

TANIA DE SENA CAVALCANTE MACHADO
VALDIR LUCENA

**PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO
DE ORGANIZAÇÕES QUE TENHAM SEU SISTEMA DE GESTÃO
BASEADO NA NORMA NBR ISO 9000**

São Paulo
2007

TANIA DE SENA CAVALCANTE MACHADO
VALDIR LUCENA

**PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO
DE ORGANIZAÇÕES QUE TENHAM SEU SISTEMA DE GESTÃO
BASEADO NA NORMA NBR ISO 9000**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de Especialista
em Gestão e Tecnologias da Qualidade –
MBA / USP.

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2007

AUTORIZAMOS A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600012857

FICHA CATALOGRÁFICA

1682478

Lucena, Valdir

Proposta de avaliação do processo de treinamento de organizações que tenham seu sistema de gestão baseado na norma NBR ISO 9000 / V. Lucena, T. de S.C. Machado. -- São Paulo, 2007.

53 p.

Monografia (MBA em Gestão e Tecnologias da Qualidade) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Treinamento de pessoal 2.Garantia da qualidade I.Machado, Tânia de Sena Cavalcante I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

DEDICATÓRIA

Compartilhamos o mérito dessa vitória com as nossas famílias, que entenderam nossa ausência em momentos difíceis e importantes.

Aos nossos pais, por seu amor, dedicação, exemplos de honradez, trabalho e persistência. Por não medirem esforços ao nos proporcionar todas as condições para que nos tornássemos as pessoas e profissionais que somos.

Aos nossos irmãos, pela certeza de sempre poder contar com vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus que nos deu ânimo e forças a concluir este ciclo tão importante para nossas vidas.

Ao Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto que com tanta paciência e dedicação nos orientou e nos auxiliou neste processo de crescimento profissional.

Um agradecimento especial a todos os professores da Escola Politécnica da USP, pelos ensinamentos e a oportunidade concedida na realização desse desafio.

A todos os nossos colegas da empresa que colaboraram direta ou indiretamente, na execução deste trabalho.

"Se um homem tem um talento e não tem capacidade de usá-lo, ele fracassou. Se ele tem um talento e usa somente a metade deste, ele fracassou parcialmente. Se ele tem um talento e de certa forma aprende a usá-lo em sua totalidade, ele triunfou gloriosamente e obteve uma satisfação e um triunfo que poucos homens conhecerão".

Thomas Wolfe

RESUMO

O presente trabalho realiza um estudo baseado em uma proposta de um sistema para avaliação do processo de treinamento. Conclui-se em uma ferramenta para auxiliar os responsáveis em treinamento a identificarem os pontos fortes e os pontos a melhorar em seus respectivos processos. Trata-se do desenvolvimento de um sistema de avaliação baseado em concepções de alguns autores sobre o treinamento e desenvolvimento de pessoas e a compreensão da norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001).

Este sistema de avaliação foi aplicado em quatro organizações de distintos segmentos, com profissionais da área de treinamento onde se verificou que dos quatro itens apontados na norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) para treinamento o mais relevante foi o de projeto e planejamento do treinamento item 4.3.

O resultado evidenciou a necessidade de uma análise crítica periódica do processo de treinamento e não do procedimento de avaliação baseado somente no último estágio.

Esta proposta atingiu seu objetivo de proporcionar a avaliação do processo de treinamento e criou a possibilidade de investigação de novos estudos sobre os outros requisitos da norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001).

Palavras-chave: Avaliação de treinamento. Processo de treinamento. Melhoria Continuada. Competência.

ABSTRACT

The present work proposes a system to evaluate the training process. It is concluded as a tool to help the responsible in identifying the strong points and the points to be improved in their processes. It is all about the development of a system based on conceptions of authors about training and people development and the comprehension of NBR ISO 10015 (ABNT, 2001).

This system was applied to four organizations, distinct industries, to professionals in training where it could be verified that, from the 4 items pointed out in NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) – directions for training the most relevant was design and training planning, item 4.3.

The result pointed out the urgency of a periodical critical analysis of the training process, and not the assessment procedure based only on the last stage.

This proposal met its goal of improving the evaluation of training process and created the possibility of investigating new studies about other needs of NBR ISO 10015 (ABNT, 2001).

Keywords: Training evaluation. Training process. Continuous improvements.
Competency

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de avaliação de treinamento.....	21
Figura 2 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo.....	23
Figura 3 - Melhorando a qualidade pelo treinamento.....	24
Figura 4 - Ciclo de treinamento.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado do Processo de Treinamento das Empresas.....	35
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Plano de Treinamento.....	26
Tabela 2 – Critério de Pontuação.....	30
Tabela 3 – Matriz de resultados.....	32
Tabela 4 – Matriz de resultados entre as organizações.....	33
Tabela 5 – Diferença em pontos percentuais entre as organizações.....	36
Tabela 6 – Fluxo para Avaliação contínua do processo de treinamento.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ISO	International Organization for Standardization
MBA	Master Business Administration
MAIS	Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	15
2.	REVISÃO DA LITERATURA E DEFINIÇÃO DE CONCEITOS... 18	
2.1	CONCEITOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	18
2.2	MOTIVOS PARA AS ORGANIZAÇÕES INVESTIREM EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	19
2.3	VISÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UM SISTEMA.....	19
2.4	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE HAMBLIN (1978).....	20
2.5	SISTEMA DE AVALIAÇÃO INTEGRADO E SOMATIVO (BORGES- ANDRADE, 1982).....	22
2.6	DIRETRIZES PARA TREINAMENTO SEGUNDO A NORMA NBR ISO 10015 (ABNT, 2001).....	24
2.6.1	Estágios de processo de treinamento para NORMA NBR ISO 10015 (ABNT, 2001).....	25
3.	DESCRIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO.....	28
3.1	EMPRESAS PESQUISADAS.....	28
3.2	SISTEMA UTILIZADO.....	29
3.3	FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DEFINIÇÃO DE PONTUAÇÃO.....	30

3.4	DEFINIÇÃO DA ANÁLISE E USO DA MATRIZ DE RESULTADOS....	31
4.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
4.1	MATRIZ DE RESULTADOS.....	33
4.2	RESULTADO GRÁFICO DO PROCESSO DE TREINAMENTO.....	34
4.3	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.....	36
5.	PROPOSTA DE UM FLUXO PARA AVALIAÇÃO CONTÍNUA DO PROCESSO DE TREINAMENTO.....	40
6.	CONCLUSÃO.....	42
	REFERÊNCIAS.....	45
	Apêndice A – Formulário de Avaliação do Processo de Treinamento.....	47

1.INTRODUÇÃO

O acirramento da competitividade mundial conduz as organizações a intensificarem a introdução de mudanças relacionadas, dentre outras, a produtividade de seus empregados. Com este propósito verifica-se que atualmente há um alto investimento em treinamentos realizados pelas organizações, em particular, as que enxergam como sendo um valor estratégico o conhecimento e a contínua qualificação de seu pessoal.

Principalmente após os departamentos produtivos assumirem grande parte das responsabilidades dos departamentos técnicos, como por exemplo, do Controle da Qualidade, as empresas investem dinheiro e tempo na capacitação de seus funcionários. Apesar desta capacitação continuada, as empresas têm dificuldades de medir os resultados efetivos dos treinamentos e ainda de mensurar se estes resultados estão alinhados com os objetivos estratégicos. Desta forma, não existe a certeza se tais treinamentos foram investimentos ou custos para as organizações.

Deve-se salientar que o processo de aumentar a competência do empregado é frequentemente visto unilateralmente pela empresa, ou seja, apenas como procedimento de trabalho.

A tendência deste ambiente cada vez mais competitivo é a corporação conseguir reduzir custos, fidelizar seus clientes, propor preço e qualidade competitiva e para isto obter o máximo de desempenho de sua equipe. O resultado contrário seria perder as oportunidades que surgem.

Na última década, especialmente para o empresário brasileiro, além de enfrentar o mercado globalizado, este teve que se adaptar à redução da inflação, troca de moedas, aberturas de mercado e à estabilização da economia. Neste aspecto, cresce o questionamento das organizações sobre a eficácia da ação do treinamento, no sentido de avaliar o retorno sobre este investimento. No entanto, dentro das organizações, existem poucos estudos onde se podem demonstrar resultados palpáveis das ações de treinamento, os quais, muitas vezes, são comprados como "pacotes estrangeiros" que mais se evidenciam como modismos do que como uma exata aplicação sistemática sobre a real necessidade da

corporação. Existe um grande risco neste aspecto referente ao uso de “pacotes estrangeiros” (Borges-Andrade e Abbad, 1996) já que o Brasil, como em qualquer país, possui sua própria particularidade cultural requerendo para isto um desenvolvimento focado que facilite o desenvolvimento social e econômico de seu povo.

