

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DA ÁREA DE TREINAMENTO EMPRESARIAL PELA
ÓTICA DE GANHO OU PERDA DOS RECURSOS APLICADOS.

Ricardo Alves

SÃO PAULO

2003

RICARDO ALVES

**ANÁLISE DA ÁREA DE TREINAMENTO EMPRESARIAL PELA
ÓTICA DE GANHO OU PERDA DOS RECURSOS APLICADOS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Celso Rimoli

SÃO PAULO

2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Alves, Ricardo.

Análise da área de treinamento empresarial pela ótica de ganho ou perda de recursos aplicados.. / Ricardo Alves. 2003.

127 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, 2003.

Orientador: Prof. Dr. Celso Rimoli.

1.Treinamento de pessoal. 2 Recursos humanos. 3 Ganho. 4 Perda.

CDU - 658

**ANÁLISE DA ÁREA DE TREINAMENTO EMPRESARIAL PELA
ÓTICA DE GANHO OU PERDA DOS RECURSOS APLICADOS.**

Por

RICARDO ALVES

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Nove de Julho - Uninove,
Programa de Pós-Graduação em
Administração, para obtenção do grau de
Mestre em Administração, pela Banca
Examinadora, formada por:

Presidente: Prof. Celso Rimoli, Dr. – Orientador, UNINOVE

Membro: Prof^ª.Ana Carolina Spolidoro Queiroz, Dra., UNINOVE

Membro: Prof. Getulio Kazue Akabane, Dr., UNISANTOS

São Paulo, Dezembro de 2003

RESUMO

Esta dissertação se caracteriza como um estudo conceitual ilustrado por casos empresariais publicados e por uma pesquisa de campo exploratória. Tem por objetivo analisar a atuação da área de treinamento de pessoal pela ótica de ganho ou perda dos recursos nela aplicados. Os principais resultados se referem à necessidade de as empresas investirem em treinamento de pessoal, e ao mesmo tempo, à constatação de que há perda substancial dos recursos financeiros aplicados nessa atividade devido à falta de continuidade, ao mediatismo e aos modismos. Outra constatação importante é que, na realidade das empresas, ainda não há distinções claras entre os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. Tais indefinições resultam no questionamento da viabilidade da aplicação de recursos financeiros nessas atividades. Como conclusão final se observa que os resultados deste trabalho, considerando as limitações da metodologia utilizada, indicam que o risco de os esforços de treinamento se converterem em perdas é maior que em ganhos.

Palavras chaves: Treinamento de pessoal. Recursos humanos. Ganho. Perda.

ABSTRACT

This dissertation is a conceptual study illustrated by published company cases and also by an exploratory survey. It is aimed at analyzing the personnel training area of companies considering the gain or loss aspects of the resources so applied. The main results refer to the need of companies to invest in personnel training while, at the same time, there is substantial loss of the resources so applied due to discontinuities, to immediateness and to business fads. Another important finding regarding companies is that there is no clear differentiation among the concepts of training, development and corporate education. Such indefiniteness leads to questioning the feasibility of applying financial resources on these activities. As a final conclusion, it is noticeable that the results of this work, taking into account the limitations of the methodology applied, indicated that the risk of the training efforts turning into losses is greater than that of becoming gains.

Key words: Personnel training. Human resources. Gain. Loss.

*À beleza eterna de Maria Zilda Zanetti Alves. Fonte de estímulo e amor.
Ao fazer da busca, a razão de gostar de mim.
O sorriso em forma de mulher.
A Daniele Zanetti Alves, o amor e a doçura em forma de garota.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Antonio Alves e Rosa de Simone Alves, o princípio de tudo, por transferirem o dom da vida, fazendo-nos parceiros do mesmo tempo.

Ao orientador Prof. Dr. Celso Rimoli, por sua fonte de energia e por acreditar nesta proposta de pesquisa.

Em especial, dedico este trabalho ao Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane, por seus profundos conhecimentos e vivências nos tópicos aqui apresentados.

À Prof^ª. Dr^ª. Ana Carolina Spolidoro Queiroz que ao analisar esta pesquisa, com seu sentido crítico, colaborou para esta não se transformasse num texto sem substância acadêmica.

Um agradecimento especial aos senhores Ingo Plöger, Dr. Klaus-Wilhelm Lege e ao meu amigo de tantos anos Thomas Timm, responsáveis pela Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, ao demonstrarem, na prática, que respeito, dignidade e trabalho, podem transformar o ambiente empresarial em um espaço extremamente prazeroso.

A todos os mestres, do curso primário ao universitário que, com visão acurada, profunda e reflexiva, contribuíram para o aprimoramento do pensamento analítico e crítico, apresentado neste texto.

Aos diversos autores e cientistas, cuja observação tem como objeto a ação dos profissionais da área de treinamento empresarial, nas empresas, que, por meio de suas pesquisas, deram sustentação aos conceitos discutidos neste trabalho.

Participar do Programa de Mestrado da **UNINOVE** foi uma experiência intensa, significativa e gratificante. De forma geral, agradeço a todos que contribuíram anonimamente na conclusão de mais esta etapa acadêmica.

Aos livros que ensinam, sem falar, a pensar. São eternos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Figura 1: Ciclo do Treinamento.....36
-----------------	---------------------------------------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Painel geral das empresas pesquisadas.....	92
Tabela 2	Avaliação das empresas.....	93
Tabela 3	Cursos: planos de carreira.....	106
Tabela 4	Cursos: consultoria externa.....	107
Tabela 5	Cursos: planejamento de continuidade.....	108
Tabela 6	Cursos: participação das chefias.....	108
Tabela 7	Cursos: integração com as chefias.....	109
Tabela 8	Cursos: universidades.....	110
Tabela 9	Cursos: ascensão profissional.....	111
Tabela 10	Cursos: envolvimento da cúpula diretiva.....	111
Tabela 11	Cursos: verificação da validade.....	112
Tabela 12	Cursos: resultados esperados.....	113
Tabela 13	Cursos: desligamentos.....	113
Tabela 14	Cursos: especialização.....	114
Tabela 15	Cursos: avaliação geral.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

RH	Recursos humanos
SEBRAE	Serviço de apoio à pequena e média empresa

SUMÁRIO

Capítulo 1	Introdução.....	1
Capítulo 2	A área de treinamento empresarial.....	14
	2.1 - A escolha desta área empresarial.....	14
	2.2 - Terminologias utilizadas na área de treinamento empresarial.....	24
	2.3 - Ciclo do treinamento empresarial.....	32
Capítulo 3	Investimentos, ganhos e perdas em treinamento empresarial.....	39
	3.1 - Treinamento empresarial como fator ganho.....	39
	3.2 - Treinamento empresarial como fator de perda.....	47
Capítulo 4	Tipos de treinamento e fatores de avaliação.....	54
	4.1 - Indicadores da efetividade dos cursos.....	55
	4.2 - Principais fatores decisórios para uso na área de treinamento.....	60
	4.2.1 - Atuação gerencial.....	60
	4.2.2 - Competência profissional.....	62
	4.2.3 - Empregabilidade.....	63
	4.2.4 - Comunicação.....	65
	4.2.5 - Qualidade no atendimento ao cliente.....	66
	4.2.6 - Qualificação dos instrutores.....	67
	4.2.7 - Proatividade.....	69
	4.2.8 - Trabalho em equipe.....	70
	4.2.9 - Criatividade.....	71
	4.2.10 - Inovação.....	72
	4.3 - Alternativas para aplicação na área de treinamento empresarial.....	74
	4.3.1 - Treinamento no local de trabalho.....	74
	4.3.2 - Universidades Corporativas.....	76
	4.3.3 - Centros de Aprendizagem.....	80
	4.3.4 - Consultor Interno.....	82
	4.3.5 - Treinamento à distância.....	83
	4.3.6 - Treinamentos alternativos.....	86
	4.3.7 - Tecnologia educacional.....	88

Capítulo 5	Considerações metodológicas.....	90
5.1 - Razões para realização de um estudo dessa natureza.....	90	
5.2 - A revisão conceitual.....	91	
5.3 - Casos empresariais publicados.....	91	
5.4 - Pesquisa de campo exploratória.....	92	
Capítulo 6	Apresentação das informações ilustrativas.....	95
6.1 - Casos empresariais publicados.....	95	
6.1.1 - CA: Computer Associates.....	95	
6.1.2 - Lojas Ponto Frio.....	97	
6.1.3 - Magazine Luiza.....	99	
6.1.4 - Casas Bahia.....	100	
6.1.5 - Lojas Americanas.....	102	
6.1.6 - Lojas Renner.....	104	
6.1.7 - Lojas Riachuelo.....	105	
6.2 - Apresentação dos dados coletados na pesquisa de campo exploratória..	106	
Capítulo 7	Conclusão.....	117
	Referências.....	121

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta alguns dos pontos que caracterizam e delimitam o campo do estudo. Fornece a terminologia utilizada na área de treinamento empresarial. Apresenta o chamado ciclo do treinamento empresarial para melhor entender o processo de ação comumente praticado.

A globalização da economia, o avanço da tecnologia, a rápida mudança no cenário mundial, têm exigido das empresas uma qualificação diferenciada de seu quadro de pessoal.

De outro lado, o sistema educacional tradicional apresenta indícios de dificuldades em atender as necessidades de pessoal especializado nas empresas.

O jornalista e escritor cubano, Carlos Alberto Montaner, em artigo publicado no jornal "O Estado de São Paulo", (2001 : A2,p. 2), afirma:

" O desastre educacional se supera com métodos de gestão aprendidos no mercado.... A universidade também é falha. A revista espanhola *Época* sintetiza isso na capa de uma edição recente, com uma enorme manchete: *O ensino é um desastre*. E a inteligente ministra da Educação, Pilar Del Castillo, funcionária perspicaz e obsessivamente discreta do Gabinete de Aznar, concorda com esse diagnóstico e tenta, desesperadamente, pôr fim a isso mediante uma reforma que enfrenta resistências de burocratas empenhados em trabalhar menos, sindicatos

decididos a ganhar mais e estudantes que rejeitam qualquer exigência intelectual rigorosa."''

Em parte, esta situação aponta que os milhões de desempregados são em sua maioria, pessoas desqualificadas para o mercado de trabalho. Assim, requalificação profissional passa a ser uma preocupação e ação latente, governamental, sindical, empresarial e pessoal.

Nas empresas, a necessidade de atualização, flexibilidade, adaptação a um mundo instável e competitivo é também facilmente percebida.

A questão de atualização constante vincula-se a pontos fundamentais do mundo corporativo, tais como, destaca-se: qualidade de produtos ou serviços, atendimento personalizado ao cliente, competitividade nos preços e serviços, conhecimentos de processos informatizados, controles administrativos mais precisos e confiáveis, habilidade de negociação, capacidade de tomar decisões e resistência a trabalho sob pressão. Cada vez mais é exigida a competência profissional dos colaboradores.

Também, o cenário mundial requer da empresa a constante capacitação profissional de seu quadro de pessoal, pois ela é avaliada segundo esta perspectiva. Por outro lado, hoje se observa que não é só a capacitação profissional dos colaboradores que importa às empresas.

O que se comenta, nas empresas, é que há necessidade de se criar um corpo de colaboradores que não só faça, mas que principalmente pense antes de fazer, que não se limite apenas ao campo da sua tarefa, visto que o conhecimento requerido ultrapassa a rotina diária de atividades e compreende o mundo fora dos limites da empresa.

Então, essa capacitação profissional é de responsabilidade da empresa ou é função da escola ou de todos, segundo o comentário da ministra da Educação, Pilar Del Castillo?

Em princípio, após a formação técnica ou acadêmica, os profissionais já deveriam estar preparados para atuarem no mercado do trabalho. Mesmo que esta hipótese fosse verdadeira, ainda assim haveria a necessidade de uma adaptação ao mundo empresarial.

Em parte, isso já é atendido pelos chamados “estágios”, nos quais os estudantes têm a oportunidade de conhecerem melhor as empresas, de colocar em prática a teoria aprendida na escola .

Mas, também há os defensores de que a escola não existe simplesmente para atender ao mercado de trabalho, porém, também para preparar as pessoas para a vida.

MCCARTHY (2000: 140), relatando a entrevista sobre a formação de líderes, nos cursos de administração de empresas, especialmente nos cursos de MBA, publica o comentário do professor canadense, Henry Mintzberg:

" Estamos ensinando muita bobagem"

Mintzberg critica os cursos de MBA por formarem pessoas egocêntricas que não sabem trabalhar em equipe e são despreparadas para liderar. E este é um ponto fundamental na administração das empresas, pois, há uma constante necessidade de pessoal qualificado.

A mudança acelerada de valores culturais e comportamentais, processos e mercados exigem uma melhor formação dos colaboradores. As escolas dão uma

visão geral ao estudante, enquanto a empresa requer um especialista que responda com eficiência às suas demandas. Esta diferença é preenchida pelas ações da área de treinamento empresarial.

Então, o treinamento é um benefício de quem?

Em princípio do próprio colaborador, pois o que ele aprende, via treinamento, é uma das poucas coisas que levará, quando, por um motivo ou outro, deixar a empresa. Quanto mais conhecimentos aprendidos, maiores serão suas chances no atual mercado de trabalho. Participar em programas de treinamento é um benefício adicional para o colaborador, uma oportunidade de reconhecimento e aperfeiçoamento profissional e de valorização pessoal oferecida pela empresa.

De fato, hoje para o colaborador somente o chamado "tempo de casa", cinco, dez, vinte anos de experiência profissional, não é garantia ou justificativa para ocupar um determinado cargo, ou até mesmo para progresso na carreira empresarial. É exigido dele o constante aperfeiçoamento em conhecimentos cada vez mais complexos e dinâmicos. O "tempo de casa" foi substituído pela competência profissional. Assim, o caminho para o colaborador é o desenvolvimento profissional, que segundo MCGEHEE (1961: 142):

"... compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atividades referentes a problemas sociais".

A competência da empresa no mercado é consequência direta da somatória das competências de seu quadro de colaboradores. Isto pode demonstrar que o treinamento é um ganho também para a própria empresa.

Órgãos de defesa do consumidor, imprensa local e mundial atuantes, ações governamentais ou simplesmente boicotes de consumidores, concorrência interna e externa e outros fatores, podem destruir uma empresa centenária em pouco tempo.

Em função destas exigências corporativas é preocupação constante das empresas manter a totalidade dos colaboradores treinados, pois um simples atendente ou operário desqualificado pode comprometer toda a instituição.

Na prática empresarial, esta ação é executada principalmente nos programas de integração do novo colaborador.

A questão de treinar ou não, em muitas empresas torna-se um assunto que precisa ser constantemente avaliado.

