomia e afins, bem como a SIPAT, todos extremamente necessários ao trabalho que executam. No entanto, estas possibilidades poderiam ser ampliadas, de forma a aprimorar as potencialidades de cada trabalhador; a cada um deles poderiam ser oferecidos outros tipos de treinamento, que lhes otimizariam o desempenho no trabalho e lhes melhorariam a motivação.

Para a análise destes novos treinamentos, sugere-se a adoção de alguns critérios de diagnóstico das necessidades de treinamento.

O primeiro e mais básico deles seria a avaliação de competências, baseada no *gap* entre as habilidades observadas e as necessárias, de acordo com versão atualizada do Quadro de Competências da empresa. Assim, os funcionários que não cumprissem o mínimo necessário para seus cargos seriam submetidos a treinamento específico às suas tarefas.

O segundo critério de diagnóstico das necessidades de treinamento para os funcionários das obras seria por meio de indicação do engenheiro ou supervisor responsável de cada obra, que verificaria a necessidade de treinamento dos funcionários via observação. Neste caso, os trabalhadores com uma performance visivelmente insatisfatória também seriam encaminhados a algum tipo de treinamento.

O terceiro e último meio de diagnóstico proposto ocorreria através da análise de informações provenientes de diversas origens, disponíveis no departamento de pessoal da empresa e que se constituem em fontes valiosas de diagnóstico de problemas, e conseqüentemente, de necessidade de treinamento. Exemplos seriam os cartões de ponto, as relações de absenteísmo, o número de acidentes, a quantificação dos atrasos, a utilização de equipamentos, e os motivos de desligamento.

Essas sugestões consistem, basicamente, em um processo mais personalizado do que os atuais “pacotes” prontos de treinamento oferecidos pelo Sinduscon. Por outro lado, é importante ressaltar que isso não implica a necessidade de rompimento da parceria entre este órgão e a Beta: palestras, instrutores, seminários e afins poderiam continuar a ser utilizados pela empresa, mas de forma mais eficaz, posto que condicionada aos diagnósticos das necessidades de treinamento e de programações de treinamento definidos para os funcionários das obras.

Em relação aos funcionários administrativos da Beta, lotados no escritório central, o que se pode propor é que, ao invés de seus treinamentos ocorrerem nos momentos de transição de cargos através de pequenas instruções de atividades rotineiras para os novos membros, eles poderiam se dar de forma mais elaborada e precisa, por meio da conjunção da avaliação de desempenho à avaliação de competência. No caso, seria oportuna a aplicação da chamada Avaliação de

Competências 360°, na qual cada membro é avaliado por seus companheiros, líderes, subordinados e até por si mesmo, processo que poderia envolver análises quantitativas, cujos dados seriam tabulados. Entende-se que esse recurso seria extremamente oportuno não só para o diagnóstico de necessidade de treinamento, mas também para o autoconhecimento, para a interação entre os membros da empresa e para o aperfeiçoamento de métodos de trabalho.

O processo proposto de diagnóstico das necessidades de treinamento para as categorias operários e administrativos é ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Processo de Diagnóstico das Necessidades de Treinamento para os Operários (Obras) e para os Funcionários Administrativos (Escritório).



Fonte: Elaboração própria

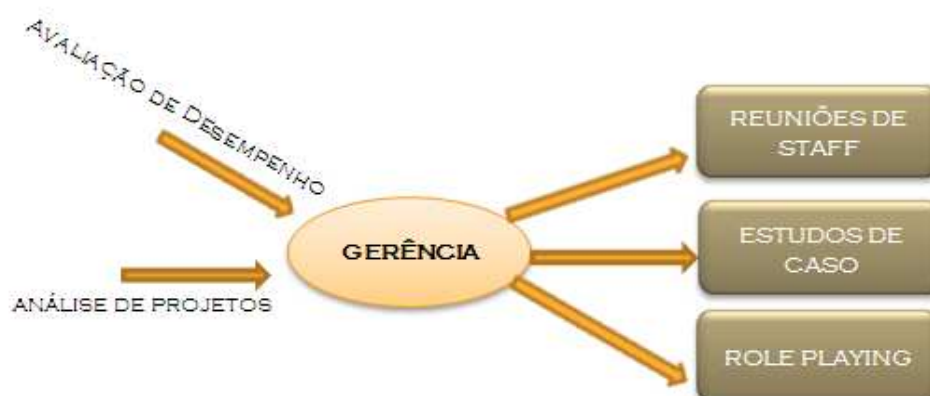
Além da sugestão de métodos para o treinamento dos funcionários das obras e dos membros do segmento administrativo, há ainda a possibilidade de treinamento gerencial – que a pesquisa primária revelou não ocorrer na prática.