Não é mais cabível, no mundo atual, continuar tratando a prática de treinamento como uma simples ação de “cumprir procedimento”, realizando avaliações que ignoram totalmente o cumprimento dos objetivos a que se destinam.

Captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é vital para a gestão de pessoas quanto administrar problemas do dia-a-dia... a gestão de pessoas que não se procura em antever o amanhã poderá ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham atingir os fornecedores, os clientes, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.21).

Em uma organização, todas estas dificuldades competitivas direcionam a necessidade de melhoria da rotina de execução do sistema de treinamento, proporcionando que seus profissionais renovem suas capacidades e ampliem seus conhecimentos, o qual beneficiará não somente o colaborador como também a empresa.

Mas treinamento e desenvolvimento não respondem a tudo, existe uma crescente preocupação da empresa em não apenas se limitar a treinar e desenvolver seus colaboradores, mas igualmente conseguir condições de retê-los. Segundo Borges-Andrade (2000), treinamentos combinados com a estratégia de desenvolvimento institucional mostram-se mais efetivos do que os treinamentos isolados.

Na busca por melhorias em qualquer processo, é fundamental um monitoramento contínuo de cada etapa do respectivo processo. O que se observa em várias empresas, é que o processo de treinamento normalmente é avaliado em um único momento: imediatamente após o treinamento. Como resultado, este único indicador pode comprometer a análise dos resultados, prejudicando a correlação deste resultado com as diretrizes organizacionais.

Desta forma, a vantagem competitiva da empresa baseada na busca da qualificação continuada dos funcionários torna-se questionável.

A partir dessas concepções o tema escolhido para a realização deste trabalho foi a avaliação do processo de treinamento em organizações que tenham seu Sistema de Gestão da Qualidade baseada na norma NBR ISO 9000 (ABNT, 2005).

Com o intuito de melhorar a eficiência da avaliação do processo de treinamento, elaborou-se uma proposta de trabalho que permita ao responsável pelo treinamento das respectivas empresas, aperfeiçoarem tal processo.

O objetivo geral deste estudo é apresentar um método para avaliação do processo de treinamento o qual possa dar suporte aos profissionais responsáveis a identificarem as fragilidades e forças em seu respectivo processo e assim ter condições de buscar os resultados pretendidos tomando seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz.

Os objetivos específicos são:

1. Refletir sobre as concepções referentes a processo de treinamentos na visão de alguns autores;
2. Analisar a NBR ISO 10015 (ABNT, 2001);
3. Propor um instrumento de avaliação do processo de treinamento bem como procedimentos para sua aplicação e análise dos resultados.

Essa proposta não tem a intenção de resolver os problemas encontrados no processo de treinamento empresarial e sim dar condições para que os profissionais responsáveis identifiquem suas fragilidades e tomem as decisões necessárias e particulares a cada organização.

Desta forma, o presente trabalho estimula uma revisão contínua nos procedimentos de treinamento e desenvolvimento, principalmente inserindo a importância da participação de todos e não somente a comum restrição do planejamento e execução de treinamento delegado a um único departamento.

1.1 Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

O presente trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica. Procurou-se compreender as concepções sobre treinamento e desenvolvimento de

pessoas em organizações, pautadas nos seguintes autores: Hamblin (1978) e Borges-Andrade (1982).

A escolha por estes autores foi baseada na interpretação direta de seus trabalhos com o cotidiano organizacional. Estes dois modelos de avaliação de treinamento, de Hamblin e Borges-Andrade, foram definidos como mais adequados para explorar o curso estudado.

A partir das perspectivas apontadas, buscou-se compreender a NBR ISO 10015 (ABNT, 2001). A utilização da norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) como base desta proposta deve-se ao fato de que todas as organizações participantes deste trabalho possuem seus respectivos Sistemas de Gestão da Qualidade certificado segundo a norma NBR ISO 9000 (ABNT, 2005).

A norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) auxilia no entendimento sistematizado da importância da gestão dos recursos humanos e de treinamentos adequados em uma organização. Os princípios de gestão da qualidade que fundamentam a norma NBR ISO 9000 enfatizam que o processo de melhoria da competência das pessoas de uma organização é valorizado e respeitado por seus respectivos clientes.

Assim, a proposta de avaliação do processo de treinamento apresentada neste trabalho foi estruturada no escopo da norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) com a adaptação de estudos de Hamblin (1978) e Borges-Andrade (1982).

Após a compreensão das concepções levantadas neste trabalho, elaborou-se um formulário baseado na norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) e, posteriormente, foi aplicado em quatro empresas dos seguintes segmentos: químico, serviços, automotivo e papelero.

Objetivando a confidencialidade das informações, não serão divulgadas neste trabalho quaisquer informações que possam auxiliar na identificação das empresas que colaboraram com este projeto.

Uma vez definido o formulário e sistema de pontuação, convidou-se profissionais responsáveis pelo processo de treinamento dessas empresas para discutir sobre os procedimentos da aplicação do formulário bem como os resultados encontrados.

A fim de facilitar o entendimento, utilizamos o seguinte índice para cada organização pesquisada:

Índice A → Empresa do Segmento Automotivo

Índice B → Empresa do segmento Serviços

Índice C → Empresa do segmento Papeleiro

Índice D → Empresa do Segmento Químico

Este estudo divide-se em seis capítulos, o primeiro capítulo refere-se a parte introdutória onde se contempla a justificativa do tema, o problema de investigação os objetivos gerais e específicos.

O segundo capítulo contempla uma reflexão sobre as concepções de desenvolvimento, processo e treinamento bem como sua avaliação à luz dos autores escolhidos. O presente estudo foi influenciado principalmente pelos autores Hamblin e Borges-Andrade. Esta influência se deu decorrente a visualização prática de uma aplicação real de tais referências conjugados com a norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001).

O terceiro capítulo apresenta a descrição do desenvolvimento da proposta para avaliação do processo de treinamento.

O quarto capítulo traz a descrição e análise dos resultados das pesquisas realizadas;

O quinto capítulo traz uma proposta de um fluxo para avaliação contínua do processo de treinamento em organizações.

O sexto capítulo aborda as considerações finais sobre o tema discutido

2. REVISÃO DA LITERATURA E DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

2.1 Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), o conceito de treinamento diz respeito ao esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Já para Goldstein (1991) treinamento seria uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho. Para Wexley (1984), treinamento é visto com um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho.

O conceito de desenvolvimento segundo a literatura clássica, é traduzido como ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros, sem que visem necessariamente a melhoria de desempenho atual ou futuro (Nadler, 1984).

Para diferenciar conceitualmente treinamento de desenvolvimento, Bastos (1991) sugere que isto ocorreria pelos critérios da intencionalidade em produzir medidas de desempenho e do controle da organização sobre o processo de treinamento.

Assim, o resultado de um processo de treinamento deve ser medido em relação aos objetivos organizacionais particulares a cada empresa, pois este processo de treinamento foi planejado com um propósito claro e concreto. Enquanto que, não existe senso prático em avaliar o processo de desenvolvimento por este não trazer uma correlação obrigatória com os objetivos organizacionais e sim com o desenvolvimento pessoal do funcionário.

2.2 Motivos para as organizações investirem em treinamento e desenvolvimento de pessoas

Os investimentos em treinamento e desenvolvimento, basicamente podem abranger dois motivos: qualificação de pessoal e crescimento pessoal.

Como comentado anteriormente, o crescimento pessoal não visa necessariamente à melhoria de desempenho, apesar de muitas organizações, não colocarem este fator como decisão pessoal, ou seja, é um requisito organizacional, tirando assim a escolha livre, embora o discurso sobre a auto gestão da aprendizagem não tenha se alterado.

Os motivos da qualificação de pessoal podem ser subdivididos em três necessidades básicas: suprir deficiências observadas no funcionário, preparar para novas funções previstas e adaptar a novas tecnologias. (Borges, Abbad, 1996).