FERREIRA (2001: 28-30) comenta a importância de se avaliar as ações da área de treinamento de pessoal. Ela, afirma:

"Apesar das inúmeras objeções e subjetividade, é fato que a avaliação de resultados em treinamento é possível e desejável, além de fazer bem para quem investe e para que se beneficia do investimento."

Assim, todos os anos milhões em reais são investidos em treinamento para a qualificação de pessoal nas empresas.

As ações de treinamento aplicadas são, geralmente, reconhecidos como benefício para a empresa e para os colaboradores, avaliados segundo indicadores, como por exemplo: número de reclamações de clientes, índices de refugos, etc.

A questão agora é avaliar a relação ganho/perda dos programas de treinamento, isto é, até que ponto eles apresentam retornos positivos.

Comentando acerca da avaliação da rentabilidade das ações de treinamento, BOOG (1980: 12) afirma:

“Na avaliação da rentabilidade do investimento, em treinamento, pode ser usada a metodologia de custo/benefício, através do método de taxa interna de retorno, usando perfis análogos aos de renda, utilizando indicadores de produtividade, tais como “peças produzidas”, “unidades vendidas”, “percentagem de refugos”, etc, para servirem como parâmetro de mensuração.”

Mensurar os valores investidos em treinamento é uma preocupação constante no meio empresarial, embora, se observe que pouco é feito para se saber a efetiva rentabilidade dos recursos aplicados em relação aos resultados obtidos.

O mesmo autor em sua obra sustenta que:

“Na pequena empresa, que constitui a maioria no Brasil, a ação da área de treinamento é extremamente importante e está, de maneira geral, fora do universo dessas empresas”.

No periódico *Administrador Profissional*, (1998: 6), a questão dos ganhos em treinamento é colocada da seguinte forma:

“Hoje, uma tarefa fundamental das empresas que pretendem se manter competitivas é executar, na prática, a máxima que diz que os colaboradores de uma empresa são o seu mais importante patrimônio.

Realizar investimentos em recursos humanos tornou-se, portanto, a grande questão deste final de século. A pergunta que se faz, então é como investir bem, de maneira a alcançar os resultados pretendidos?”.

Segundo este comentário o se percebe é a preocupação empresarial quanto à busca sistemática de variadas formas de treinamento, o que resulta no dilema da escolha de modelos de formação e reciclagens que permitam alcançar os objetivos propostos, pois, um erro no diagnóstico da necessidade de treinamento pode resultar, no final do processo, em perda de recursos.

Nesta perspectiva, destaca-se:

“A importância da educação executiva está crescendo tanto que muitas empresas já optam por não deixá-la exclusivamente aos cuidados do pessoal de RH. O primeiro escalão envolve-se cada vez mais no planejamento das ações e na definição dos investimentos. São empresas que buscam uma participação mais ativa em relação aos conteúdos dos treinamentos, solicitando programas sob medida, adequados a sua estratégia de negócios, a necessidade e mudanças da empresa”.(Administrador Profissional, *op. cit.*)

De fato, ao se estudar as ações das áreas de treinamento, pode-se encontrar comentários tais como os apresentados pelo diretor de RH do grupo Accor, Luís Edmundo Prestes Rosas:

“Os processos de educação executiva são excessivamente acadêmicos e a maioria dos programas não consegue levar os conceitos à prática”.
(Administrador Profissional, *op. cit.*)

Esta dificuldade no estabelecimento da relação teoria/prática é facilmente observável especialmente em programas que apresentam dificuldades em serem aplicados no dia-a-dia das empresas.

O discurso empresarial busca mudança, aprendizado constante, flexibilidade, etc. Por isso, há muitos programas de treinamento voltados a estes temas.

Na prática, a sistemática empresarial: comprar, produzir e - vender, sobre pressão de mercado ou financeira pode impedir qualquer efetividade dos conhecimentos adquiridos em treinamentos executados.

Essa situação pode resultar em um aparente paradoxo.

De um lado, a empresa e o próprio colaborador investem recursos, dinheiro e principalmente tempo em aprendizado. A empresa, por falta de costume, tradição ou disposição de fornecer espaço de atuação pode fazer com que pouco do aprendizado recebido seja efetivado.

A contradição se confirma quando a ação de treinamento que apresenta certo grau de generalidade é sumariamente descartada pelos especialistas, porque estes programas não conseguem corresponder aos objetivos ou à cultura da empresa.

Além dos riscos de erros no diagnóstico da necessidade de treinamento, outra força poderosa, atuando de fora para dentro da empresa, pode dificultar a reflexão da área de treinamento: são as ações de alguns dos chamados consultores. Esta questão é abordada no seguinte comentário:

“Segundo observadores a área de treinamento é um campo fértil para charlatões e enganadores, que apresentam propostas mirabolantes e inusitadas, porém, sem nenhuma comprovação científica ou de resultado prático”. (Administrador Profissional, *op cit.*).

De fato, a preocupação com o treinamento dos colaboradores manifesta-se desde os tempos dos clássicos da administração, como por exemplos, Taylor e Fayol. Eles sustentavam que ter uma equipe treinada era fundamental para o sucesso da empresa. A base era especialmente formada pelos critérios de produtividade. Essas idéias são usadas pelas empresas até hoje. No entanto, há poucos estudos científicos dedicados a uma análise efetiva dos recursos aplicados nas atividades de treinamento, especialmente fora do campo da tarefa ou da técnica operacional.

Deste modo, os inúmeros fatores envolvidos na mensuração de resultados são pouco debatidos. Por isto, seria simplista adotar-se como fiel da balança os critérios mencionados por BOOG (1986: 45-52), comenta:

“A tradicional listagem de atividade de treinamento; efetuar levantamento de necessidade de treinamento, montar curso, preparar recursos áudio-visual, equipar um centro de treinamento, aplicar testes, representam um total de custo que é determinado por R\$ X”.

Os resultados, ligados a estas atividades, aumento de produção, diminuição de índices de acidentes, menor refugo, melhoria da qualidade etc, representam um total de benefícios, que é designado por R\$ Y. A relação fundamental que justifica economicamente o treinamento é: "Y" maior que "X".

Esta é uma das propostas de mensuração de resultados comumente aplicada nas empresas, na validação dos gastos feitos pela área de treinamento.

Um outro fator extremamente considerados nas empresas, com respeito as ações de treinamento está relacionado a custos.

Como exemplo, na prática do cotidiano, uma empresa investe milhões de reais para treinar o seu pessoal, tem toda uma área de treinamento, com especialistas e gerente, efetiva e atuante. Porém, quando, surge uma "crise financeira" na empresa uma das primeiras áreas a sofrer "corte de custos", é a área de treinamento. Isto resulta nos colaboradores desta área serem transferidos ou até mesmo demitidos.

Em contrapartida, saindo do âmbito empresarial, ao se consultar os principais jornais, receber folhetos via mala-direta ou "e-mails", percebe-se a existência de um mercado fabuloso de "gurus", livros, seminários e congressos oferecendo de tudo para todos.

A existência de oferta de cursos, seminários, congressos, resultando no que poderia ser chamado de "supermercado do saber": reengenharia, qualidade total, "*benchmarking*", técnicas de liderança são cada vez mais abrangentes e ofertados.

Numa comparação simples dos custos envolvidos nesta relação, percebe-se que o salário mensal de dez operários pode ser usado em apenas um dia de participação num programa da "moda".

Esses programas, via de regra, propõem-se a qualificar o pessoal, mudar comportamentos, adequar e garantir o mercado para que as empresas tenham sucesso. NÓBREGA (1998: capa) explica:

“Faz muito tempo, que não existe nenhuma idéia nova no campo da Administração. Mas os gurus ganham cada vez mais dinheiro, e os livros de gestão estão no ramo editorial que mais cresce. Não é curioso?”.

Esse mercado é sustentado pela carência detectada nas empresas, especialmente relacionada à formação gerencial. Esta é uma realidade empresarial dificilmente abordada nos conteúdos escolares regulares. O que se comenta é que nos países do primeiro mundo, especialmente nos EUA, com o aumento das chamadas “Universidades Corporativas” (ver cap. 4, item 4.3.2) os alunos já saem mais capacitados para a realidade do mercado de trabalho. Esse fato gera uma tendência moderna de aplicação de novas tecnologias de ensino empresarial que sejam mais próximas das necessidades das empresas. Isso resulta na diminuição de importância das áreas de treinamento nas empresas e em mais convênios entre empresas e universidades ou na opção da própria empresa no sentido de formar sua universidade corporativa.

Diante desse cenário, o presente trabalho busca avaliar a área de treinamento nas empresas sob a ótica de ganho ou perda dos recursos nela investidos.

Nesta linha se discutem os resultados dos treinamentos realizados e sua efetividade para as empresas. Também se busca identificar sugestões a serem incorporadas pela áreas de treinamento, a fim de melhorar a qualificação profissional de seus colaboradores.

Como ponto de partida são utilizados os estudos apresentados na tese defendida por BOOG (1986: 47, *op cit.*), na qual propõe alternativas de análise dos

investimentos em recursos humanos, ainda sobre a forte influência da Lei 6297/75, que oferecia incentivo fiscal para as empresas que investissem na qualificação da sua mão-de-obra.

Pode-se afirmar que, durante o período de vigência dessa lei, houve o “boom” das áreas de treinamento. No governo José Sarney ela foi modificada para incentivos à cultura como um todo, provocando uma mudança drástica por parte das empresas, quanto ao investimento na qualificação de seus colaboradores. O pessoal da área de treinamento empresarial comentava, à época, que o chamado período de “vacas gordas havia terminado”. Algumas empresas simplesmente extinguiram suas áreas de treinamento. A procura por gerentes de treinamento tornou-se raridade nos anúncios de emprego dos jornais. Num primeiro momento, as áreas de treinamento, em geral, não sobreviveram à queda dos investimentos com o fim dos incentivos fiscais.

Com o “período de vacas magras”, a partir do início da década de 1990, há uma lenta, mas gradual, movimentação das ações de treinamento. Aproveitando esta retomada e com o propósito de atualizar a reflexão sobre o tema.

Este trabalho se organiza em sete capítulos.

Neste primeiro capítulo são apresentados alguns pontos que delimitam o campo da discussão, bem como são indicados os objetivos do trabalho.

O segundo capítulo inicia a revisão conceitual do trabalho ao abordar a questão da importância da área de treinamento empresarial.

O terceiro capítulo desenvolve a questão dos fatores de ganho e perda relacionados ao investimento em treinamento empresarial.

O quarto capítulo apresenta tipos e indicadores de treinamento utilizados nas empresas pelas respectivas áreas de treinamento, bem como os principais fatores decisórios quanto as ações relacionados à qualificação do pessoal.

O quinto capítulo descreve a metodologia da pesquisa efetuada e os critérios que a nortearam.

O sexto capítulo apresenta comentários sobre casos empresariais publicados.

No sétimo capítulo, na conclusão, são apresentadas reflexões para que a área de treinamento possa se adequar às necessidades da empresa e sugere temas para futuros trabalhos.

CAPÍTULO 2

A ÁREA DE TREINAMENTO EMPRESARIAL

Este capítulo inicia a revisão conceitual do trabalho ao abordar a questão da importância da área de treinamento de pessoal. Apresenta as terminologias utilizadas nesta área. Fornece uma visão geral do ciclo das ações normalmente praticadas pela área de treinamento de pessoal.

2.1. A escolha desta área empresarial

A área de treinamento empresarial pode ser descrita sob vários ângulos. Por parte da empresa, como um diferencial competitivo, via qualificação de seu quadro de pessoal, um instrumento extra, uma forma de preencher a aparente lacuna decorrente da formação escolar generalista, quando comparada à realidade empresarial, ou ainda um fator para aumento de produtividade.

Por parte dos colaboradores, o treinamento pode ser uma alavanca para o progresso profissional, ou uma oportunidade de crescimento profissional.

No entanto, na prática empresarial se observa que diante da necessidade de redução de custos, nos casos de retração dos investimentos, incertezas sociais ou políticas, ou aumento na carga de trabalho, é deflagrado, quase que naturalmente, um “congelamento” nas ações da área de treinamento.

Um fato observável nessas situações é que muitos colaboradores que já foram treinados, inclusive os próprios treinadores, são demitidos e a própria área de treinamento de pessoal pode ser extinta ou terceirizada.

Definitivamente, na prática empresarial, redução de despesas não “anda de mãos dadas” com a área de treinamento.

Observa-se que, quando mais se precisa de pessoal qualificado para enfrentar as dificuldades, como por exemplo, vendedores atuando em um mercado em retração, serão maiores as restrições à atuação da área de treinamento.

Então, tudo o que já foi feito, está sendo realizado ou ainda está por fazer, deve ser considerado como um ganho?

Para muitos, definitivamente, a resposta é não. Embora alguns possam apresentar dificuldades para sustentar este “não”.

O que não pode deixar de ser mencionado é que tempo, dinheiro, expectativas, necessidades, interesses e outros fatores são fundamentais para uma análise reflexiva da função da área de treinamento empresarial, que deve estar inserida num contexto estratégico dos negócios da empresa.

Inicialmente, a questão a ser colocada é se a área de treinamento é uma necessidade da empresa.

A constante evolução dos negócios, a interdependência das empresas, as novas e aceleradas exigências do mercado, as novas formas de atuação dos consumidores e a concorrência acirrada têm feito com que as empresas repensem suas formas de agir e administrar.

Hoje se discute, abertamente, responsabilidade ecológica e ética, bem como o seu compromisso social e os direitos dos consumidores. Portanto, há várias forças atuando no ambiente empresarial.

Uma das tendências é que os colaboradores cada vez mais assumem o papel de parceiros no negócio e não simplesmente de executores de tarefas.

Em muitas empresas, as pressões para se adaptarem a determinados padrões de exigências muitas vezes ocorrem em âmbito mundial.

Segundo diversos autores e uma grande maioria de empresários hoje os tempos são outros. Há pouco mais de uma década, a empresa, senhora absoluta do mercado, fechada em seu feudo corporativo, podia manipular e determinar de dentro para fora as suas vontades, normalmente via produtos e serviços. Segundo diversos empresários estes tempos não voltam mais.

Do ponto de vista interno, também se observa um movimento empresarial que busca transformar o ambiente de trabalho em ação prazerosa. Com o objetivo de garantir a produtividade e o lucro, procura-se criar organizações mais humanizadas e tornar os colaboradores cada vez mais integrados e competentes para a sustentação nos negócios.

Nas empresas são praticados programas de treinamento que buscam manter seus colaboradores habilitados processos cada vez mais dinâmicos e exigentes, tais como: atendimento aos clientes, qualidade de produto e aumento das exportações. Para efetivação destes objetivos, a ação da área de treinamento, como fator de integração empresarial, é essencial.

O objetivo implícito é treinar o colaborador para o aumento da produtividade e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade de vida no trabalho. A

premissa passa a ser a de que pessoas felizes e realizadas produzem mais e melhor. A cultura empresarial passa a compreender a qualidade de vida e competência profissional como fatores determinantes nos índices de produtividade.