Os gerentes são membros que coordenam as principais atividades e funcionários, possuindo influência decisória e estratégica para a organização. Para estes profissionais, além da avaliação de desempenho propõe-se a análise dos projetos da empresa, cujos requisitos de execução poderiam originar as necessidades de treinamento gerencial.

Além disso, seria de grande valia a seleção de alguns já citados métodos de treinamento gerencial definidos por Bohlander e Snell (2009): reuniões de *staff*, para a troca de opiniões e ideias sobre as situações de toda empresa; estudos de caso, onde os gerentes analisariam fatos reais e experiências passadas para melhoria na tomada de decisões; e *role playing*, com a inversão de papéis com outros funcionários de diferentes níveis hierárquicos.

As sugestões feitas para a categoria gerencial estão expostas na Figura 2.

Figura 2 - Levantamento de Necessidades de Treinamento e Tipos de Treinamento para os Gerentes.



Fonte: Elaboração própria

Além disso, seria adequado haver a efetivação, de fato, de treinamento de integração a todo funcionário recém-admitido na empresa, onde lhe seria informado um breve histórico dela, além de seus feitos, objetivos e importância, bem como sobre as atividades necessárias a seu respectivo cargo.

Essas iniciativas ligadas ao levantamento de necessidade de treinamento obviamente não prescindiriam do crivo da gerência no caso dos programas destinados aos membros do escritório, e pelo crivo do responsável no caso dos funcionários das obras. Isto ajudaria na captação das necessidades impossíveis de serem identificadas apenas com as técnicas propostas, assim como evitaria treinamentos repetidos ou desnecessários.

Da mesma forma seria interessante, no caso de não haver recursos financeiros disponíveis para a realização de programa de treinamento completo na empresa, que as técnicas fossem ordenadas de acordo com as prioridades. Para a

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n37, p.190-214, jan./jun. 2013

parte de programação, seria relevante considerar a época, a seleção dos treinandos, o conteúdo, o instrutor, o local e a finalidade específicos, o que daria mais consistência ao processo e diminuiria custos na prática. A programação do levantamento das necessidades de treinamento poderia ocorrer ou a cada final de ano, com o encerramento dos processos operacionais da empresa, ou gradativamente, ao longo do ano.

Em relação à avaliação do programa de T&D, foi observado que, na chamada Ficha Individual atualmente utilizada pela empresa, não há campo para o registro da avaliação do treinamento em si, mas sim um simples registro formal do processo para arquivamento. Nesta etapa, o que se propõe, para os funcionários da obra e do escritório central, é um novo documento em forma de questionário, a ser preenchido pelos devidos responsáveis ou gerentes, visando à avaliação do resultado do treinamento. Essa iniciativa tornaria possível uma análise mais precisa do programa de T&D, e poderia ser complementada com uma posterior análise e tabulação de dados de forma quantitativa. Isso poderia se dar com o auxílio de *softwares* como o SPSS, por exemplo, tornando-se possível mensurar os resultados e deficiências a serem reparadas.

Finalmente, duas outras sugestões agregariam mais benefícios ao processo. A primeira seria que se usassem, como critério de avaliação, as reações, o aprendizado e o comportamento dos funcionários, bem como os resultados auferidos pela organização e avaliações de competências. A outra sugestão seria a concessão de recompensas para os instrutores internos e para os treinandos de destaque, para a manutenção de um ciclo saudável de treinamento e de motivação.