2.3 Visão de treinamento e desenvolvimento de pessoas como um sistema

O treinamento e desenvolvimento são intimamente relacionados quando são vistos como uma estratégia organizacional. Desta forma podem ser reconhecidos como um sistema, composto por três subsistemas:

- 1- avaliação de necessidades,
- 2- planejamento e execução do treinamento,
- 3- avaliação de treinamento,

Sendo, este último, após uma avaliação, o subsistema mais eficaz em proporcionar uma nova realimentação ao sistema principal almejando assim a sua melhoria contínua. É importante salientar que em qualquer momento neste processo, os subsistemas, mantêm entre si, uma constante interligação.

Em qualquer organização, a avaliação de necessidades de treinamento deve priorizar o que seus funcionários necessitam atender para atuar competitivamente no mercado atual . Podem incluir:

- A. fazer um histórico sobre a formação da atual equipe e procedimento de treinamentos,

- B. identificar pontos considerados importantes para suprir a demanda de capacitação do exigente mercado e sem dúvidas ,
- C. sugerir planos de avaliações a fim de proporcionar ações de melhorias.

Outro aspecto importante a ser considerado é em relação à maneira como estes conteúdos do treinamento serão ministrados, podendo ser:

- A. treinamentos internos ou externos,
- B. individuais ou em grupos,
- C. abranger determinado setor ou multi-setoriais.
- D. Palestra ou discussão em grupo;
- E. Treinamentos em sala ou nos postos de trabalho;
- F. Dinâmicas ou seminários; Stanton e Sapiro (2000) lembram que “todos os métodos de apresentação não são igualmente eficazes para todos os treinamentos”.

Desta forma a escolha do método de apresentação de um conteúdo de treinamento deve estar conectada com as expectativas de mudanças comportamentais esperadas.

Aspectos como definição da carga horária, logística, proporção de treinandos por instrutor também devem ser levados em conta na definição de um processo de treinamento.

2.4 Sistema de avaliação de treinamento de Hamblin (1978)

Hamblin (1978) propôs uma avaliação de treinamento composta de cinco níveis:

- 1- reação: que avalia a satisfação dos treinados após o treinamento;
- 2- aprendizagem: que avalia análise se os objetivos do treinamento foram alcançados;
- 3- comportamento no cargo: que avalia se houve agregação efetiva de valor ao trabalho;
- 4- organização: que avalia as mudanças ocorridas na organização em função do treinamento e,

5- valor final: avaliação que compara o custo-benefício do treinamento realizado.

Neste modelo de avaliação, um planejamento de treinamento deve ter objetivos esperados para cada um destes níveis conforme apresentado na figura 1.

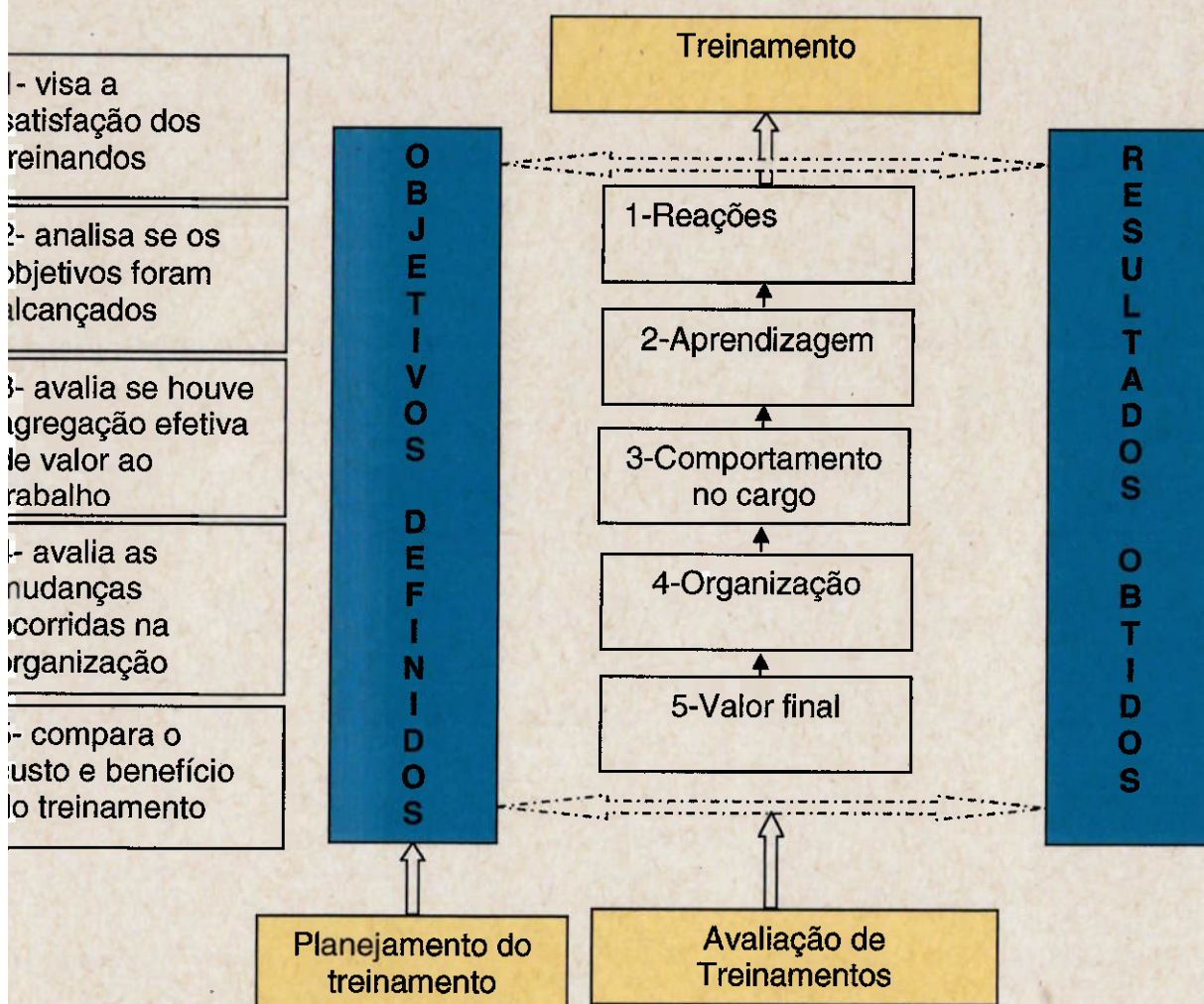


Figura 1 - Níveis de avaliação de treinamento
Fonte: Adaptação de Hamblin, 1978

2.5 Sistema de avaliação integrado e somativo (Borges-Andrade, 1982)

No Brasil Borges-Andrade (1982) desenvolveu o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS, apresentado na figura 2, que se baseia em uma avaliação de múltiplas medidas (mais confiável do que medição global baseada em um único indicador). Este sistema privilegia os aspectos instrucionais e administrativos, pois ambos são os responsáveis em produzir as reações nos treinandos. Esta avaliação cobre quatro aspectos:

1 - Insumos: fatores físicos e sociais e estados comportamentais (ex: motivação para o treinamento);

2 - Processos: ocorrências resultantes associadas ao desempenho dos treinandos;

3 - Resultado: o que exatamente foi aprendido, subdividido em habilidades adquiridas e atitudes desenvolvidas;

4 - Ambiente: subdividido em quatro aspectos:

1) Necessidade: lacuna entre o desempenho esperado e o apresentado;

2) Apoio: leva em conta as instalações, proporção de treinando por instrutor, etc.;

3) Disseminação: abrange os aspectos que contribuem para a escolha do treinamento, meios e estratégias de divulgação;

4) Resultado em longo prazo: conseqüências após algum tempo do treinamento.