O II Seminário Nacional de Organizações Humanizadas e Competitivas, evento realizado pelo IBAP - Desenvolvimento & Eventos, em São Paulo, em agosto de 1999, destacou que a busca constante da qualidade fez com que as empresas passassem a enxergar os colaboradores comprometidos com as ações e metas das organizações como um fator diferencial para o aumento da competitividade.

Comprovando esta tendência, o artigo do jornal "Folha de São Paulo", (2000, p. 23), destaca que em um estudo, realizado pela *PriceWaterhouse Coopers*, com cento e setenta e três empresas brasileiras, colombianas, argentinas e chilenas, constataram-se os seguintes dados:

- 91% das empresas passam por reestruturação;
- 48% revelam mudança organizacional;
- 73% das empresas sul-americanas têm sistemas de gestão de desempenho;
- os brasileiros investem cerca de 43 horas / ano em treinamento, enquanto os colombianos investem cerca de 44 horas/ano, para esse fim.
- que no Brasil investe-se cerca de US 1.310,00 por ano em treinamento por colaborador. A Argentina, US 1.277,00, bem acima da média de US 950,00, dos outros países.
- as empresas participantes da pesquisa totalizam 554 mil colaboradores e uma receita média de US 554 milhões de dólares.

O estudo mostra que as empresas além de oferecerem salários compatíveis, precisam ter uma imagem institucional positiva e sinalizar com um ambiente de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Nele conclui-se que a tendência da área de recursos humanos é ser uma parceira efetiva dos negócios, participando cada vez mais nas definições estratégicas e funcionando como um elemento viabilizador de integração das áreas da organização e dela com os seus mercados, clientes, fornecedores e colaboradores.

Esses dados também demonstram que as ações e propostas da área de treinamento empresarial são bem recebidas e aceitas tanto pelos empresários como pelos colaboradores. Isso estabelece um certo grau de cumplicidade, parceria e comprometimento e, por isso, muitas vezes não importa realmente avaliar até que ponto os programas de treinamento são uma necessidade empresarial ou se estão de acordo com os objetivos da empresa.

Resumidamente, os relatórios apresentados pela área de treinamento se limitam a apresentar apenas às horas gastas em treinamento por colaboradores, o total das despesas e o número de colaboradores treinados.

Mas existem outras abordagens sobre a importância da área de treinamento empresarial que podem ser consideradas. CAMPOS (1999: 74) apresenta um comentário significativo sobre os resultados obtidos por Jack Welch, presidente da empresa General Electric quando ele prevê que o programa de treinamento denominado “Seis Sigma” economize de cinco a dez bilhões de dólares ao longo da próxima década, além de proporcionar lucros extras.

O termo “sigma” (sigma é a décima oitava letra do alfabeto grego, corresponde em português ao “s”) mede a capacidade do processo de trabalhar livre

de falhas. Essencialmente, o sigma é uma medida estatística para taxa de falhas. Quando o sigma é baixo, um ou dois, isso significa que as taxas de falhas são extremamente elevadas. Quando o sigma é alto, cinco ou seis, as falhas são extremamente raras. Assim, “Seis Sigma” significa redução da variação nos resultados dos produtos entregues aos clientes, numa taxa de 3,4 falhas por milhão ou 99,99966% de perfeição.

Em sua exposição, Jack Welch destacou que:

- os investimentos demonstraram que durante os dois primeiros anos do programa “Seis Sigma” foram investidos cerca de quinhentos milhões de dólares no treinamento de todos os colaboradores, mas o envolvimento de todos os colaboradores, a grande aposta, era bem maior que o aspecto financeiro;
- para todo o envolvimento dos colaboradores, todos passaram três semanas de treinamento em tempo integral. Sobre os valores investidos e os resultados alcançados, observou-se que o retorno financeiro dos “Seis Sigma” superou as expectativas. Em 1998 foi alcançada a marca de setecentos e cinquenta um milhões de dólares em economias diretamente relacionadas ao programa. E neste ano (1999) a economia deverá subir para um bilhão e meio de dólares. (idem, *op.cit.*)

Na sua mensagem aos acionistas, pronunciada no dia 21 de abril, 1999, Welch fez um balanço entusiasmado dos resultados do programa “Seis Sigma”, dizendo que:

“...em quase quatro décadas da “GE”, nunca havia visto a iniciativa de uma empresa fluir tão positiva e rapidamente na busca de uma grande idéia.”. (ibdem, *op. cit.*)

Outro comentário importante é apresentado por GUROVITZ (1998: 101-102) ao relatar a fórmula radical usada pelo sueco Lars Nyberg, presidente da empresa americana NCR, quando sua meta era pôr fim a uma fase de prejuízos crônicos que durava cinco anos consecutivos, e que, para ele, deu certo. Em relação à competitividade de mercado, a importância das ações de treinamento empresarial pode ser observada pelo seguinte comentário:

“Não é mais possível ter sucesso em negócios diferentes e países diferentes. Se você quiser ter sucesso é preciso estar no mesmo negócio no mundo inteiro. Hoje, entre 35% e 40% do valor de uma encomenda são serviços profissionais. Não estávamos acostumados a vender nada mais do que 40% do valor fossem em função do trabalho das pessoas. Como conseguir aumentar o nosso potencial de serviços? Treinamento, diálogo e, às vezes, ameaças”.

Esse comentário demonstra que para algumas empresas, apenas ações em treinamento de seus colaboradores não atingem os objetivos propostos.

Outro campo em que a área de treinamento empresarial pode ser eficaz é na atuação especialmente na questão da liderança desempenhada pelos gerentes.

GARCIA (1998: 84) em entrevista com Jean Lipman-Blumen, diretora do Instituto de Estudos Avançados em Liderança, do *Peter F. Drucker Graduate Management Center*, salienta:

“Ninguém pode aprender a ser autêntico, mas a habilidade para lidar com comportamentos estratégicos é passível de aprendizado com estudo e prática. Você não pode ensinar ninguém a ser Einstein, mas você pode treinar um bocado de matemáticos a fazerem matemática de uma forma melhor”.

Muitos dos esforços dos treinamentos visam melhorar a liderança nas empresas.

É reconhecido que, dentro das organizações, um dos focos mais preocupantes é o da capacidade de seus gerentes liderarem suas equipes de forma eficaz. Pelos comentários GARCIA , propõe que a área de treinamento é estratégica para atingir esse fim.

Outra tendência que se observa na área de treinamento empresarial é que além das ações internas, estão também oferecendo programas que satisfaçam necessidades dos clientes, principalmente em questões relacionadas ao atendimento pleno do consumidor final.

Outro fator que afeta a avaliação das ações da área de treinamento está relacionado diretamente ao comportamento dos colaboradores. Quando se fala neste assunto são levantadas questões relacionadas à motivação, comprometimento, capacidade de trabalhar em equipe e os mais variados fatores oriundos do comportamento humano no trabalho.

ROSENBERG (1999: 144) comenta uma pesquisa desenvolvida pela *Symnetics*, uma consultoria de negócios baseada em São Paulo, feita com quarenta e cinco empresas de faturamento superior a R\$ 300 milhões , por ano. As questões

elaboradas são consideradas essenciais na avaliação da competitividade das empresas. As conclusões a que se chegou foram:

“Tecnologia, capital e estratégia deixaram de ser os fatores que bastam para definir o sucesso ou fracasso de uma empresa. Daqui para frente nada disso será suficiente se o capital humano não for bem gerenciado. Investir nas pessoas, treinar, motivar e aumentar seu grau de participação e autoridade passou a ser uma idéia recorrente adotada por dez entre dez das principais estrelas do mundo corporativo”.

A crença nas empresas é de que maior produtividade só é possível por meio do comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Mas, para que este comportamento seja atingido, é necessária uma transformação estrutural, uma mudança da cultura organizacional. ROSENBERG, (*op cit.*), na conclusão da pesquisa feita pela *Symnetics*, apresenta um quadro preocupante:

“De uma forma geral, existe uma posição conservadora na hora de promover mudança estrutural, diz Airton Paiva, diretor da *Symnetics*. Especialmente quando se fala em buscar competitividade por meio das pessoas, o discurso ainda não se transformou em prática”.

O que a pesquisa concluiu, de certa forma, confirma as dificuldades encontradas nas empresas diante do conservadorismo existente e das necessidades de mudanças para enfrentar o mundo competitivo.

Finalmente, os programas de treinamento podem afetar diretamente toda a organização. Todo aumento de produtividade exige, antes de tudo, comprometimento dos colaboradores com os negócios da empresa.

MARIOTTI (1996: 54) já havia alertado para esta questão ao afirmar:

“O comprometimento dos colaboradores exige transformação de base, da estrutura. Em termos de pessoas, pode-se falar em *metanóia*, palavra grega que significa reorientação, mudança de mentalidade em seu sentido mais profundo e global. Para manter os valores básicos da organização, investe-se assim em desenvolver os ritos, os rituais ou as práticas organizacionais, como por exemplo: seminários para integração e programas de treinamento”.

MARIOTTI, propõe também que as ações de treinamento busquem ampliar seu campo de ação:

“Não se trata simplesmente de mudar os nomes das coisas, é preciso transformar a atitude mental de comunidades inteiras. E isso não é fácil, nem rápido. Não se trata apenas de continuar treinando pessoas, na ilusão de estar fazendo educação organizacional só porque alguém deu este nome ao treinamento”.

Nunca é demais insistir que toda transformação organizacional começa pelas pessoas. As empresas são compostas de pessoas produzindo bens e serviços para outras pessoas.

De acordo com as várias abordagens aqui expostas, as ações da área de treinamento podem servir como ferramentas essenciais no processo de mudança da cultura da organização e sua adequação aos novos tempos.

2.2 - Terminologias utilizadas na área de treinamento empresarial

O termo *treinamento empresarial* é compreendido segundo diferentes acepções. Como exemplos:

DALE (1956: 221), especialista em administração de pessoal, considera o treinamento como:

“...um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares”.

WAITE (1952: 232) considera o treinamento como:

“...uma atividade voltada para o adequado desempenho no cargo e estende o conceito para um nivelamento intelectual por meio da educação geral.”

WHITEHILL (1976: 137) refere-se a:

“...uma área genérica chamada de desenvolvimento, a qual divide, em educação e treinamento; o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo enquanto o propósito da educação é preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.” (*op.cit.*)

CHIAVENATTO (1998: 156) considera treinamento como sendo:

“a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar o homem para o exercício de determinada função ou para execução de uma tarefa específica, em determinada empresa. A única similaridade entre o treinamento e a formação escolar está em que ambos procuram ajudar os indivíduos a aprender”.

Em geral o termo é aplicado no sentido de tornar apto, destro, capaz para executar determinada tarefa ou atividade. Desta forma, a palavra carrega o sentido de: habilitar ou adestrar os colaboradores. Assim, um dos pontos cruciais nas definições do que é *treinamento* é saber o que deve ser feito na seqüência do processo de aprendizagem. Na maioria das vezes, esses processos de aprendizagem se tornam estanques, cumprindo um propósito pequeno, muitas vezes confuso e separado do complexo geral das atividades e dos objetivos individuais dos colaboradores e da empresa.

CAMPBELL (1971: 569) apresenta os conceitos de:

“...treinamento e desenvolvimento; sendo que as ações de treinamento são projetadas para o curto prazo, buscando um propósito definido e específico como a operação de um equipamento ou execução de uma tarefa. Desenvolvimento envolve uma educação mais ampla para propósitos genéricos de longo prazo”. (op.cit.)

CHIAVENATTO (1998:156) para especificar a função treinamento estabelece três objetivos básicos, que são:

- a) preparar o colaborador para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- b) proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento do colaborador, não apenas em seu cargo atual, mas para outras funções às quais possa ser considerado; e,
- c) mudar a atitude das pessoas com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre os colaboradores, motivação e torná-los receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

FLIPPO (1996: 236) amplia os conceitos ao afirmar que:

“...um dos focos principais do treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um colaborador para o desempenho de determinado cargo ou tarefa”.

MCGEHEE (1961: 142) salienta que o treinamento:

“...significava anteriormente educação especializada, porém, na indústria moderna, compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atividades referentes a problemas sociais”. *op cit.*(19)

Também, pode-se citar os conceitos gerais para as atividades de treinamento empresarial contidas nos princípios da National Industrial Conference Board, nos quais se afirma que o treinamento:

“...tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos colaboradores, de todos os níveis, de obterem o conhecimento, a prática e a conduta, requeridos pela organização”. (CHIAVENATTO, 1998: 158)

HOYLER (1970: 126), estudando a questão dos objetivos do treinamento empresarial voltado para resultados, considera o treinamento:

“como um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos”.

Especificamente ligado ao objetivo deste trabalho, ou seja, se a área de treinamento empresarial é fonte de ganho ou de perda, registra-se o seguinte conceito:

“Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. Neste sentido, a área de treinamento não é considerada despesa, mas investimento precioso cujo retorno é altamente compensador para a organização”. (CHIAVENATTO, 1998: 158),

Ensinar a pensar, criar, desenvolver habilidade de relacionamento interpessoal, aprender aprendendo, construir novos conhecimentos que ultrapassem as fronteiras da atividade, dar uma visão global da empresa e sua relação com o mercado e o mundo são alguns dos principais desafios da área de treinamento empresarial. Preparar para o trabalho, desenvolver habilidades múltiplas do indivíduo e educá-lo para a vida, saindo do campo puramente econômico e inserindo-o no campo social por meio de uma formação que o faça reflexivo, competente e agente produtivo, será a tônica das ações da área de treinamento, propostas neste trabalho.

Diante do exposto, cabe uma indagação, por que avaliar as ações da área de treinamento empresarial? Ou seja, por que é tão difícil e complicado avaliar quantitativa e qualitativamente os resultados das ações realizadas? Por que será que as empresas do mundo inteiro vêm investindo cada vez mais em treinamento? Por que as pequenas e médias empresas evitam estabelecer ações regulares de treinamento dos seus colaboradores?

Inicialmente, o que se observa nas empresas, é que estas são fortemente influenciadas pelos modismos, crenças e mitos principalmente dos conceitos “americanizados” que afetam profundamente a mentalidade das pessoas que atuam na área de treinamento.

BERNOEFT (1998: 154) aborda a questão dos modismos nas áreas de treinamento afirmando que:

“São americanos os “gurus” reverenciados. São americanos os sistemas reverenciados. Isso também se observa nas escolas de

Administração e Finanças fortemente influenciadas pelos modelos americanos”.

Segundo o autor, as instituições de ensino e de treinamento brasileiras nunca deram destaque aos métodos de gestão europeus, embora tenha havido até mesmo algum interesse pelos modelos asiáticos, que agora começam a ser revistos.