6 CONCLUSÃO

Independente daquilo que as empresas pratiquem, as mudanças no mundo real incidem de modo cada vez mais rápido no contexto empresarial, aumentando a necessidade de capacitação profissional, e, conseqüentemente, de treinamento. Tashizawa, Ferreira e Fortuna (2006) reforçam que treinamento não é custo, e sim investimento, além de significar uma melhora direta nos produtos e serviços de uma

companhia, e, conseqüentemente, em maior satisfação de seus clientes. Neste aspecto, é falha qualquer perspectiva gerencial que não contemple esses aspectos e que deixe de priorizar a valorização do T&D na organização.

Segundo Silva e Meneses (2012) percebe-se que as pesquisas sobre análise de necessidade de treinamento progrediram pouco nas últimas décadas, ainda que importantes aperfeiçoamentos tenham sido propostos. Isso justifica a pertinência desta pesquisa, que, por meio do estudo em uma empresa de médio porte da área de construção civil, expôs a importância da área de recursos humanos, e, mais precisamente, do T&D de funcionários para as organizações na atualidade, ao demonstrar, inicialmente, tanto a aplicabilidade como as lacunas de seu processo de diagnóstico das necessidades de treinamento. O modelo sugerido de diagnóstico das necessidades de treinamento para a empresa, abarcando suas quatro fases - diagnóstico e levantamento de necessidades; programação; execução e implementação; e avaliação dos resultados – traz uma contribuição prática ao mundo dos negócios. Entende-se que uma de suas maiores vantagens foi o fato de ter levado em conta também os funcionários do escritório central e da gerência nessa proposta, cujo diagnóstico foi feito separadamente dos funcionários lotados nos canteiros de obras. Finalmente, o desenho final proposto para o novo processo está sendo entendido como mais adequado às atuais necessidades da organização, e capaz de otimizar-lhe os resultados.

Como sugestão para futuros estudos, esta pesquisa pode ser replicada envolvendo empresas de diferentes portes e com diferentes programas de T&D, assim como podem ser utilizadas formas de análise mais densas e complexas - por exemplo, utilizando abordagem eminentemente quantitativa.

ABSTRACT

Training people has been a recurring demand in many companies. However, some questions arise when this time comes. How much should be invested in training? Where and in whom to invest? To answer these questions, it is important to know what is sought through training, in order to select the adequate techniques and methods, as well as the subjects to be trained and the priorities of the employer. This case study examines and identifies potential gaps in the current identification of the

training needs of a specific organization, by comparing its practices and theory on the subject. At the end, a model more adherent to the reality of the company under study is suggested for diagnosing the training necessity.

Key words: Training; Human resources; Case study.

NOTAS

¹ - Mestre em Administração e Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

² - Bacharel em Administração de Empresas pelo Instituto Vianna Jr.

³ - Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

⁴ - Mestre e Doutora em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e Professora do MADE Estácio de Sá.

⁵ - Mestre em Administração e Professora do Instituto Vianna Jr.

REFERÊNCIAS

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

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 107-137, 2012.

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000.

ANDRADE, J.; BORGES; G. S. A. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre. Artmed. 2006.

BNDES. **BNDES Modifica Classificação de Porte de Empresa**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em 16 de maio de 2011.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14.^a edição. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2.^a edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CRESWELL, J. Projeto de Pesquisa – **Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2.^a edição. São Paulo: Pearson, 2005.
- FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. S.; PAGOTTO, C. P.; MENESES, P. P. M. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, p. 1-26, 2009.
- FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre/RS: Sphinx - Sagra (distrib.), julho, p. 176, 2000.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 6^a ed., 2008.
- ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JÚNIOR, F. A. B. Construção e validação de instrumento de pesquisa relativo a aspectos que influenciam a efetividade de políticas de TD&E. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 1, p. 3-15, 2011.
- OLIVEIRA, J.O. **Gestão da Qualidade**: tópicos avançados. 2.^a edição. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- PANTOJA, M. J. **Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação. Preditores individuais e situacionais**. Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- PEARSON, A. **Administração de Recursos Humanos**. 1.^a edição. São Paulo: Pearson, 2009.
- SEBRAE. **Critérios e Conceitos para Classificação de Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 15 de maio de 2011.
- SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 1, p. 27-62, 2012.
- TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 647-675, 2012.
- TASHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.^a edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 10^a ed., 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZOUAIN, D. M.; VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa Qualitativa em Administração**: Teoria e Prática. Vol. 2, 1^a ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.