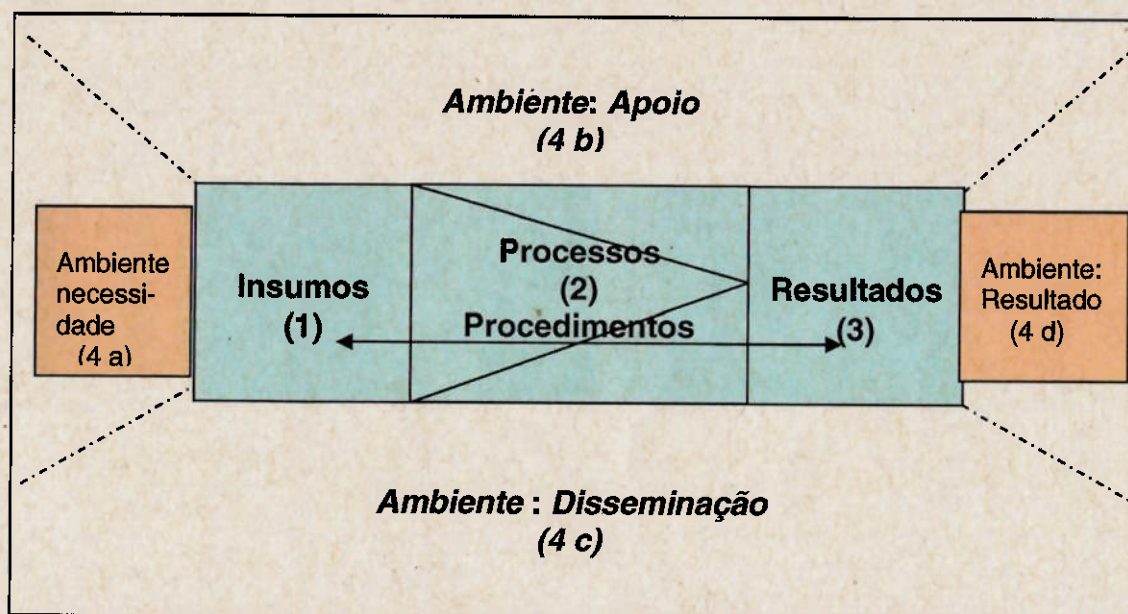
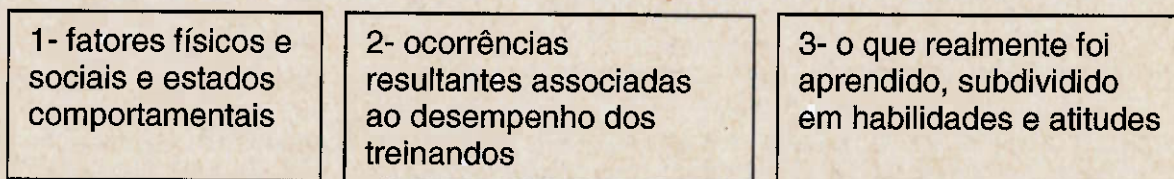


Figura 2 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
 Fonte: Borges-Andrade, 1982

- 4 a - lacuna entre o desempenho esperado e o apresentado;
- 4 b - leva em conta as instalações, proporção de treinando por instrutor, etc;
- 4 c - abrange os aspectos que contribuem para a escolha do treinamento, meios e estratégias de divulgação e,
- 4 d - consequência após algum tempo do treinamento

2.6 Diretrizes para o treinamento segundo a Norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001)

O desempenho de pessoal de uma organização pode ser influenciado por uma série de fatores internos e externos. Tais fatores podem direcionar o treinamento como uma forma de, efetivamente, atender a estas novas necessidades, conforme apresentado na figura 3.

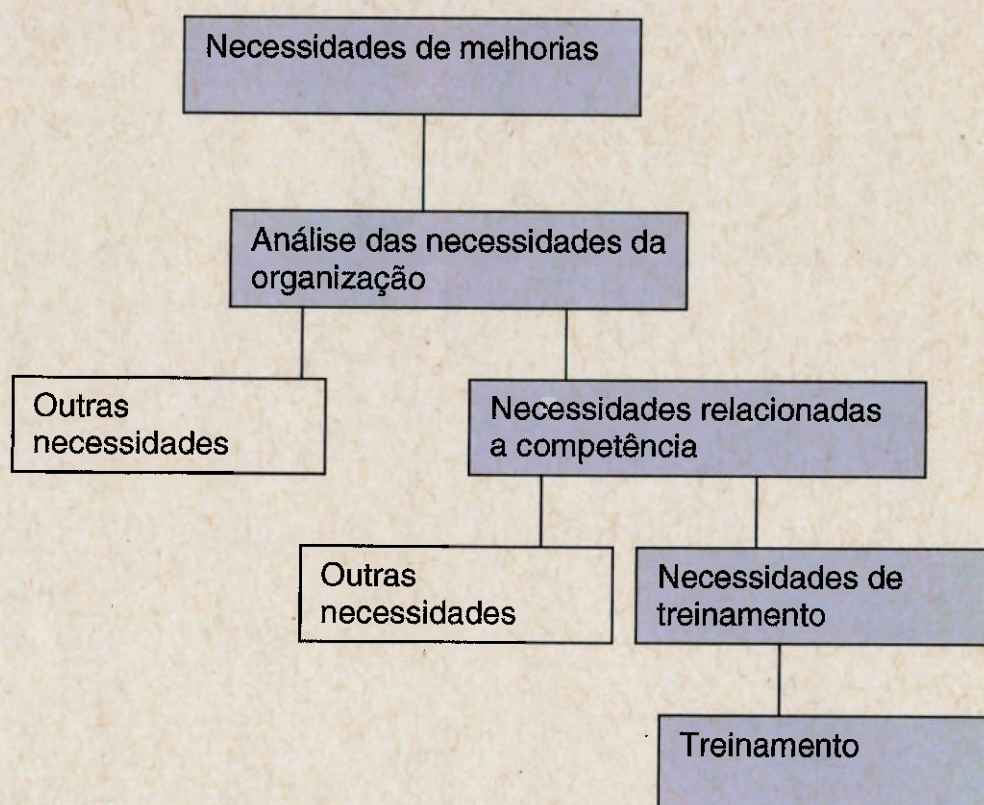


Figura 3 - Melhorando a qualidade pelo treinamento

Fonte: NBR ISO 10015 (ABNT, 2001)

2.6.1 Estágios do processo de treinamento para a Norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001)

Para a norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001), o processo de treinamento é dividido em quatro estágios, conforme apresentado na figura 4:

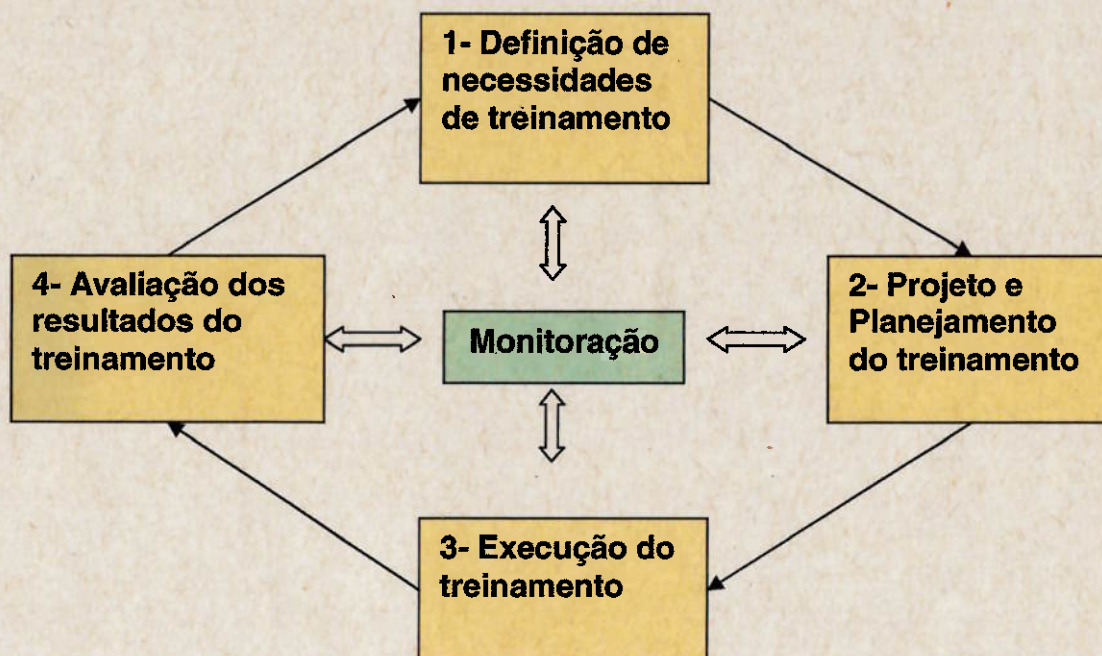


Figura 4 - Ciclo de treinamento
Fonte: NBR ISO 10015 (ABNT, 2001)

Esta norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) apresenta as definições básicas para um eficaz plano de treinamento.