Na privatização das estatais brasileiras, em especial com a participação de empresas européias, deve-se atentar para as influências desse processo no modelo de gestão empresarial e suas conseqüências para a área de treinamento.

BERNOEFT (1998 : 154), comenta:

“Desta vez, os ferramenteiros espanhóis, os padeiros portugueses e os artesões italianos que contribuíram com o processo de industrialização do país estão sendo substituídos por executivos engravatados, com uma linguagem globalizada. Assim, estão chegando novos empreendedores confiantes, em dar continuidade ao que seus antepassados iniciaram”.

A questão da formação profissional e dos modismos dos chamados “pacotes” que o treinamento empresarial facilmente absorve podem, a partir de agora, ser revistos mediante esse novo enfoque.

BERNOEFT (1998: 154), observa:

“O modelo educacional europeu é mais universalista e voltado para um aprendizado reflexivo-prático. Exige compreender o todo e suas partes, em vez de formar apenas especialistas com pensamento vertical”.

Essa questão de o treinamento dos colaboradores ser mais reflexivo-prático do que os métodos até hoje praticados, suscitam a questão da avaliação dos conceitos do que é treinamento, educação e desenvolvimento profissional.

MARIOTTI (1996: 53, *op cit.*), ao comparar o treinamento como uma forma simples de adestramento, esclarece:

“O treinamento não é mais usado, ou pelo menos, não mais empregado como sinônimo de adestramento. Quando assim utilizado, a expressão “treinamento” refere-se quase sempre ao fornecimento de conhecimentos, métodos e ou técnicas isoladas com objetivos também isolados. Neste sentido, ele deve, supostamente, ser o mais breve possível realizado, e os resultados de sua aplicação prática precisam também, supostamente, surgir com igual presteza.”

Sobre a utilização do termo “supostamente” no texto, cabe um comentário: no mundo empresarial, a objetividade nos resultados não permite “suposições”, embora os modismos sejam aceitos como supostos benefícios, até mesmo por uma questão de “status empresarial”.

BOOG (1980: 15, *op.cit.*), apresenta alguns pontos fundamentais ao discutir a importância da educação empresarial:

“A atividade “educação” pela sua própria natureza, é de responsabilidade do sistema escolar público e privado. Quando atende aos objetivos de caráter social, a empresa fornece assistência educacional a seus colaboradores e ou a terceiros, nisto não exclui a atividades da área de treinamento”.

Assim, as principais atividades da área de treinamento estão ligadas a um processo de mudança no comportamento do colaborador, aplicado especialmente à aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa e ao ambiente de trabalho. Ela também deve atuar no crescimento integral do colaborador, na expansão de suas habilidades e capacidades de aplicar seu conhecimento e experiência na solução de problemas, bem como na sua adaptação a novas situações.

Em suma, a área de treinamento deve atuar no processo de educação empresarial, estimulando o aumento da capacidade e da competência do colaborador, visando não só aos interesses

imediatos da empresa, mas também à sua inclusão como agente produtivo e participativo tanto na empresa como na sociedade.

A área de treinamento poderá estimular o trabalho em equipe, criar um ambiente participativo e integrador, humanizar ações dentro do ambiente de trabalho e propiciar que o colaborador compreenda o sentido das suas atividades no contexto da empresa. Isso ainda não foi alcançado, mas deve ser tomado como perspectiva.

2.3 - Ciclo do treinamento empresarial

CHIAVENATTO (1998: 163, *op cit.*) apresenta a descrição feita por Goodmann, denominadas ciclo das atividades, em geral, praticadas nas empresas pelas áreas de treinamento empresarial.

Para Goodmann, o treinamento empresarial deve estar orientado para os seguintes objetivos:

- a) aperfeiçoar os colaboradores para o desempenho de seu cargo segundo os padrões estabelecidos pela empresa;
- b) criar condições para que os colaboradores possam ocupar posições mais elevadas ou realizar atividades complexas;
- c) eliminar ou diminuir a diferença entre o nível de competência atual e o nível de competência desejada;
- d) educar num processo contínuo para que o colaborador esteja apto a enfrentar os desafios de uma sociedade em constante mudança.

Todavia esses objetivos tornaram-se um processo sem fim, em virtude das contínuas mudanças no plano da organização, e dos paradigmas metodológicos, bem como na questão do relacionamento interpessoal e interdepartamental.

PONTUAL (1970: 155) esclarece esta necessidade de treinamento para o ajuste na forma de agir, pensar e de interdependência, ao especificar:

“Cabe à área de treinamento atuar na diferença entre os objetivos de uma organização, de um departamento, de uma unidade ou a ainda da descrição de um cargo de um colaborador e a realização atual e real desses objetivos”.

Isto é, as ações de treinamento devem ser feitas de acordo com as necessidades da empresa e das competências dos colaboradores, levando-se em consideração fatores tais como: concorrência, renovação de linha de produtos ou serviços; otimização de processos e novas formas de gerenciamento. Do lado do colaborador: estágios de desenvolvimento profissional, crescimento e aquisição de habilidades desejadas.

Como consequência, as necessidades de treinamento empresarial precisam ser constantemente levantadas, estudadas e avaliadas para que se estabeleçam programas e ações dirigidas para atenuar certa deficiência ou propiciar melhoria, em processos, produtos ou serviços oferecidos e também mudar comportamentos inadequados. Isso é muito mais do que o simplório plano anual de treinamento, praticado comumente nas empresas, onde o fator expoente é o valor da verba a ser aplicada.

Entretanto esse processo contínuo de aprendizado não se limita a ações de treinamento apenas em sala de aula, por intermédio de cursos ou seminários.

NÓBREGA (1998: 64, *op cit.*) esclarece que a formação ou capacitação do colaborador está relacionada com a prática diária. Segundo ele, por exemplo:

“A gerência só se define no calor da ação e é aí que ela se forma.

Assim, não existe gerente fora do *front*”.

Segundo esse comentário, existem algumas atividades que só se aprende por meio de um mergulho na prática. Embora, em parte, Nóbrega tenha razão, o treinar só na teoria dada em sala de aula, negligenciando a prática ou idealizando-a em “simulações”, dificilmente retrata o dia-a-dia empresarial, mas a área de

treinamento deve seguir um processo definido para suas ações, compreendendo a relação entre a teoria e a prática.

GOODMAN (1972: 12) descreve em detalhes o chamado "*ciclo de treinamento*" composto das seguintes etapas, a saber:

1. determinar as necessidades de treinamento: definir qual é o problema, a magnitude e a importância do treinamento;
2. analisar as tarefas do cargo: estudar as tarefas exigidas para o cargo e especificar o que é necessário ser aprendido para o desempenho satisfatório das atividades;
3. avaliar os treinandos: verificar quem deve ser treinado e quais as competências a serem atingidas;
4. definir o programa: estabelecer o objetivo, o período mais adequado, quem deve conduzir o programa, qual o conteúdo a ser abordado, quais os recursos didáticos necessários e quais os resultados esperados a partir da execução do treinamento;
5. preparar o orçamento: relacionar os custos, tais como: material didático, valor hora/aula do instrutor, equipamentos, sala, almoço, café, todos recursos que são necessários para a realização do treinamento;
6. avaliar a relação custos / benefícios: elaborar e justificar num quadro geral, mensurável, comparando a importância a ser despendida no treinamento como os benefícios a serem alcançados;
7. obter a aceitação: apresentar à alta administração o que compreende o programa, os valores a serem investidos, os recursos necessários, os

benefícios a serem obtidos, para a aprovação, o acompanhamento e o envolvimento da cúpula com o programa de treinamento;

8. organizar o treinamento: colocar todos os recursos necessários para implementar o programa;

9. administrar o treinamento: gerenciar a execução do programa de treinamento, controlando horários, local, arranjos da sala, registros, pagamentos etc;

10. avaliar os resultados: verificar o índice de aproveitamento, aplicação do aprendizado, atendimento das expectativas, ajuste do programa, benefícios para a empresa e para o colaborador do treinamento realizado;

11. apresentar o relatório de resultados: elaborar e apresentar à cúpula da empresa, à chefia imediata do treinando e aos participantes do programa o relatório completo da ação de treinamento especificando: aprendizado, expectativas, custos, benefícios, futuras ações, etc;

12. revisar ou suspender o treinamento: avaliar se o programa necessita de ajustes ou se é melhor ser interrompido. Continuar ou encerrar o processo.

Este ciclo pode ser ampliado , com três propostas conceituais para a área de treinamento:

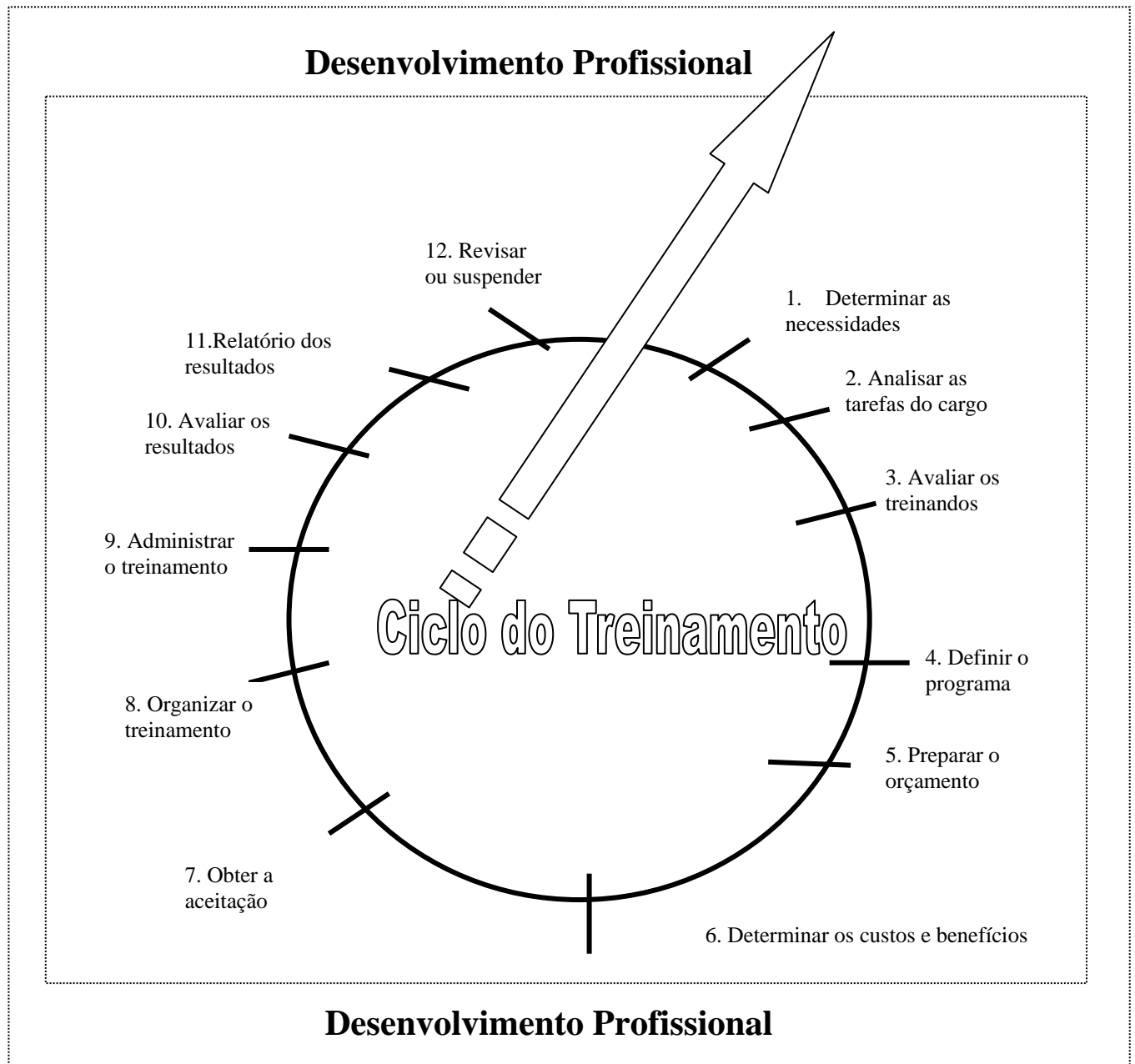
a) treinamento: como fonte de adestramento de habilidades técnicas, operacionais, administrativas, etc.

b) desenvolvimento: como fonte de competências e

c) educação: preparo de colaborador para a vida profissional, pessoal e social.

Esquemáticamente, o ciclo pode ser apresentado da seguinte forma:

Educação Empresarial



Educação Empresarial

Figura 1: *Ciclo de Treinamento*

Adaptado e ampliado em função da proposta de pesquisa

Este ciclo apresenta alguns pontos críticos observáveis:

- subjetividade na determinação das necessidades de treinamento;
- erros na análise das tarefas executadas, frente ao cargo, desempenhado pelo treinando;
- generalidades quanto da elaboração dos programas;
- a preparação do orçamento, geralmente, não inclui o custo da hora do treinando fora do ambiente de trabalho;
- a determinação dos custos, geralmente imprecisos;
- a escolha ou definição do responsável por ministrar o curso, muitas vezes influenciado por modismos ou verbas disponíveis;
- a obtenção da aceitação, muitas vezes mediante dados incompletos;
- a demora para interromper o processo ou continuidade do programa;
- não relacionar os benefícios realmente alcançados;
- avaliações de caráter puramente emocional;
- uso de recursos didáticos inadequados;
- erros na avaliação do aprendizado diante da aplicação prática;
- falhas nos conteúdos programáticos dos treinamentos.

O ciclo, mesmo quando executado segundo um padrão de excelência, resulta em uma objetividade de execução das atividades da área de treinamento embora, em geral, fica limitado a uma rotina.

Torna-se incompleto por não considerar a continuidade, ampliação de conhecimentos, definição de novos parâmetros de competência e adequação dos treinandos aos objetivos da empresa, que são dinâmicos.

Finalmente, por se limitarem ao ciclo de treinamento, as áreas responsáveis por treinar não avançam no processo de desenvolvimento dos colaboradores e, dificilmente, atingem o objetivo maior que é a educação empresarial.

Falta ainda avaliar as ações de treinamento quanto à questão econômica, ou seja, em relação aos fatores; ganho ou perda.

CAPÍTULO 3

INVESTIMENTOS, GANHO E PERDA EM TREINAMENTO EMPRESARIAL

Neste capítulo se fundamenta a questão de investimentos e desperdícios, na área de treinamento empresarial. Mediante referências bibliográficas, procura-se discutir os resultados dos treinamentos realizados e sua aplicabilidade efetiva, como fator estratégico e necessário para as empresas.

3.1 - Treinamento empresarial como fator de ganho

Há vários fatores que afetam diretamente os resultados financeiros e operacionais de uma empresa. Um deles é a questão da fidelidade do colaborador à empresa.

SAMUELSON (1999: 131) afirma que as empresas dependem de pessoas que conheçam seus produtos, clientes, mercados e métodos de trabalho. Conseguir isso leva tempo e custa dinheiro. Para ele:

“...as empresas deveriam se preocupar com a alta rotatividade de pessoal pelo fato de esta causar transtornos à empresa. Demissões aleatórias prejudicam o moral dos colaboradores”.

O temor de ser demitido, de deixar de fazer parte do quadro de pessoal, de um longo período de desemprego, e, a incerteza quanto ao futuro podem afetar diretamente o desempenho do colaborador, reduzindo a sua produtividade e a da empresa.

SAMUELSON , (*op. cit.*), explica:

“A fidelidade à empresa, que tantas vezes já se disse ser coisa do passado, ainda sobrevive. Ela diminuiu e assumiu disfarces, mas não desapareceu. Qualquer pessoa pode ser demitida a qualquer momento. Os colaboradores dão o troco. Os mais precavidos cultivam suas habilidades profissionais, já de olho em alguma oferta melhor. Todo mundo é, potencialmente, um franco atirador”.

Levando-se em conta essa preocupação, diante de um quadro de mercado de trabalho instável e da necessidade de manter na organização os colaboradores qualificados, é possível compreender a importância das ações da área de treinamento de pessoal como fator de integração capaz de preservar o compromisso do colaborador com a empresa.

Como exemplo, SAMUELSON, (*op cit.*), cita o caso da empresa Intel, fabricante de chips, que, em 1998, gastou cerca de US 310 milhões de dólares para treinar seus colaboradores. Nancy Lindsay, gerente de pessoal da Intel afirma que:

“Quando se investe tanto, não se quer perder colaboradores”.

Além da manutenção do quadro de pessoal, é exigido também que o treinamento ofereça outras possibilidades para se adequar à dinâmica do mercado e necessidades da empresa.

Nesta perspectiva a ação da área de treinamento passa a ser fundamental para a solidez da empresa. Embora, poucas prometam empregos vitalícios a seus colaboradores, na realidade, praticam uma política de manutenção de quadro de pessoal.

Pode-se afirmar que à medida que a segurança absoluta deixa de existir, a ansiedade e a desconfiança cresceram, afetando diretamente a produtividade e os resultados das empresas. Além da preocupação com a lealdade dos colaboradores à empresa, especialmente por meio da manutenção do emprego, deve-se levar em conta que a globalização do mercado requer um perfil de profissional que seja capaz de enfrentar os desafios dos novos tempos.

Por isso, a atuação da área de treinamento empresarial passa a ter agora como preocupação a formação do colaborador: ela não se restringe à tarefa executada, ao cargo, à empresa, mas também se preocupa com o modo como ele deve enfrentar e entender o mundo globalizado.

No artigo do jornal "O Estado de São Paulo" (1998, p. 2), é destacado que o treinamento da mão-de-obra brasileira está passando por um processo de mudança. Algumas empresas, a maioria delas estrangeira, estão enviando colaboradores para capacitação no exterior. Tanto a Volkswagen, como a FIAT levaram centenas de operários para conhecer, fazer cursos e estagiar nas suas unidades na Alemanha e na Itália.

Estas empresas admitem que, se o produto é mundial, o processo de produção também deve sê-lo, inclusive do ponto de vista da eficiência do colaborador.

As ações da área de treinamento mudam, a partir desta experiência internacional, num aspecto muito importante: com esse tipo de treinamento, o colaborador passa a ser visto como co-partícipe do processo produtivo; a relação dele com a empresa muda. Ele não cumpre suas tarefas como um autômato, pois entende e conhece o que faz e por que faz. Talvez seja apenas uma questão de tempo para que grande parte do universo produtivo entenda e adote essa modalidade de qualificação profissional.

Na busca da melhoria em seus quadros de pessoal, as empresas esbarraram em um outro importante problema: a formação profissional. Comentando que o currículo da maioria das escolas não acompanha as mudanças que vêm ocorrendo nas empresas, ou seja, o problema apontado não é conteúdo, mas velocidade na atualização de conhecimentos no periódico "Administrador Profissional" (19/98, p. 2), o diretor de programas para executivos da *Kenan-Flager Business Scholl*, da *University of North Carolina*, Frank Morgan, considera que

“...talvez só 20% dos programas das maiores escolas satisfaçam essas necessidades”.

Neste mesmo periódico, algumas cifras relevantes são citadas dando a dimensão da importância desta questão para as empresas. Em 1995, a Motorola investiu mais de US 150 milhões de dólares em educação empresarial, oferecendo, no mínimo, 40 horas de treinamento a cada um de seus 132 mil colaboradores.

A General Electric, por sua vez, mantém um centro de desenvolvimento de lideranças em Nova Iorque, onde investe, anualmente, US 500 milhões de dólares. Muitas empresas chegam a pagar US 25 mil dólares ou mais por dia a personalidades que dêem palestras sobre liderança para seus colaboradores.

Os valores investidos demonstram que a preocupação com a formação de executivos também é cada vez maior, para que eles possam enfrentar as novas exigências de como lidar com os seus colaboradores.

A constante necessidade de atualização dos colaboradores frente às mudanças de mercado, a instabilidade presente, as incertezas crescentes, possibilitam o surgimento de consultores especializados em temas relacionados ao mundo empresarial. Como exemplo, o consultor norte-americano Michael Hammer, especialista em temas gerenciais, realiza, regularmente, seminários para o treinamento de executivos, cujo custo individual é de US 2.200 dólares. (Administrador Profissional, *op cit.*)

Lealdade, rotatividade, formação profissional, mundo globalizado, esses e outros fatores têm feito com que as empresas intensifiquem treinamentos de suas equipes para obterem melhores resultados. Observadores avaliam que, depois dos cortes nos orçamentos da área de treinamento ocorridos no Brasil no início da década de noventa, as empresas estão voltando a dedicar mais recursos à formação do pessoal para atuar em equipes e evitar que a rotatividade alta de colaboradores afete as atividades da empresa.

TORRES (1998: 16), analisando esta situação, cita Yara Barreto, pedagoga e pós-graduada em Educação. Ela afirma que o trabalho:

“...em equipe era uma preocupação de apenas dez por cento das empresas há três anos”.(*op cit*)

Segundo a mesma fonte,

“...hoje, 80% entre as grandes empresas investem na formação de seus colaboradores para atuar em grupos”. (ibdem, *op cit.*)

As mudanças constantes nas empresas, os achatamentos hierárquicos, as fusões, que ocorreram até mesmo entre concorrentes, estão numa das vertentes da pressão que move as empresas a formar equipes de trabalho.

Buscando otimizar investimentos na área de treinamento, algumas empresas estão utilizando o seu pessoal interno, para ministrar cursos.

BREITINGER (1998: 61), observa:

“A cada ano a Escola Amil gasta entre quatro e cinco milhões de dólares em treinamentos internos e externos. A filosofia da empresa é investir em treinamento de quem está lá. A Amil não cultiva o hábito de buscar talentos em outras empresas. O envolvimento da diretoria com as ações de treinamento e na formação dos colaboradores são de tempo integral.”

Dessa forma, foi criada uma função adicional para os executivos: dar aulas para suas equipes. O próprio presidente da AMIL, Edson de Godoy Bueno, colocou em seu cartão de apresentação o cargo de “gerente de treinamento”. É a empresa se adequando aos novos tempos. Trabalho em equipe, integração e instrutores internos são alguns dos fatores que têm feito as empresas investirem em treinamento. Ainda

assim, permanece a preocupação com os resultados esperados pelas empresas dos treinamentos feitos aos seus colaboradores.

CHIAVENATTO (1998: 168, *op cit.*), afirma:

“Outros fatores tais como: admissão de novos colaboradores, redução do número de colaboradores, mudanças de métodos e processos de trabalho, expansão de serviços oferecidos aos clientes, modernização de equipamentos, produção e comercialização de novos produtos e serviços, substituição ou movimentação de pessoal são preocupações constantes nas empresas”.

No entanto, como reflexão, serão só estes fatores atendidos, fontes de certeza de sucesso da área de treinamento?

OLIVEIRA (2001: 134), explica:

“É lugar-comum, quase sabedoria popular: nesta época de globalização de mercados, que a prosperidade econômica de um país é resultado direto de uma bolsa de recursos humanos”.

Demonstrando a incoerência de um sistema que quer colher o que não plantou e defendendo com urgência uma reforma profunda do ensino, Oliveira afirma:

“Bombardeados por conceitos como globalização, fim da era de emprego e economia do conhecimento, os mesmos jovens que foram durante anos na escola submetidos à passividade, treinados para a reprodução de conceitos em provas e premiados pela obediência à

ordem vigente, são agora, nas empresas, pressionados a inventarem novas formas de trabalho, a criar o seu próprio perfil profissional”.(*op cit.*)

Neste mesmo artigo, Maria Helena Guimarães, coordenadora do Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais), lamenta:

“A escola brasileira não está ensinando o aluno a pensar”.(*op cit.*)

Magno de Aguiar Maranhão, diretor-geral da Associação do Ensino Superior-RJ, analisando o despreparo dos jovens profissionais no mercado de trabalho, conclui:

“A escola não os ensinou a arriscar”. (*op cit.*)

Este quadro geral demonstra o que tem feito as empresas investirem em treinamento. Mas, será que essa situação não serve de cortina de fumaça para esconder perdas nos investimentos em treinamento?

Sem dúvida sempre há a necessidade antecipada de se saber: o quê, para quê, quanto gastar, como avaliar os programas de treinamento. Essa tarefa não pode ficar relegada apenas aos técnicos da área de treinamento, deve envolver especialmente os executivos, muitos dos quais são os principais consumidores de programas de treinamento. Não se questiona a real necessidade deste ou daquele curso, mas sim os investimentos a serem efetuados na área de treinamento, diante do alto risco de perdas. As abordagens anteriores justificam o porquê de as empresas investirem cada vez mais em treinamento.

Embora se aceite, quase como dogma, que o treinamento resolve a maioria dos problemas e que é de fundamental importância para as empresas, existem alguns aspectos a serem considerados.

No campo da empresa, a preocupação é realmente investir no colaborador ou camuflar uma série de problemas que existem no mundo empresarial: alienação, servidão, falta de oportunidades?

No campo do treinando, ele está realmente interessado em aprender e praticar o que aprendeu ou somente utilizar os conhecimentos como plataforma para seus próprios interesses?

E a área de treinamento, será que não está apenas interessada em garantir o seu lugar na organização, como fonte de prestígio em detrimento de seu papel educacional que, aliás, seria realmente sua obrigação? Afinal, a quem cabe treinar os colaboradores?

Enquanto a questão fica em aberto, os investimentos feitos em treinamento, nas empresas, não param!

3.2 - Treinamento empresarial como fator de perda

Na ótica de se avaliar as ações da área de treinamento empresarial, somente pela abordagem financeira, alguns observadores têm comentado que os resultados de muitos treinamentos, não raro, perdem o seu efeito em poucos dias.

O artigo publicado no "Administrador Profissional" (1998, p. 6) aponta que:

“...apesar dos esforços e das técnicas, às vezes, exóticas, os resultados dos programas de treinamento continuam sendo questionáveis”.

Jay Conger, do Instituto de Liderança da *University of Southern Califórnia*, afirma que poucos programas de liderança têm criado mecanismos capazes de garantir que as habilidades de liderança cheguem efetivamente a serem praticadas. Ele aponta como uma das causas que concorrem para esses resultados, o fato de a maioria dos programas, ser:

“...prisioneira de uma única abordagem que reflete o treinamento de seus próprios instrutores”, (*op cit.*)

Esta constatação pode resultar na perda de recursos, visto que os próprios instrutores muitas vezes estão presos a:

“...armadilhas das responsabilidades funcionais e de tarefas específicas o que é um entrave na construção de programas que fomentem conceitos de liderança, visão global e capacidade de pinçar soluções no universo cada vez mais amplo da atividade empresarial”. (*op cit.*)

Além da deficiência quanto aos conhecimentos dos instrutores outro ponto crítico nos programas de treinamento é justamente o de quantificar os resultados obtidos.

JUNQUEIRA (1997: J5), destaca que é cada vez maior o coro das pessoas que vêm reclamando do uso inadequado das verbas de treinamento por parte das empresas. Em pesquisa feita pelo Instituto M. Vianna Costacurta Estratégia e Humanismo (MVC) com presidentes e diretores de cento e quatro empresas, foi constatado que 94% desses executivos têm dúvidas quanto à efetividade da utilização das verbas de treinamento.

Como dinheiro jogado fora não volta mais, neste caso o retorno acaba ocorrendo sob a forma de desvalorização do trabalho das pessoas que trabalham na área de treinamento, o que pode resultar na redução do orçamento para o ano seguinte, ou ainda, em uma medida extrema, a extinção da área de treinamento.

Para muitos, outro questionamento é se o gerente e os profissionais da área de treinamento precisam ter formação, obrigatoriamente, nas áreas de ciências sociais: pedagogia, direito, administração, psicologia, etc. Para esses questionadores a melhor alternativa talvez fosse a de colocar na área de treinamento pessoas com formação e mentalidade mais quantitativa. Assim, JUNQUEIRA (1997: J5), se posiciona sobre esta questão:

“É inadmissível que as ações da área de treinamento de pessoal saiam apenas da cabeça dos gerentes e profissionais que nela trabalham”.

No entanto, o que se observa é que há esforços para contenção de despesas, insegurança e dúvidas quanto à eficácia dos programas de treinamento. Embora pareça estranho, se observa que as empresas não estão opondo resistências financeiras aos investimentos nesta área.

NETZ (1998: 123), afirma que os gastos com treinamento aumentaram drasticamente. Fornecendo dados importantes, ele relaciona:

- em 1997, a Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, faturou oito milhões de dólares, com 87 cursos nas empresas, sendo esse valor seis vezes maior do que o obtido em 1994,
- as receitas da HSM, empresa especializada na organização de seminários internacionais, com a participação de “gurus” como Tom Peters e Michael Porter, aumentaram entre 1990 e 1997. De três milhões de dólares para quinze milhões no passado.

NETZ , (*op cit.*), aponta outro dado relevante:

“Não há, no Brasil, nenhum levantamento remotamente parecido ao feito pela Revista *Business Week* que apontou os gastos de us 44 bilhões de dólares das empresas americanas, por ano, em treinamento de pessoal. No Brasil, ninguém nas empresas, nas escolas de Administração, nas entidades que reúnem os profissionais da área sabe quanto é investido no país em treinamento e desenvolvimento”.

Como aparentemente não há estudos, surge uma forte tendência de perdas na manipulação do dinheiro empregado na área de treinamento.