Para facilitar a leitura e o entendimento deste processo esta descrito no plano de treinamento conforme apresentado na tabela 1, um detalhamento individual de

cada um das quatro estágios descritos no ciclo de treinamento anterior e o que compõe o respectivo estágio bem como os resultados esperados.

Tabela 1- Plano de treinamento

PLANO DE TREINAMENTO SEGUNDO A NORMA NBR ISO 10015 (ABNT,2001)		
Estágio do processo de treinamento	Como?	Resultado esperado
Definição das necessidades de treinamento (4.2)	Definição das necessidades da organização (4.2.2)	Decisão para iniciar o processo de treinamento
	Definição e análise dos requisitos de competência (4.2.3)	Requisitos de competência
	Análise crítica das competências (4.2.4)	Identificação das competências existentes
	Definição das lacunas de competências (4.2.5)	Conhecimento das lacunas de competência
	Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência (4.2.6)	Treinamento selecionado como solução
	Definição da especificação das necessidades de treinamento (4.2.7)	Especificação das necessidades de treinamento
Projeto e planejamento do treinamento (4.3)	Definição das restrições (4.3.2)	Conhecimento das restrições
	Métodos de treinamento e critérios para seleção (4.3.3)	Conhecimento sobre os métodos de treinamento
	Especificação do projeto de treinamento (4.3.4)	Especificação do projeto de treinamento

continuação

	Seleção do fornecedor do treinamento (4.3.5)	Identificação do fornecedor do treinamento
Execução do treinamento (4.4)	Apoio pré-treinamento (4.4.2.1)	Registro de informações
	Apoio ao treinamento (4.4.2.2)	Registro de apoio ao treinamento
	Apoio ao final do treinamento (4.4.2.3)	Registro das informações de realimentação
Avaliação dos resultados do treinamento (4.5)	Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação (4.5.2)	Relatório de avaliação
Monitoração e melhoria no processo de treinamento (5.)	Validação do processo de treinamento (5.2)	Registro de monitoração que analise a eficácia.

3. DESCRIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO

3.1 Empresas pesquisadas

Importante relembrar que todas as organizações participantes desta pesquisa possuem seu Sistema de Gestão da Qualidade certificados segundo a norma ISO9001 (ABNT, 2005).

As principais características das quatro organizações avaliadas estão descritas na sequência.

1- Organização do Segmento Automotivo.

Segmento de atuação: Empresa fornecedora de peças automotivas.

Principais Clientes: principais empresas montadoras de veículos do país e América Latina.

Gestão: Direção familiar.

Número de funcionários: 248 funcionários.

Localização geográfica: uma única planta industrial situada no interior de São Paulo.

Faturamento anual aproximado (em milhões de R\$): 24.

2- Organização do Segmento de Serviços.

Segmento de atuação: Empresa com atuação no seguimento de serviços.

Principais Clientes: Pessoas físicas e jurídicas

Gestão: Um presidente eleito e controle por acionistas.

Número de funcionários: 150 funcionários (trata-se de um departamento estratégico dentro da organização avaliada).

Localização geográfica: Situada no estado de São Paulo.

3- Organização do segmento de Bens de Consumo.

Segmento de atuação: Papel Tissue para consumo e absorvente feminino.

Principais Clientes: principais mercados atacadistas do país.

Gestão: Um presidente eleito e controle por acionistas .

Número de funcionários: 950 funcionários.

Localização geográfica: quatro plantas, sendo duas plantas em São Paulo, uma em Minas Gerais e uma no Rio Grande do Sul.

Faturamento anual aproximado (em milhões de R\$): 840.

4- Organização do segmento químico.

Segmento de atuação: Polipropileno.

Principais Clientes: 60% da produção é direcionada para as principais indústria consumidoras de polipropileno do país e 40% para exportação.

Gestão: Um presidente eleito e controle por acionistas.

Número de funcionários: 970 funcionários.

Localização geográfica: quatro plantas, sendo duas plantas em São Paulo, uma em Minas Gerais e uma no Rio Grande do Sul.

Faturamento anual aproximado (em milhões de R\$): 1800.

As organizações dos setores automotivos, Serviços e Papeleira foram escolhidas porque os autores do presente trabalho trabalham ou trabalharam nestas. Desta forma, devido ao fácil acesso aos profissionais responsáveis por treinamentos, facilitar a análise e discussões dos dados as seguir.

A organização do setor químico foi escolhida para avaliar a aplicabilidade do presente trabalho em um setor totalmente desconhecido dos autores.

3.2 Sistema utilizado

A norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) enfatiza a necessidade de treinamento adequado bem como a importância da gerencia dos recursos humanos. Diz que “... *os clientes respeitam e valorizam cada vez mais o comprometimento de*

qualquer organização com seus recursos humanos e sua capacidade de demonstrar a estratégia adotada para melhorar a competência de seu pessoal.” (ABNT, 2001).

Esta norma traz diretrizes para orientar as empresas na reflexão sobre questões relacionadas a treinamento bem como na construção desse processo.

A norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) define quatro estágios que formam o processo de treinamento de uma organização:

1. Definição das metas de treinamento;
2. Projetos e planejamento do treinamento;
3. Execução do treinamento;
4. Avaliação dos resultados do treinamento.

3.3 Formulário de Avaliação do Processo de Treinamento e definição de pontuação

Baseado nestes quatro estágios criou-se inicialmente o formulário de avaliação do Processo de Treinamento (APÊNDICE A).

Na seqüência, é definido um sistema de pontuação é definido, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 - Critério de Pontuação

Pontuação	Definição
0 a 2	Nenhuma ou pouca interação com o requisito
3 ou 4	Média interação com o requisito
5	Alta interação com o requisito

3.4 Definição de análise e uso da Matriz de Resultados

Na seqüência, os respectivos profissionais responsáveis pelo treinamento organizacional nos cederam seus respectivos procedimentos de treinamento interno para nossa análise.

Após detalhada análise e definida a pontuação de cada item descrito no Formulário de Avaliação do Processo de Treinamento (anexo A) realizou-se uma discussão conjunta com esses profissionais, da qual resultaram, várias colaborações para a conclusão deste trabalho.

Por fim, criamos uma matriz de resultados baseada no formulário de avaliação do processo de treinamento correlacionando as pontuações definidas na tabela 2 e as respectivas organizações participantes (conforme tabela 3).

O processo de preenchimento desta matriz é definido abaixo:

1º) Aponta-se uma nota de 0 a 5 para cada questão do formulário de avaliação do Processo de Treinamento (conforme APÊNDICE A);

2º) Cada sub-estágio (por exemplo, o sub-estágio definição das necessidades da organização), recebe a média aritmética de suas respectivas questões;

3º) Cada estágio (por exemplo, o estágio definição das necessidades de treinamento) recebe a média aritmética de seus respectivos sub-estágios;

4º) O processo de treinamento de uma respectiva organização recebe a média aritmética de seus respectivos estágios.

Foi também incluída uma questão com o objetivo de apurar se as organizações participantes tinham, de alguma forma, uma avaliação clara, objetiva (mensurável) e simultânea dos quatros estágios descritos acima. Nesta questão, a resposta seria apenas “sim” ou “não” conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3 - Matriz de resultados

Matriz de Resultados	EMPRESA			
	A	B	C	D
Estágios do processo de treinamento				
PROCESSO DE TREINAMENTO				
4.2 – Definição das necessidades de treinamento				
4.2.2 – Definição das necessidades da organização				
4.2.3 – Definição e análise dos requisitos de competência				
4.2.4 – Análise crítica das competências				
4.2.5 – Definição da lacuna de competência				
4.2.6 – Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência				
4.2.7 – Definição da especificação das necessidades de treinamento				
4.3 - Projeto e planejamento do treinamento				
4.3.2 – Definição de restrição				
4.3.4 - Especificação do programa de treinamento				
4.3.5 – Seleção do fornecedor de treinamento				
4.4 – Execução do treinamento				
4.4.2.1 - Apoio ao pré-treinamento				
4.4.2.2 – Apoio ao treinamento				
4.4.2.3 – Apoio ao final do treinamento				
4.5 – Avaliação dos resultados do treinamento				
4.5.1 – Geral				
4.5.2 – Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação				
Existe na empresa um procedimento de Avaliação simultânea dos quatro estágios do processo de Treinamento?				