NETZ (1998, *op cit.*) apresenta alguns depoimentos:

- Maria Pomi, diretora do *Saratoga Institute*, afirma que ‘muitos cursos não agregam valor nem para a carreira nem para a empresa.’
- José Carlos Figueiredo, diretor de Recursos Humanos da empresa que controla a empreiteira Camargo Correia, diz que ‘muitos cursos não acrescentam um centavo aos resultados da empresa.’
- Luís Carlos Ferreira de Carvalho, diretor de atendimento ao cliente da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, alerta que ‘muitas vezes o treinamento está distanciado das necessidades estratégicas da empresa.’

Assim, a má notícia é que há muito desperdício na manipulação do dinheiro gasto com treinamento. Calcula-se que no departamento de treinamento sejam gastos US 100 milhões de dólares a cada ano no Brasil.

Também, quanto a quem ministra os seminários, há uma mistura, gente que realmente tem algo a declarar, com técnicos de futebol, jogadores de basquete, ou carnavalescos, e tantos outros.

A perda pode estar na avaliação errada quando da determinação dos programas ou por seguir os modismos da época.

VASSALO (1998: 44), fornece um exemplo da inadequação do risco de se seguir os modismos:

“Abatida pelo declínio da reengenharia, sua maior especialidade, a consultoria americana Gemini deixou o Brasil. Com o fim da onda, os custos para manter os escritórios cresceram e os clientes sumiram”.

Uma estudo correto e antecipado dos programas de treinamento empresarial a serem implementados é fundamental tanto para o aumento da produtividade e o retorno do investimento quanto para evitar perdas.

BLECHER (1998: 131), comenta que em pesquisa feita pela consultoria americana *Bain & Company*, com 147 executivos de empresas em 15 países, verificou-se que os treinamentos propostos, em sua maioria, dão resultado insatisfatório.

Praticamente oito a cada dez entrevistados disseram que as ferramentas de gestão prometem muito mais do que entregam. Algumas delas estão saindo de moda.

Por exemplo, a reengenharia, já não goza do prestígio de tempos atrás, quando era a preferida de oito em cada dez entrevistados. Os processos drásticos da reorganização empresarial promoveram pequenos aumentos de lucro em muitas

empresas, mas seus efeitos foram desastrosos: queda de moral, abalos de credibilidade, enfraquecimento dos times e perda da capacidade de inovação.

Na pesquisa, 86% dos entrevistados admitem que a introdução de uma nova técnica deve sempre ser precedida por sua adaptação às peculiaridades da empresa. Constatou-se que os executivos estão se esforçando para colher informações sobre a eficácia das ferramentas antes de adotá-las em suas empresas.

De fato, os riscos de perdas em treinamento são altíssimos. O mito de que o investimento tem retorno “garantido” deve ser sempre avaliado e medido.

Então, não há outras formas para medir e se avaliar a efetividade dos investimentos feitos?

NETZ (1998, *op.cit.*), relaciona alguns fatores de avaliação:

- os cursos sob medida atraem cada vez mais empresas. A vantagem: os executivos se reciclam sem se afastar do trabalho;
- exigir uma parceria entre o fornecedor, instituições de ensino, consultorias e as empresas discutindo profundamente o negócio, o que a empresa quer com treinamento. A regra é trabalhar com a empresa e não para a empresa;
- verificar se a empresa está crescendo;
- acompanhar a carreira do treinando;
- avaliar o aproveitamento de cada um, algum tempo depois de o programa terminar, conferindo se o colaborador está aplicando em seu trabalho o conteúdo do que aprendeu;
- fazer uma seleção criteriosa dos treinandos e adequar o treinamento ao seu nível e ao que se espera deles;

- o treinamento de resultados, preocupado com o retorno do investimento, diminui os desperdícios e ajuda a atrair talentos;
- verificar se há assédio de outras empresas sobre os treinandos. Caso ninguém costume ser chamado, alguma coisa deve estar errada no processo de qualificação dos colaboradores;
- conferir se áreas como vendas e marketing são celeiros de talentos.

Esses itens podem servir como referencial para se evitar perdas.

De acordo com NETZ (1998, *op cit.*), Wiggenhorn, da *Motorola University*, um dos maiores especialistas em educação empresarial do mundo, defensor de investimentos no treinamento de pessoal, afirma que os gastos com treinamento “não devem ser um fardo para a empresa”. Para ele, a verdadeira questão :

“...não é o que se gasta, mas sim é o que um colaborador não treinado custa para a empresa.”

Esta idéia de apenas utilizar o fator monetário como diferencial entre ganhos e perdas pode ser uma armadilha

Quando se avaliam os resultados das ações da área de treinamento, deve-se ter um cuidado redobrado com fatores que escondam perdas que poderiam ser evitados. Esse painel geral indica que medir o retorno dos investimentos em ações de treinamento é uma das maiores dificuldades no gerenciamento dos recursos aplicados.

CAPÍTULO 4

TIPOS DE TREINAMENTO E FATORES DE AVALIAÇÃO

Neste capítulo são discutidos alguns indicadores de avaliação da efetividade das ações de treinamento empresarial. São propostos fatores para decisão e análise de investimentos.

A parte final do processo de treinamento consiste em validar os resultados obtidos frente aos conhecimentos apreendidos nas atividades da área. Em geral, esse processo não tem início, nem fim, é um ciclo regulado pelas necessidades da empresa e dos colaboradores.

Uma vez que os tipos de programas de treinamento diferem de tempos em tempos, de empresa para empresa, de colaborador para colaborador, o esforço total da área de treinamento deve ser coordenado e alterado de acordo com os objetivos da empresa.

Ao se executar as ações de treinamento, estabelecem-se critérios de mensuração, amiúde baseados no próprio programa de treinamento, para determinar a direção e a natureza do seu rendimento.

Como geralmente, na prática, as ações são divididas em fases, modificadas ou complementadas, isso permite apresentar relatórios em que constem dados relevantes para avaliação dos treinamentos, permitindo a tomada de decisão acerca da continuidade dos programas.

4.1. - Indicadores da efetividade dos cursos

Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer ação de treinamento refere-se à avaliação de seus resultados.

CHIAVENATTO (1998: 218, *op cit.*), relaciona dois aspectos principais:

- a) Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e,
- b) Demonstrar se os resultados do treinamento apresentam, relações com a consecução das metas da empresa.

Também, pode ser necessário determinar se as técnicas de treinamento empregadas serão mais efetivas do que outras. E se em nível empresarial, as ações de treinamento aumentam a eficácia organizacional.

Para alcançar patamares de eficiência, as ações de treinamento podem ser divididas nas seguintes categorias, segundo CHIAVENATTO (1998, *op. cit*):

- a) Propósito e objetivos:
 - obtenção de mudança nos pontos de vista;
 - desenvolvimento de habilidades dos colaboradores;
 - disseminação de conhecimentos;
 - criação de atmosfera organizacional;
 - influência sobre as relações interpessoais;
 - desenvolvimento individual.
- b) Práticas, desempenho e métodos:
 - desempenho do instrutor;
 - capacidade de conquistar aceitação;

- compreensão e emprego de métodos;
- capacidade de desenvolver o programa;
- desempenho do treinando antes e depois do curso;
- valor do método: solidez dos processos de instrução;
- aplicação de recursos auxiliares de ensino;
- velocidade de aprendizado: progresso dos colaboradores.

c) Programas:

- aplicabilidade do conteúdo a uma necessidade particular;
- tipos de habilidades requeridas;
- espécies de conhecimentos procurados.

d) Produtos:

- qualidade: melhora ou piora;
- quantidade: aumento ou diminuição;
- tempo: velocidade ou ritmo de produção;
- custo: método de determinação.

Considerando os recursos humanos, o treinamento empresarial pode contribuir para:

- aumento das habilidades;
- elevação dos conhecimentos;
- mudanças de atitudes em relação ao trabalho;
- comportamento dentro da empresa;
- aumento da competência profissional.

Na ótica das tarefas desenvolvidas, as ações de treinamento podem acarretar:

- aumento da produção;
- melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- redução no fluxo da produção;
- redução no tempo de treinamento;
- redução do índice de acidentes;
- redução do índice de manutenção de máquinas;
- redução do desperdício.

Estas ações poderiam influir no pensamento de empresários que ainda resistem à idéia de treinar os seus colaboradores e parecem temer investir neles com receio de perdê-los para a concorrência.

Com essa atitude excluem-se de um processo maior de capacitação profissional. Alguns encaram o treinamento de pessoal como uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade. Outros preferem considerar o treinamento como uma função social e não econômica.

Diante da dificuldade de se aplicar técnicas que permitam uma avaliação aproximada do retorno do investimento feito em treinamento e do índice elevado de rotatividade no emprego e desemprego que ocorre no Brasil, o empresário pode sentir os efeitos da falta de planejamento e investimentos na capacitação profissional de seus colaboradores.

Assumindo esta perspectiva, o empresário terá o seu quadro de pessoal a um baixo custo, mas desqualificado. Por isso, para um estudo profundo na avaliação de resultados das ações de treinamento, é necessário fixar indicadores efetivos para a orientação na tomada de decisão.

LAGO (1997: J5) relata, a experiência de um gerente de vendas de uma multinacional e sua diretoria quando decidiram que, embora todos os indicadores de negócios da empresa fossem altamente positivos, deveriam fazer uma avaliação dos vendedores, antes de iniciar um programa de treinamento de vendas.

Todos os gerentes foram convocados a fazer essa avaliação. O resultado demonstrou que sessenta por cento dos vendedores tinham, em média, um “bom” desempenho e que outros vinte e três por cento tinham um desempenho “ótimo”, ficando apenas dezessete por cento dos vendedores abaixo do esperado pela empresa.

Nesse caso, dado como exemplo, devem-se treinar os vendedores com índices baixos ou treinar toda a equipe?

A diretoria resolveu aprofundar os estudos e analisar o desempenho de cada um dos seus vendedores, no último trimestre, considerando as possíveis variáveis relacionadas ao desempenho apresentado por todos os vendedores,

Os resultados foram os seguintes:

- Os três melhores vendedores, de cada uma de suas lojas/filiais vendiam juntos trinta por cento do faturamento mensal;

- Os três piores vendedores, dos mesmos estabelecimentos, vendiam juntos cinco por cento das vendas mensais.

Que leitura desses números foi feita pelos dirigentes? A análise do desempenho por médias, na maioria dos casos, é muito enganosa, conduzindo a conclusões distorcidas, escondendo graves deficiências internas. Se a empresa em questão conseguir, via treinamento interno e outras formas de desenvolvimento, elevar a produção dos mais fracos no nível dos melhores vendedores, apenas com

isso ela estará conseguindo um incremento de vendas da ordem de vinte e cinco por cento, sem o custo adicional do aumento de quadro de vendedores.

O envolvimento da diretoria na busca das reais causas de desempenho insuficiente é fundamental para a avaliação das ações efetivas de treinamento.

Outras erram por não terem a descrição das funções e atividades dos colaboradores, sem o que é impossível avaliar desempenho e avaliar resultados. Nessas duas situações as ações de treinamento se tornam ineficazes e os seus resultados enganosos.

Outro aspecto interessante da área de treinamento é o que pode ocorrer quando se trata de avaliar as atividades aplicadas aos gerentes das empresas.

NÓBREGA (1998: 63, *op.cit.*), avaliando os participantes dos programas de treinamento gerencial, descreve que a maioria não está interessada nos conteúdos desses cursos:

“Só na “mis-em-scene”, só em participar de um ritual. Sentem-se bem por estar entre iguais. Percebemos que nossas perplexidades, dúvidas, insegurança, são também vividas por outros, e isso nos conforta. Pergunte a um freqüentador típico o que mais gosta nos cursos. A resposta nunca é, novas informações relevantes, nem mesmo atualização de conhecimento, mas sempre como: oportunidade para relacionamento.”

Com esse comentário, crítico, direto e franco, mas que aponta uma realidade, é possível perceber a importância de se fixar indicadores de avaliação mensuráveis e ligados aos objetivos da empresa.

Mesmo com o uso de todos os indicadores listados e contando com o envolvimento da direção da empresa, a avaliação dos conteúdos programáticos e a mensuração dos resultados, não se pode garantir que os investimentos feitos na área de treinamento terão um efetivo retorno.

As perdas fazem parte do processo e precisam de um profundo estudo.

4.2 - Principais fatores decisórios para uso da área de treinamento empresarial

Diante da necessidade de estabelecer objetivos e, posteriormente, avaliar os resultados, estão selecionados alguns dos principais fatores que podem auxiliar a área de treinamento a ser mais eficaz nas suas atribuições. A seqüência não obedece a uma ordem de importância.

Entre as várias propostas que estão sendo apresentadas para busca de resultados na área de treinamento empresarial, destacam-se:

4.2.1-Atuação gerencial

Como as ações do corpo gerencial – executivos, chefes, supervisores – atuam diretamente sobre os resultados da empresa, as ações de treinamento para este público devem ser constantes. A gerência é formadora de opinião, multiplicadora de conhecimentos e agente de influência sobre os demais colaboradores. O gerente, ao passar por processos constantes de treinamento sente que a empresa está investindo e creditando no seu crescimento profissional.

Formar líderes leva tempo. É um elemento estratégico no funcionamento da empresa. Serve de modelo para os demais colaboradores.

MENDES (1998: 128 - 130) afirma:

“Um bom curso de liderança tem de permitir ao treinando fazer uma auto-avaliação séria com alguém que o ajude a ser realista; a identificar pontos fortes e fracos; definir o que de fato ele pode fazer”.

MENDES (1998, *op.cit.*) destaca também a importância da mobilização do gerente na obtenção de novos conhecimentos:

“Quando alguém está investindo toda a sua energia em algo que não tenha significado sincero para si mesmo, não vai agüentar fazer isso por toda a vida”. (*idem,op.cit.*)

Por outro lado, há uma questão importante a ser considerada quanto ao treinamento gerencial.

BERNARDI (1998: 70) alerta para o risco de treinar a pessoa errada:

“O verdadeiro líder nem sempre é aquele que está no topo da hierarquia”

Nesse mesmo artigo, destaca-se o comentário de Oscar Motomura, diretor da *Amana-Key*, empresa cuja especialidade é educar, atualizar e preparar executivos que irão ocupar posições de cúpula nas empresas. Ele alerta:

“Altos investimentos e treinamentos específicos não garantem o sucesso se as pessoas não possuírem a “ educação ” certa. Sem o verdadeiro envolvimento das pessoas a empresa pode gastar rios de dinheiro e implantar os programas mais modernos do mercado que nada irá funcionar”. (idem, *op.cit.*)

Manter o corpo gerencial bem instruído é um dos maiores desafios da área de treinamento empresarial. Escolha certa e envolvimento dos colaboradores são fatores fundamentais a serem sempre considerados.