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Matriz de Resultados

Observa-se na Matriz de Resultados entre organizações a seguir a pontuação obtida para cada empresa em relação ao estágio de treinamento, se concluindo através de uma nota final para o processo de treinamento como um todo, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Matriz de resultados entre organizações

Matriz de Resultados	EMPRESA			
Estágios do processo de treinamento	AUTOMOTIVA	SERVIÇO	PAPELEIRA	QUÍMICA
PROCESSO DE TREINAMENTO	2,95	2,65	2,54	3,54
4.2 - Definição das necessidades de treinamento	3,06	2,83	2,42	3,92
4.2.2 – Definição das necessidades da organização	1,86	1,90	1,53	3,53
4.2.3 – Definição e análise dos diretrizes de competência	4,00	4,00	3,50	4,50
4.2.4 – Análise crítica das competências	3,00	3,00	2,00	4,00
4.2.5 – Definição da lacuna de competência	3,50	3,00	2,00	4,00
4.2.6 – Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência	3,00	3,00	2,50	4,00
4.2.7 – Definição da especificação das necessidades de treinamento	3,00	3,00	3,00	3,50

4.3 - Projeto e planejamento do treinamento	2,25	2,25	1,87	2,32
4.3.2 – Definição de restrição	2,67	2,58	1,58	2,73
4.3.3 – Método de treinamento e critério de seleção	1,75	1,89	1,47	1,80
4.3.4 - Especificação do programa de treinamento	2,56	2,61	2,41	2,62
4.3.5 - Seleção do fornecedor de treinamento	2,00	2,07	2,00	2,15
4.4 - Execução do treinamento	3,44	3,00	3,17	4,18
4.4.2.1 - Apoio ao pré-treinamento	3,33	3,16	3,00	4,00
4.4.2.2 – Apoio ao treinamento	3,00	3,23	3,00	4,53
4.4.2.3 – Apoio ao final do treinamento	4,00	4,00	3,50	4,00
4.5 - Avaliação dos resultados do treinamento	3,00	2,50	2,69	3,72
4.5.1 – Geral	2,67	2,58	2,05	3,58
4.5.2 – Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação	3,33	3,42	3,33	3,86
Existe na empresa um procedimento de Avaliação simultânea dos quatro estágios do processo de Treinamento?	Não	Não	Não	Não

4.2 Resultado gráfico do processo de treinamento

Observam-se, no gráfico 1, os resultados referentes as notas obtidas pelas organizações em seus respectivos estágios do processo de treinamento.

As diretrizes pontuadas são:

Processo → Nota geral do Processo de Treinamento, sendo a média aritmética das quatro diretrizes (4.2 ; 4.3; 4.4 e 4.5) da norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001).

Diretriz 4.2 → Definição das necessidades de Treinamento

Diretriz 4.3 → Projeto e planejamento do treinamento

Diretriz 4.4 → Execução do treinamento

Diretriz 4.5 → Avaliação dos resultados do treinamento

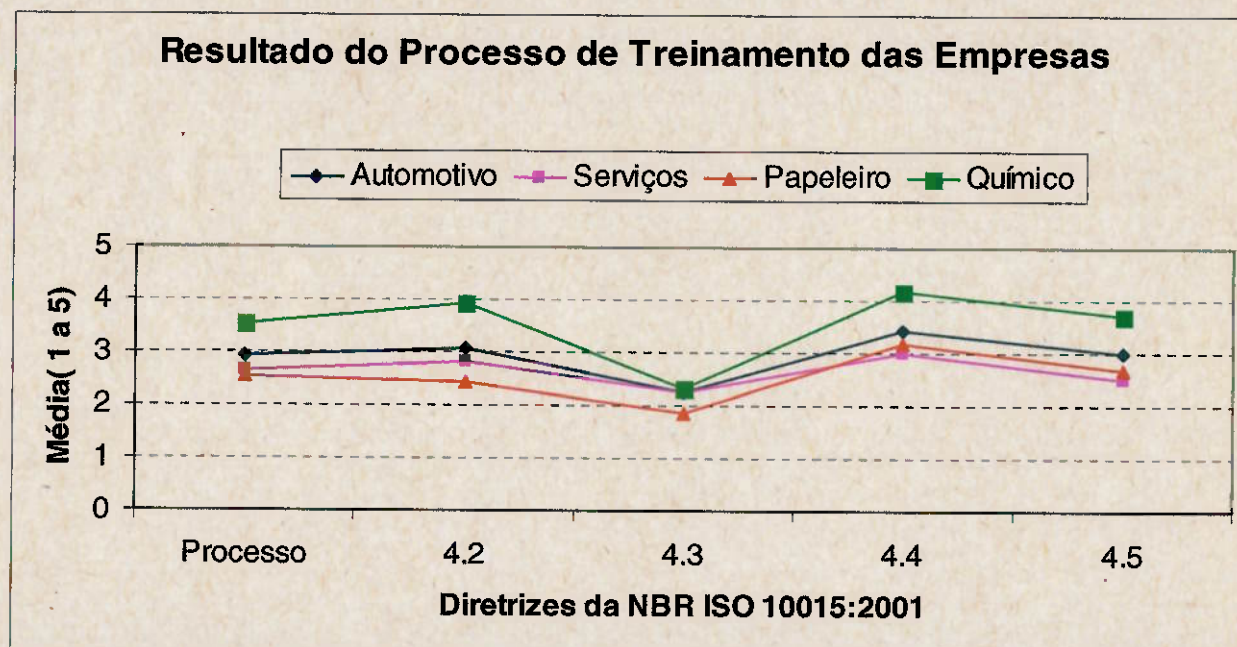


GRÁFICO 1- Resultado do Processo de Treinamento das Empresas

4.3 Análise dos dados obtidos

Utilizando como referência uma pontuação média máxima de 5 pontos para a diretriz geral do Processo de Treinamento, observamos a seguinte hierarquização classificatória entre as empresas analisadas:

- 70,8 % de atendimento as diretrizes para empresa D (química);
- 58,8% de atendimento as diretrizes para a empresa A (automotiva);
- 52,9% de atendimento as diretrizes para a empresa B (serviços) ;
- 50,8% de atendimento as diretrizes para a empresa C (papeleira).

A diretriz 4.3, Projeto e planejamento do treinamento, foi o requisito que recebeu a menor pontuação em todas as organizações avaliadas.

Na Tabela 5, é possível visualizar, a diferença relativa de atendimento aos requisitos entre cada empresa.

Tabela 5 – Diferença em pontos percentuais entre as organizações

Organização	Automotiva	Serviços	Papeleira	Química
Automotiva		+5,9	+8,0	-12,0
Serviços	-5,9		+2,1	-17,9
Papeleira	-8,0	-2,1		-20
Química	+12,0	+17,9	+20,0	

A leitura deste quadro inicia-se com uma entrada horizontal correlacionado com uma saída vertical. Por exemplo:

* A organização **Automotiva** (leitura horizontal) obteve 5,9 pontos percentuais acima da organização **Serviços** (leitura vertical);

* A organização **Papeleira** (leitura horizontal) obteve 20 pontos percentuais abaixo da organização **Química** (leitura vertical).

É evidente, na tabela 6, a pontuação destacada da organização do segmento químico em relação às demais organizações.

O segundo (automotivo) e terceiro (serviços) lugar ficaram, na classificação geral, com uma diferença de 5,9 pontos percentuais.

O quarto lugar (papeleiro) ficou muito distante das demais organizações, 20 pontos percentuais da empresa química, 8 pontos percentuais da empresa automotiva e 2,1 pontos percentuais da empresa de serviços.

Observa-se que, em maior ou menor escala, os principais pontos que requerem melhorias em relação aos requisitos são comuns entre as organizações:

- 1) Falta de envolvimento do treinando, no sentido de envolvê-lo no processo de treinamento; geralmente cabe ao treinando a simples incumbência de aceitar o convite para o treinamento;
- 2) Precária relação entre as competências requeridas através da definição das Metas Estratégicas da Alta Direção com as competências definidas a serem sanadas nos respectivos treinamentos, ou seja, não é possível relacionar os resultados obtidos em diversos treinamentos com as diretrizes organizacionais que os originaram;
- 3) Falta de pareceres de especialistas sobre a análise crítica das competências desenvolvidas nos treinamentos. Este parecer é definido pelo superior hierárquico imediato o qual muitas vezes não tem a especialidade necessária para analisar profundamente as competências adquiridas pelo treinando;
- 4) Não existe uma preocupação de nivelamento educacional antes do treinamento;
- 5) Uma vez identificada uma lacuna de competência, não está claro que estas organizações avaliem precisamente se tal lacuna será atendida por

uma necessidade de treinamento ou seria mais eficiente o uso de um outro processo qualquer (estágios, contratação de um profissional mais gabaritado, otimização de processos, etc.)