4.2.2 – Competência profissional

A tarefa de elevar a competência dos colaboradores, como um todo, é árdua e cabe à área de treinamento empresarial.

ROSENBERG (1999: 136), comenta sobre o desenvolvimento profissional dos colaboradores:

“Uma vez no emprego, bastava cumprir o trabalho estabelecido para o cargo para se sentir seguro. Não era preciso fazer mais nada. Estar na média era suficiente. Pois bem, acabou a vida de operário padrão. Aquele tempo passou, e agora o negócio é fazer diferença. Hoje é preciso mobilizar esforços segundo dois conceitos: habilidades e competência profissional”.

Competências e habilidades constituem um conjunto de conhecimentos e atitudes que permite um melhor desempenho e contribui para o sucesso da empresa.

A partir da avaliação minuciosa de cada colaborador, é possível apontar as suas competências.

A área de treinamento deve constantemente elevar a competência dos colaboradores para enfrentar novos desafios, tempos de mercado incerto e mundo instável.

4.2.3 - Empregabilidade

Além de elevar as habilidades e a competência profissional, a área de treinamento pode auxiliar o colaborador a se desenvolver em vários outros campos de conhecimento. No mercado de trabalho atual é prejudicial preparar o colaborador para uma só atividade da vida empresarial.

O perfil profissional, as exigências do mercado e as atividades mudam a cada instante.

SCHIRATO (1999: 6), professora, pesquisadora e consultora empresarial, comenda que está desenvolvendo uma pesquisa sobre as relações entre colaboradores e empresas de médio e grande porte.

Para a pesquisadora:

“Quando o colaborador desenvolve um vínculo afetivo com a empresa acaba perdendo sua identidade e criando uma relação de dependência. Ela defende que o papel da empresa deveria se resumir na garantia da empregabilidade do colaborador e, portanto, não caberia à empresa dar saúde, educação, transporte, etc. A empresa deve garantir a qualificação profissional, mas não faz isso porque custa caro”.

Este posicionamento da empresa em relação à capacitação do colaborador vai muito além das ações que predominam atualmente na área de treinamento. Significa o desenvolvimento de habilidades e competências de tal forma que o colaborador não atenda só aos anseios da tarefa, do cargo ou da empresa; ele deve estar voltado ao mercado de trabalho. Resta saber que este desenvolvimento profissional do colaborador é realmente de interesse da empresa.

Provavelmente, por não querer modificar sua estrutura organizacional, cultura e valores é que a empresa não desenvolve a competência do colaborador. A professora Schirato também faz uma crítica aos programas comumente utilizados pelas áreas de treinamento. Ela comenta:

“Os modismos atuais, como a inteligência emocional (que agora está em alta), a neurolingüística (que já foi o máximo) e a análise transacional (que se transformou em obsessão para algumas empresas) têm nomes que podem soar bem, mas não modificam a estrutura empresarial. Estamos perdendo um espaço precioso para repensar a relação homem-trabalho”.(idem, *op.cit.*)

A consultora afirma que um grande vilão, quando se trata de copiar modismos, é a própria área de treinamento. Ela segue políticas arcaicas e conservadoras, pois foram criadas em um período no qual a estabilidade e a longevidade no emprego eram temas prioritários no mundo do trabalho.

MORAIS (1999: 58), ainda abordando à questão da empregabilidade, apresenta um comentário importante de Joaquim dos Santos Barros, superintendente de auditorias do Banco do Nordeste:

“Na velha estrutura eu tinha poder, mas não empregabilidade. Hoje sou um profissional competitivo no mercado”.

Este comentário é resultado das 35 mil oportunidades de treinamento e atualização que o Banco do Nordeste ofereceu aos seus colaboradores. Destaca-se que a produtividade nas agências do BN triplicou graças a ações de treinamento focadas no modelo de times de trabalho, gestão de projetos e orientação de atendimento ao cliente.

4.2.4 – Comunicação

Observa-se, na maioria das empresas, como uma questão que afeta diretamente a produtividade, decorre da falta de integração entre áreas e pessoas. É um típico problema de comunicação. Neste ponto a ação do treinamento empresarial pode ser fundamental.

TORRES (1997: 1), mostra que:

“...o treinamento em comunicação leva em consideração a cultura da empresa, ajuda na solução dos problemas. Salaria que a comunicação deficiente emperra vários processos decisórios da empresa.”

Para melhorar a comunicação na empresa, um treinamento fornece instruções para orientação na produção de textos, de diversos tipos, desde memorandos de substituição de um diretor, até o fechamento do refeitório. O foco é a comunicação escrita, para que esta produza resultados.

TORRES (1997, *op cit.*), menciona o consultor Octaviano Machado Neto, que ministra o curso de comunicação, acredita estar contribuindo na concretização da previsão do cientista político Alvin Tofler, que afirma:

“A capacidade de se expressar criticamente e de escrever será, no futuro, tão ou mais importante do que o conhecimento científico.” (idem,*op.cit.*)

Este comentário demonstra que os objetivos das ações de treinamento voltadas para a resolução de problemas na empresa podem ser conseguidos pela aplicação de programas que enfatizem a comunicação interna e com os clientes.

4.2.5 - Qualidade no atendimento aos clientes

A área de treinamento empresarial agregará valor para a empresa se, os focos de suas ações forem voltados para a qualidade no atendimento aos clientes internos ou externos da organização.

MANO (1999: 136 - 138), relata a experiência do Laboratório Fleury na preparação do seu pessoal para o atendimento ao cliente. O Fleury investe cerca de US 5 milhões de dólares anualmente em treinamento, atingindo um universo de 1.100 colaboradores. O diretor e um dos sócios do Fleury, Marcos Bosi diz:

“O treinamento intensivo é a única forma de crescer e continuar a falar a mesma língua”.

O resultado é que o Fleury é hoje um dos melhores exemplos de prestação de serviços na área da saúde. Seu índice de reclamação é de 0,3% de um total de duzentos e cinquenta mil exames e quarenta e cinco mil pacientes atendidos no mês.

MANO (1999: 136-138, *op cit.*) salientando o porquê da estratégia de treinamento voltado ao atendimento de clientes, comenta:

"Um dos pontos críticos das empresas de serviços é o atendimento".(idem)

Segundo Luís Tadeu Dix, da LTD, consultoria paulista especializada em marketing:

"...o bom atendimento aos clientes é uma das metas mais difíceis de serem alcançadas". (ibd, *op.cit.*)

O esforço intensivo de treinamento de pessoal do Fleury é a mais importante estratégia dos dezenove sócios da empresa para encarar esses novos tempos. "Serviços serão o nosso maior diferencial", é o lema no Fleury. Para que esta estratégia funcione, o Laboratório Fleury reconhece que é importante ter uma baixa rotatividade de colaboradores. Atualmente, a taxa de rotatividade de pessoa é de apenas 2% ao ano.

4.2.6 – Qualificação dos Instrutores

O investimento no aperfeiçoamento da qualificação dos instrutores deve ser constante. O que se observa é que estes, segundo as necessidades da empresa, geralmente, são poucos e têm de transmitir a muitos colaboradores em várias turmas o mesmo conteúdo. Perdem a motivação e caem na rotina.

Também não se pode delegar exclusivamente a responsabilidade de treinar todo o quadro de pessoal da empresa apenas com os instrutores da área de treinamento, excluindo os demais colaboradores, gerentes e consultores externos do processo.

A realidade é que a área de treinamento passou por um forte enxugamento no seu quadro de pessoal. Isto exigiu que os profissionais que permaneceram na área acompanhassem o re-direcionamento do mercado para continuar na atividade

Entretanto, há segmentos carentes de instrutores especializados. Atualmente entre eles, o de hotelaria e o de informática.

TORRES (1998: CE 1,p.1) informa que, o presidente da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) ,Vanderlei Cozzo, estima:

“...que existam 20 mil profissionais da área de treinamento, embora o ramo de tecnologia de ponta é extremamente carente de bons instrutores.”

Também, com o desemprego, muita gente que trabalhava, por exemplo, em bancos, ao sair do emprego, conhecendo bem o assunto, passou a dar treinamento. O risco é que, o domínio do assunto e a experiência não garantem que a pessoa seja um bom instrutor.

TORRES (1998,*op cit.*), ao comentar sobre a qualificação dos profissionais de treinamento diz:

“A rotina do profissional de treinamento é desgastante. Ele tem de estar sempre informado. Deslocar-se constantemente. Cumprir horários e estar preparado para lidar com diferentes públicos. Deve ter cuidados redobrados quando está em sala de aula”.

Especialmente na área de treinamento, profissionais qualificados e atualizados constantemente podem contribuir para que se atinjam os objetivos da organização.

4.2.7 - Proatividade

A área de treinamento precisa adotar condutas pró-ativas e não reativas. Ou seja, ter ações mais rápidas e mais criativas.

As mudanças do mercado e as exigências em virtude da competitividade entre as empresas são diferentes para cada uma delas e, por isso, a inconstância e o improvável fazem, cada vez mais, parte do dia-a-dia no mundo empresarial.

COHEN; (1998: 50), descreve as ações da família, Schürmann:

“O famoso navegador vai dar volta ao mundo em seu veleiro e ao mesmo tempo dar palestras e participar de programas de treinamento para companhias brasileiras”.

Essa atividade está se tornando possível graças à velocidade do progresso nos equipamentos de telecomunicações. Esses avanços permitem que os Schürmann agora possam garantir a qualidade das videoconferências que oferecerão a partir do veleiro “Aysso”.

O programa educacional é vendido para duas mil escolas americanas. Este exemplo de proatividade contrasta a posição e muitas áreas de treinamento que simplesmente ficam aguardando o que irão solicitar em treinamento no próximo ano.

4.2.8- Trabalho em equipe

A área de treinamento deve dar atenção especial ao desenvolvimento de programas que tendam a habilidade do colaborador trabalhar em equipe.

COHEN (1999: 130), afirma que:

“...nas últimas duas décadas o conceito de trabalho em equipe se espalhou pelas empresas do mundo inteiro”.

O problema é que, segundo pesquisa feita pela consultoria Hay de Recursos Humanos, somente 25% das experiências de trabalho em equipe dão certo.

No texto mencionado, o professor Steven Jones, da *University of Califórnia at Berkeley*, autor de cinco livros sobre o tema “trabalho em equipe”, afirma:

“Quando uma empresa implanta o trabalho em equipe, seus resultados em geral serão muito melhor ou muito pior. Formar times é uma das maneiras da empresa aceitar riscos”.

Um dos maiores problemas apontados pelo professor Jones, para implantação do trabalho em equipe é a atuação gerencial.

“Com a livre circulação de informações, o nível de contribuição de cada um só pode aumentar. Em geral, cabe ao gerente decidir o que os outros devem ou não saber. Com o tempo, ele acaba gerenciando só isso”. (idem, *op.cit.*).

A área de treinamento tem o desafio de fazer com que o trabalho em equipe flua na empresas, principalmente através do apoio do corpo gerencial.

4.2.9.- Criatividade

Para enfrentar o crescente processo de mudança que as empresas estão enfrentando, no mercado competitivo, a área de treinamento pode concentrar seus esforços especialmente em programas voltados para a criatividade dos colaboradores.

A era atual, de rápidas mudanças, exige profissionais capazes de raciocinar à frente dos acontecimentos para poderem agir de forma criativa.

DE MASI: (1999: 45), observa que :

“...as empresas contratam por meio de seu processo seletivo pessoas sem criatividade”.

A seu ver, isso ocorre porque estes colaboradores poderão não se adequar à cultura organizacional, normalmente hierarquizada e burocratizada. Mudou o contexto social. Na sociedade pós-industrial não é mais centrada na produção de bens materiais, mas na produção de informação, valores, estética, entretenimento. DE MASI conclui seu pensamento:

“As empresas descartam os criativos no processo de seleção. Enchem suas salas com gente sem imaginação. Depois mandam esses mesmos colaboradores fazerem cursos de criatividade para resolverem os problemas que surgem nas empresas”(op.cit.)

O que se percebe é que a escola, a família, as empresas preparam as pessoas para o trabalho e não para serem criativas, ou para enfrentarem situações diferentes a cada instante, o que é muito comum no mundo atual.

Criatividade precisa de espaço na organização. Os estímulos a participar em processos criativos devem vencer resistências dentro da empresa. Estes desafios são a parte mais sensível das ações da área de treinamento.

4.2.10 – Inovação

A área de treinamento deve constantemente se inovar. Rever suas estratégias para enfrentar os novos tempos. Deve abandonar os chamados “centro de custos” para “centros de lucros”.

TSUKAMOTO (1999: 32 - 36), professor e consultor do curso de MBA, da USP, preocupado com a falta de inovação por parte dos departamentos de recursos humanos, é categórico ao afirmar:

“Saíam da toca e passem a se preocupar com o futuro da empresa. O departamento de recursos humanos tal como está hoje é ineficiente, ineficaz e custoso”.

Exige-se uma mudança radical da área de treinamento. Inovação, não significa simplesmente realizar programas de treinamento e pensar que a sua missão está cumprida. Inovar vai muito além de treinar.

MOGGI (1997:7), analisando a tendência que ocorre com as áreas de recursos humanos, afirma:

“Estes departamentos ficaram à margem dos processos de mudança impostos pelas novas tecnologias que começaram a chegar incessantemente às empresas”.

O que se observa é que as áreas técnicas assumiram muitas tarefas da área de treinamento, desenvolvendo processos de gestão participativa, estabelecendo programas de qualidade e definindo transformações culturais.

MOGGI (1997, *op cit.*), preocupado comenta:

“Enquanto tudo isso estava acontecendo, o RH cuidava do castelo e da corte”

Para poder enfrentar o cenário competitivo que agora é imposto, a área de treinamento deverá sempre estar disposta a inovar.

As perspectivas, entretanto, não mostram um futuro sombrio para os profissionais de Recursos Humanos.

MOGGI comenta também sobre o futuro da área de treinamento.

“Jamais tantas possibilidades abriram-se para a realização pessoal, profissional e empresarial”.(*op cit*)

Assim esses dez itens alistados servem como referencial para que a área de treinamento se mantenha uma posição estratégica e pronta a atender as demandas das empresas.

4.3 - Alternativas para aplicação na área de treinamento empresarial

Entre as várias propostas que estão sendo apresentadas em busca de resultados na área de treinamento empresarial, destacam-se

4.3.1 - Treinamento no local de trabalho

É sem dúvida o mais econômico, fácil e por isso, mais utilizado nas empresas.

O treinamento profissional do colaborador no local de trabalho, no dia-a-dia, pode ser comparado ao conhecimento da “escola da rua”. É similar à relação artesão-aprendiz.