- 6) Os objetivos e resultados esperados não são claros. Muitas vezes, não são mensuráveis, ou seja, os resultados são mais definidos como um desejo do que um patamar claro e mensurável que deva ser atingido;
- 7) A avaliação sobre restrição de treinamento é, em grande parte, somente sobre o aspecto financeiro. Normalmente não são analisados aspectos como defasagem técnica entre os treinandos, ergonomia das salas, análise de carga ideal e local de treinamento, relação entre treinando e treinador, dentre outras;
- 8) Na definição de um treinamento geralmente não é levada em conta uma análise individual sobre a disponibilidade, motivação e capacitação da pessoa a ser treinada;
- 9) Não existe uma análise crítica mais detalhada sobre a definição do melhor critério da escolha do método para treinamento interno a fim de obter o maior rendimento possível do treinando;
- 10) Não foi evidenciada uma “negociação” com o fornecedor de treinamento sobre os objetivos a serem atingidos e melhorias necessárias caso o resultado do treinamento não seja satisfatório;
- 11) Não está clara a análise do impacto do treinamento sobre a organização. Falta uma precisão maior sobre qual patamar, exatamente, a organização irá atingir com o treinamento;
- 12) O aspecto financeiro predomina na definição do fornecedor do treinamento;

- 13) O fornecedor de treinamento geralmente não recebe uma análise detalhada e individual de cada treinando em relação à sua atual avaliação de competência e objetivos a serem atingidos;
- 14) Geralmente, o fornecedor de treinamento não recebe o retorno sobre o desempenho do pessoal treinado;
- 15) Não foi evidenciada uma avaliação em longo prazo a fim de verificar melhoria na produtividade e do desempenho do trabalho;
- 16) Inexistência de uma estratégia para buscar melhoria contínua no próximo treinamento a ser realizado;
- 17) Falta informação ao treinando sobre os resultados da avaliação do treinamento;
- 18) Na especificação do treinamento, em boa parte, não são considerados se os objetivos estão de acordo com a estratégia da empresa.

5. PROPOSTA DE UM FLUXO PARA AVALIAÇÃO CONTÍNUA DO PROCESSO DE TREINAMENTO

Com o propósito de padronizar o processo de avaliação de treinamento nas organizações foi criado um procedimento de aplicação.

A Tabela 6, apresentada a seguir, foi construída com o apoio dos profissionais responsáveis pelo treinamento das organizações que participaram deste trabalho.

Tabela 6 - Fluxo para avaliação contínua do processo de treinamento

Fase	O quê ?	Como ?	Por quê?	Quem?
1	Avaliação previa do processo de Treinamento	Utilizando o Formulário de Avaliação de Processo de Treinamento	A fim de obter um análise prévia do processo	Responsável pelo Treinamento organizacional
2	Análise dos dados levantados	Identificando os aspectos fortes e falhos do processo.	Preparar uma apresentação a Alta Direção	Responsável pelo Treinamento organizacional
3	Apresentação a Alta Direção	Através de uma síntese da análise realizada	A fim de obter comprometimento da Alta Direção	Responsável pelo Treinamento organizacional
4	Difundir o formulário por toda a organização	Através de e-mail, murais, reuniões e outros meios de comunicação existentes	Garantir que todos tenham conhecimento da nova metodologia de análise	Departamento de recursos humanos e todas as chefias
5	Aplicar o uso do Formulário	Em todos os estágios de treinamentos	A fim de iniciar a coleta de dados para análise futura	Responsáveis por treinamentos, treinandos, fornecedores de treinamento e chefias.

continuação

6	Apresentação das análises aos envolvidos no processo	Através de um gráfico de pareto contendo médias para cada diretriz do formulário	Otimizar a aplicação de recursos disponíveis	Responsável pelo Treinamento organizacional
7	Realizar análise crítica do Formulário de Avaliação do Processo de Treinamento	Realizando uma avaliação semestral	A fim de aprimorar a análise do processo de treinamento	Responsáveis por treinamentos, treinandos, fornecedores de treinamento e chefias

6. CONCLUSÃO

Como primeiro elemento conclusivo deste trabalho cabe salientar que os objetivos gerais como específicos foram amplamente atingidos. A análise dos resultados demonstram o quanto a aplicação de um método claro, conciso e sistêmico pode contribuir no processo de melhoria contínua na formação de profissionais alinhados com os objetivos de suas organizações.

Um fato em destaque deste estudo mostra que as empresas avaliadas não apresentam uma sistemática para análise do treinamento como um processo. É nítido como o processo de treinamento é visto como um produto ou um simples procedimento de trabalho.

Esta observação é comprovada quando se analisa os respectivos indicadores utilizados por estas empresas para medir a eficácia de seu processo de treinamento. Dois indicadores em particular são descritos a seguir:

- 1- razão entre os treinamentos realizados e os treinamentos programados
- 2- monitoramento do orçamento previsto (quando este existe) com o realizado.

Estes indicadores, na realidade, não garantem um processo eficiente de treinamento por não se baseiam em suprir as lacunas de competências existentes na organização, conseqüentemente sem apresentar relação com as diretrizes organizacionais.

Conversando com os profissionais responsáveis pelo treinamento, ficou claro que todos têm total conhecimento das deficiências citadas acima.

Dentre os segmentos, apenas a empresa do setor papelero não apresentou uma perspectiva de mudanças das condições atuais. Isto talvez porque no presente momento a respectiva empresa esteja no meio de uma forte reestruturação. Observamos ainda que se trata da única empresa na qual não existe um orçamento definido.

Os representantes das empresas do segmento automotivo, serviços e química demonstraram um entusiasmo contagiante e aceitaram implantar imediatamente, a título de piloto, uma avaliação periódica de todo o processo de

treinamento baseado na proposta deste trabalho. Esta avaliação seria apresentada previamente à gerência e direção respectivamente.

Na área de serviços, observamos um conjunto de variáveis que muitas vezes não são abordadas pela área de treinamento. A inexistência de um gerenciamento junto ao treinando, visando obter a aplicação do aprendido na execução do seu trabalho, fica evidente.

A empresa do segmento químico, a mais motivada entre todas, obteve os melhores resultados nesta avaliação. Mesmo não possuindo uma avaliação tão ampla em seus procedimentos internos, observamos uma melhor estrutura de treinamento. Um fator diferencial das demais é a responsabilidade pelo treinamento ser descentralizada do departamento de Recursos Humanos, o qual se apresenta apenas como suporte para os diversos departamentos. Esta descentralização é baseada em uma contínua preparação dos níveis responsáveis pelo treinamento dos respectivos funcionários. Nesta preparação, podemos destacar os seguintes pontos:

- participação na reunião anual de objetivos com a alta direção;
- treinamento de como levantar as necessidades de treinamento de seus funcionários;
- treinamento de como identificarem falhas de treinamento,
- acompanhamento trimestral por parte do departamento de Recursos Humanos do andamento do treinamento dos setores.

Outro ponto a se destacar nesta empresa é que dentre todas é a única a direcionar um valor percentual sobre o Lucro presumido para o respectivo ano para o treinamento de seus funcionários. E que tal valor vem aumentando nos últimos 4 anos.

Baseado na estrutura principal do Formulário de Avaliação do Processo de Treinamento, o qual utiliza a norma brasileira NBR ISO 10015 (ABNT, 2001), avalia-se que a principal contribuição foi a identificação clara e mensurável dos principais aspectos que compreende um processo de treinamento em uma organização que tenha seu sistema de gestão da qualidade certificado pelo norma NBR ISO 9000 (ABNT, 2005).

A avaliação do treinamento como um processo e não somente como um procedimento de trabalho, tal como observa nas empresas avaliadas, resumindo-se a uma avaliação do superior hierárquico, é o diferencial apresentado neste estudo.

Este diferencial, se bem aplicado destaca-se para isto a necessidade de uma análise crítica periódica do processo como um todo, pode ampliar a visão míope que uma avaliação baseada somente no último estágio do processo de treinamento pode causar.

Esta visão global pode proporcionar às organizações uma perfeita identificação do atendimento aos requisitos para tornar seu processo de treinamento mais eficaz e eficiente .

Somente com esta visão global é possível um racionamento dos recursos disponíveis com o direcionamento destes aos pontos que realmente são necessários tais investimentos.

É necessário salientar que, para esta proposta agregar valor, os profissionais responsáveis pelos treinamentos organizacionais devem garantir a todos os envolvidos no processo de treinamento, que realmente possam participar da avaliação, em que naturalmente ocorrerá uma descentralização de poder, ou seja, a decisão de direcionar recursos de treinamento deixa de ser um fator dominado por um determinado departamento passando para uma decisão global, como observado nas organizações avaliadas com exceção da organização do setor químico,.

Para tanto, a compreensão e comprometimento da Alta Direção são fatores primordiais para que este procedimento tenha sucesso.

Por fim, conclui-se que o Formulário de Avaliação do Processo de Treinamento apresentado neste trabalho é uma ferramenta que visa auxiliar as organizações a proporcionar melhorias contínuas em seus respectivos processos de Treinamento.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J.E. **Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas.** *Tecnologia Educacional*, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J.E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G. **Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas.** *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.

BASTOS, A.V.B. (1991). **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento.** *Revista de Administração*, 26(4): 87-102.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations.** In: DUNNET; HOUGH (Orgs). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

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

NADLER, L. (1984). **The handbook of human resources development** (1ª edição. New York: Wiley.

Norma NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) **Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento.**

Norma NBR ISO 9000 (ABNT, 2005) **Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**

STANTON, William J. e SAPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V.C.P. e FORTUNA, A A M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2001.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, v. 35, p. 519-51, 1984.

APÊNDICE A – Formulário de Avaliação do Processo de Treinamento

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO				
Empresa avaliada:		Responsável pela área de Treinamento:		
Considerações do Processo Auditado :				
Auditor:		Data da auditoria:		
Item	Questão	Pontuação (0 a 5)		Observação
		Questão	Item-média	
4	Diretrizes para treinamento			
4.2	Definição das necessidades de treinamento			
4.2.2	Definição das necessidades da organização			
	A gerência está envolvida na decisão de ocorrer, quando ocorrer, e na escolha se será um treinamento interno ou externo?			
	O treinando está sendo envolvido ao ponto de se sentir co-autor no sucesso deste processo?			
	Está sendo considerada a política organizacional da qualidade?			
	Está sendo considerada a política organizacional do treinamento?			
	Estão sendo considerados os requisitos de gestão da qualidade?			
	Está sendo considerada a gestão de recursos?			
	Está sendo considerado o projeto do processo?			
4.2.3	Definição e análise dos requisitos de competência			

	Os requisitos de competência dos empregados estão documentados?			
	Existe alguma periodicidade de revisão destes documentos de competência?			
	A competência requerida do pessoal é baseada nas definições das metas estratégicas da organização e seus objetivos da qualidade?			
4.2.4	Análise crítica das competências			
	Existe uma análise crítica periódica dos documentos que indicam competência requerida para cada processo?			
	Estão inclusos nesta análise entrevistas ou questionários dirigidos a empregados, supervisores e gerentes?			
	Está incluso um campo de "observações"?			
	Está inclusa discussão em grupo?			
	Estão inclusos pareceres de especialistas sobre o assunto?			
4.2.5	Definição da lacuna de competência			
	Foi realizada uma comparação entre as competências existentes com aquelas requeridas?			
	As lacunas de competência estão registradas?			
4.2.6	Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência			
	Está claramente identificada a necessidade de um treinamento ou outra solução na eliminação de uma lacuna de competência?			
4.2.7	Definição da especificação das necessidades de treinamento			

Continuação

	As necessidades de treinamento estão especificadas e documentadas?			
	As necessidades de treinamento incluem objetivos e resultados esperados?			
	As necessidades de treinamento estão baseadas na lista de requisitos de competência (item 4.2.3)? Nos resultados de treinamentos anteriores? Nas lacunas atuais de competência? Nas solicitações de ações corretivas?			
	O documento de necessidade de treinamento faz parte da especificação do programa de treinamento?			
	Este incluso no documento de necessidade de treinamento o registro dos objetivos da organização?			
4.3	Projeto e planejamento do treinamento			
4.3.2	Definição de restrição			
	Existe registrada uma lista de restrições?			
	Os requisitos regulamentares impostos por lei foram levados em consideração?			
	Os requisitos da política organizacional, incluindo os relativos a recursos humanos foram levados em consideração?			
	As condições financeiras foram avaliadas?			
	Os requisitos de prazos e programação foram levados em conta?			
	A disponibilidade, motivação e capacidade da pessoa a ser treinada foram avaliadas?			
4.3.3	Métodos de treinamento e critérios de seleção			

Continuação

	Existe uma lista dos métodos potenciais de treinamento (estágios, no local de trabalho, autotreinamento, etc.)?			
	Estão sendo levados em conta os recursos, as restrições ou limitações e os objetivos listados?			
	Estão documentados os critérios de escolha dos métodos ou combinação de métodos?			
	Estes critérios incluem: data e local, infra estrutura e instalações, custos, objetivos, público alvo (relação instrutor e alunos, experiência específica, atividades atuais ou planejadas, etc), duração, forma de avaliação e certificação?			
4.3.4	Especificação do programa de treinamento			
	Existe uma especificação do programa de treinamento?			
	Esta especificação é utilizada para uma negociação clara e objetiva junto ao fornecedor potencial do treinamento?			
	Foram considerados os objetivos e requisitos da organização?			
	Está considerada a especificação das necessidades de treinamento?			
	Foram considerados os objetivos do treinamento (metas do grupo ou do indivíduo)?			
	Foram considerados os métodos de treinamento e conteúdo programático?			

	Foram considerados a programação de requisitos, tais como período de duração, datas, etapas importantes?			
	Foram considerados a equipe e materiais necessários ao treinamento?			
	Foram considerados os requisitos financeiros?			
	Foram considerados os critérios e métodos para avaliação dos resultados do treinamento?			
	Estes critérios consideram a satisfação do treinando?			
	Considera a aquisição de conhecimentos, habilidades e comportamento do treinando?			
	Considera o desempenho do treinando no trabalho?			
	Considera a satisfação do gerente do treinando?			
	Considera o impacto na organização do treinando?			
	Considera a monitoração do processo de treinamento?			
4.3.5	Seleção do fornecedor do treinamento			
	O fornecedor potencial do treinamento, antes de ser selecionado, é submetido a um exame crítico?			
	Este exame é baseado na especificação do programa (4.3.4) e nas restrições identificadas?			

4.4	Execução do Treinamento			
4.4.2.1	Apoio ao pré-treinamento			
	O fornecedor do treinamento recebe as informações pertinentes (item 4.2)?			
	O treinando recebe as informações sobre a natureza do treinamento e as lacunas de competência que se pretende eliminar?			
	São facilitados os contatos necessários entre o instrutor e o treinando?			
4.4.2.2	Apoio ao treinamento			
	Estão disponíveis ao treinando e instrutor a infra-estrutura necessária?			
	O treinando recebe oportunidades adequadas para aplicar as competências que estão sendo desenvolvidas?			
	O instrutor e treinando, quando requerido, recebem o retorno do desempenho sobre a atividade?			
4.4.2.3	Apoio ao final do treinamento			
	O treinando fornece informações de realimentação?			
	O instrutor fornece informações de realimentação?			
	São fornecidas informações de realimentação aos gerentes e o pessoal envolvido?			
4.5	Avaliação no processo de treinamento			
4.5.1	Geral			
	É claro o objetivo da avaliação como sendo a confirmação da eficácia do treinamento?			

	Existe uma avaliação, em curto prazo, para verificar a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotado e sobre os conhecimentos e habilidades adquiridas?			
	Existe uma avaliação, em longo prazo, para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho?			
4.5.2	Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação			
	O relatório de avaliação contém especificação das necessidades de treinamento?			
	Contém os critérios de avaliação e descrição das fontes, métodos e períodos para avaliação?			
	Contém as análises dos dados levantados e interpretação dos resultados?			
	Contém a análise crítica dos custos do treinamento?			
	Contém conclusões e recomendações de melhorias?			
	A conclusão do treinamento está devidamente documentada?			
PONTUAÇÃO TOTAL				
Conclusão da avaliação do processo de Treinamento:				