DIMENSTEIN (1999: 3) comenta as dificuldades das empresas e das escolas em acompanhar o ritmo de trabalho e a rapidez das mudanças na sociedade como um todo:

“A escola simplesmente não consegue acompanhar a rapidez das transformações, presas a conteúdos ultrapassados. O aluno não se mantém atualizado com novos cursos e principalmente restrito a um acervo pobre de experiências. A escola deve oferecer ao aluno experiências práticas, inundando-o de realidade, convidando-o cedo a lidar com conflitos”. (*op.cit.*)

O artigo destaca que as empresas querem o óbvio: alguém que resolva problemas, que supere os conflitos, usando improvisação, criatividade e intuição.

Como na era da informação, movida à globalização, os problemas se renovam em crescente velocidade, o indivíduo deve ser apto e se reciclar permanentemente.

Assim, as ações de treinamento no próprio local de trabalho estariam no campo da responsabilidade da liderança imediata. Esta geralmente tem mais experiência e domínio das atividades. Está mais próxima dos colaboradores.

Nesta abordagem, o treinamento empresarial estaria fundamentalmente no próprio campo de atuação do supervisor, chefe ou gerente.

Na prática e na vivência do dia-a-dia, estariam os elementos básicos para o aprendizado profissional.

HORTA (2001: 61) explica:

“Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar, aprender a aprender e a construir novos conhecimentos”.

O treinamento no próprio local de trabalho proporciona uma aprendizagem mais direta e objetiva. Educa, ensina, muda e estabelece comportamento empresarial. Faz com que o colaborador adquira novos conhecimentos e habilidades, porém vícios e costumes também podem se perpetuar.

4.3.2 – Universidades Corporativas

As universidades cooperativas aparecem como uma tendência crescente pois, só nos EUA, se mantida a tendência atual da taxa de crescimento, há uma previsão que no ano de 2010 o número deste tipo de universidade ultrapassará as cerca de três mil universidades tradicionais existentes naquele país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário.

Não é novidade que as empresas passaram a exigir aperfeiçoamento constante de seus colaboradores. A mudança é que elas optaram por constituir a sua própria universidade em vez de contar com os cursos oferecidos pelo mercado. Os principais motivos apontados para a iniciativa são: uma suposta deficiência na formação prática e específica dos profissionais e a constatação de que os treinamentos convencionais nem sempre têm utilização direta no trabalho. É nesse ponto que as chamadas “universidades corporativas” ganham força como instrumento para treinar profissionais de forma contínua e específica. A Accor, a

Brahma, a Fischer América, a McDonald's e a Motorola são as primeiras empresas brasileiras a levar seus colaboradores, fornecedores e até clientes à sala de aula.

ABBUD (1998: 2) comentando uma pesquisa realizada pela *Corporate University Change*, dos Estados Unidos, com cem universidades corporativas do país, apontou um retorno significativo em termos de investimentos:

“Cada um dólar usado em treinamento tradicional alcançaria um retorno de cinquenta centavos de dólar. Já nas universidades corporativas, o retorno para cada um dólar seria de dois dólares.”

Esses números, com certeza, influenciam a tomada de decisão de empresários.

As universidades corporativas estão crescendo em tamanho e importância, tanto que já existem congressos mundiais para discutir esse tema.

SOUZA (1999: 112), chama a atenção ao afirmar que:

“...é importante alertar sobre dois pontos que poderiam desapontar o precipitado”.

Esses pontos são: ausência de espaço físico e improvisação. Esclarece que para a implantação de universidades corporativas são necessários os seguintes requisitos:

- compromisso da direção da empresa com o projeto;
- definição do âmbito de atuação;
- estabelecer parcerias de ensino;

- desenvolver ferramentas apropriadas;
- criação de uma estratégia de comunicação;
- ter um pano empresarial adequado.

A visão empresarial passa longe da idéia de associar a palavra “universidade” à imagem de campus, edifícios, reitores e professores. Trata-se de um processo vivo com todos os níveis da empresa envolvidos na aprendizagem permanente, visando sempre sua melhoria no trabalho e conseqüente aumento da competitividade empresarial.

Outro ponto importante é que a implantação de universidades corporativas significa muito mais que meros retoques no antigo setor de treinamento e desenvolvimento.

AVANCINI (2001: A11), afirma que:

“...com a universidade corporativa a empresa ressalta os ganhos em termos de qualificação profissional”.

NAJJAR (2000: 33), registra o depoimento de Willian Wiggenborn, da *Motorola University*:

“Precisamos de pessoas que queiram trabalhar tendo como idéia a qualidade e a produção e não apenas preocupadas com o relógio”.

Em dez anos, a Motorola partiu de sete milhões de dólares em seu orçamento de treinamento para cento e vinte milhões investidos em processos

educacionais, por meio da Universidade Corporativa, e passou a fazer, na prática, a ligação direta entre qualidade, educação e resultado nos negócios.

O periódico "Administrador Profissional" (1998: 6) comentando o assunto, destaca que:

“...universidades corporativas, são escolas montadas pelas empresas para seus funcionários”.

A rede de lanchonetes McDonald's, por exemplo, criou a Universidade do Hambúrguer e a General Electric abriu o centro de treinamento *Motorola University*. Com essa providência, as empresas ganham em escala, evitam duplicação de esforços e despesas e disseminam as melhores práticas internas, além de criar um ambiente favorável ao aprendizado e ao crescimento profissional.

De fato, as universidades corporativas estão ganhando espaço no mundo inteiro. No final da década de oitenta, eram 448; no final do último ano do século XX, somavam 12 mil.

Todas estas iniciativas são válidas e apontam o futuro, no entanto, o processo de implantação das universidades corporativas ainda é novo e, por isso, requer alguns estudos.

A edição do "Administrador Profissional" (2000: 12), apresenta o seguinte comentário:

“Empresas assumem papel de educadoras, visando preencher as lacunas deixadas pelas universidades na qualificação de profissionais. Afinal, o treinamento é investimento com retorno garantido para empregados e empregadores”.

Porém, sem a devida análise, pode-se estar diante de grandes desperdícios.

4.3.3 - Centros de Aprendizagem (Learning Center)

Esta forma de treinamento é utilizada por algumas empresas, apresentando resultados satisfatórios.

ROSENBERG (1998: 129 - 130), relata a implementação de um centro de aprendizagem pela empresa Gessy Lever. Em entrevista, o diretor de Recursos Humanos, Nelson Savioli, explica por que a empresa escolheu esta modalidade de treinamento:

“Ao contrário dos treinamentos convencionais cabe ao colaborador e não à empresa, montar o plano de crescimento e definir como levá-lo adiante, por isso escolhemos ‘O caminhante’ personagem de um texto do poeta espanhol, Antonio Machado, que é um exemplo de alguém que define e constrói o seu próprio caminho”.

Para participar do programa, o colaborador primeiro escolhe o que quer estudar. No site da Intranet, o interessado pode consultar uma relação de todos os livros, cd-rom(s), vídeos e cursos disponíveis no centro de aprendizagem, além de se informar sobre as palestras e os debates programados. Segundo o texto, Nilza de Paula Campos, colaboradora da Gessy Lever, recorreu ao centro de aprendizagem pela primeira vez quando decidiu aprender outro idioma. Atualmente, ela faz um curso de auto-instrução em inglês, duas vezes por semana, no laboratório. O horário

das aulas foi negociado com seu chefe. Ela usa meia hora do intervalo do almoço e meia hora do expediente para estudar.

Afonso Melo, gerente de treinamento da Gessy Lever diz:

“Algumas pessoas ainda se sentem inibidas em utilizar uma pequena parte do horário de trabalho para estudar. Não percebem que o desenvolvimento pessoal contribui de forma determinante para o colaborador e para a Gessy Lever”. (idem,*op. cit.*)

Emílio Terron, responsável pelo projeto na Gessy Lever explica:

“Com mais informações, a renovação de conhecimento será constante. Quando os colaboradores começarem a andar com suas próprias pernas, estaremos no sentido certo de transformar a empresa numa organização de aprendizagem”. (ibid, *op.cit.*)

JACOMINO (2000: 72), relata a experiência da Visteon, Sistemas Automotivos, ex-divisão da Ford, com respeito a seu centro de aprendizagem. Neste sistema, os participantes são convidados a elaborarem o plano de ação e estabelecer novas metas de seu aprendizado. A filosofia do centro de aprendizagem é que:

“...uma organização que aprende não pode parar de aprender”.

O interessante é que esta modalidade de treinamento se fundamenta no colaborador. É ele quem decide o que vai aprender. O objetivo final, no entanto, é criar uma cultura de aprendizagem em toda a organização. Resta avaliar se o que se

estuda atinge ou está de acordo com os objetivos estratégicos da organização, ou se ao menos, agregam algum valor para o colaborador.

O risco é que a dinâmica do Centro de Aprendizagem depende diretamente da iniciativa do colaborador.

4.3.4 - Consultor Interno

Uma alternativa, para a área de treinamento empresarial que pode gerar um benefício ao colaborador e seu desenvolvimento profissional, é a oportunidade de atuar como consultor interno.

MOGGI (1997: 8), especialista em consultoria empresarial, relata que o consultor interno torna-se um elemento essencial à vida da empresa, pois além de conhecer a cultura da organização, estará sempre disponível para esclarecimentos. Ele afirma:

“A tendência é que todos os líderes empresariais, no futuro, sejam consultores internos. Ou seja, a eles caberá a tarefa de motivar as equipes para absorção de novos paradigmas”.

No Brasil, a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP) já utiliza a consultoria interna, definindo áreas de negócios e as estratégias de atuação dos consultores. No setor privado, companhias nacionais como a Multibrás (eletrodomésticos da linha branca), a Novi (alto-falantes) e a Tecban (Banco 24 horas) e multinacionais como a Shell, a Gessy Lever, a Alcan, a HP e a Motorola estão apoiando a figura do consultor interno. Ao adotar a

consultoria interna como uma estratégia em seus planos de gestão, e treinamento, a empresa cria um ambiente favorável de aprendizagem, o que contribui para melhorar o desempenho dela própria. MOGGI conclui:

“Por meio dos chamados“ personagens facilitadores, a empresa modifica hábitos, corrige vícios de relacionamento e mantém diferentes grupos de trabalho em sintonia com os processos de mudança, que estão em constante evolução”. (idem, *op. cit.*)

Reduzir custos de treinamento, facilitar a integração e manter a cultura organizacional são os principais fatores que levam as empresas a adotar a consultoria interna.

4.3.5 - Treinamento a distância

Essa forma de treinamento, no decorrer do tempo, vem ganhando cada vez mais a participação de treinandos.

SANTOS (1997: 10), comenta que dentre as características dessa modalidade de treinamento:

- A economia é indiscutivelmente uma das mais vantajosas:

De fato, os custos num treinamento convencional com despesas de: transporte, hospedagem e alimentação sempre são altos.

Assim as outras vantagens do treinamento a distância são:

- Tempo de treinamento menor

O treinamento, por meio desse recurso, resume-se ao necessário, sem viagens demoradas, nem aproveitamento de fim de semana ou feriados prolongados como o programa tradicional exige:

- A abrangência permitindo um maior número de participantes:

Ao contrário do que ocorre com o uso de métodos tradicionais de treinamento que atende, via de regra, poucos treinandos por curso. O treinamento a distância permite o atendimento de um número muito de participantes. Adicionalmente, há a vantagem de se necessitar de um único facilitador para todo o programa, em vez de diferentes facilitadores em múltiplos programas, necessários quando são muitas as pessoas a serem treinadas.

Sem dúvida, a flexibilidade de horário é muito maior.

É possível obter-se o treinamento no momento em que é necessário e disponível. Por outro lado, há a exigência de equipamento e pessoal especializado. Em alguns casos, este custo operacional é elevado. Deve-se sempre verificar a relação ganho/perda envolvida.

Como desvantagem, tem-se a baixa possibilidade de ajuste imediato e de lidar com situações de improviso.

Para o monitor, a leitura das reações, do comportamento e das manifestações de aprendizagem ficam altamente comprometidas. Surge a questão de como avaliar o aprendizado.

SANTOS (1997: 10, *op. cit.*) cita o professor Lucena, especialista em ensino a distância que afirma:

“...as aulas de corpo presente não foram eliminadas, pois o ‘olho no olho’ continua sendo importante principalmente para iniciar uma discussão e se avaliar o aprendizado”. (*op. cit.*)

Demonstrando o aumento dessa modalidade de ensino, informa:

“Desde o ano passado, o Bradesco passou a usar a internet para treinar seus colaboradores. Atualmente, mais de vinte mil acessam o Treinet, um programa de treinamento virtual oferecido em seis módulos”.
(idem, *op.cit.*)

Outro fator que tem levado as empresas a adotarem esta modalidade de ensino está relacionado a custos.

COHEN, (1998: 2), comenta que além de permitir que os participantes conciliem o horário e o local mais adequados, o custo de cursos via Internet sai mais em conta:

“Um programa tradicional pode custar até cinco mil reais por empresa, por turma. Pela rede este mesmo curso fica em cerca de seiscentos reais, por turma”.

Assim, baixo custo; tempo de aprendizado ocorrendo segundo o interesse do treinando; possibilidade de fazer vários cursos ao mesmo tempo, tem feito muitas empresas aderirem o ensino a distância.

A necessidade de treinandos autodidatas; disciplinados, a inexistência de relações monitor-aluno (suposto isolamento social) e a baixa qualidade de conteúdos, muitas vezes comprometem os resultados desta forma de aprendizagem.

4.3.6 – Treinamentos alternativos

Especialmente quanto a trabalhar em equipe são propostos diversos tipos de treinamentos alternativos.

Os treinamentos e cursos interativos podem ser uma oportunidade para a revelação de características pessoais e para a descoberta de talentos.

COHEN (1998: 26) apresentou o comentário de Aylton Sueta, coordenador de vendas da Clariant, empresa do setor químico, que participou recentemente de um treinamento alternativo:

“Há um pouco de pressão. O jogo e a competição mexem com os sentimentos”.

Alguns treinamentos alternativos de profissionais são:

- orquestra: durante a apresentação, o maestro faz comparações entre o dia-a-dia dos executivos na empresa e o papel dos músicos no trabalho em equipe;
- jogos: um tema é colocado em forma de jogo, cada participante assume um papel na história. Há temas diferentes, e os participantes vestem acessórios, como turbantes e colares, para tornar a cena o mais real possível;
- sobrevivência na selva: os executivos vivenciam as dificuldades enfrentadas em um ambiente desconhecido e têm de lidar com a falta de recursos;

- rali: um grupo de executivos sai para fazer uma trilha em jipes, em um passeio que oferece muitas dificuldades e imprevistos.

No mesmo artigo há comentários interessantes sobre o treinamento alternativo. Gutemberg Macedo, da Gutemberg Associados, afirma:

“Todos dizem estar revigorados, mas em quinze dias tudo volta ao normal. Investir neste tipo de treinamento sem uma mudança interna profunda na empresa é jogar dinheiro fora”. (idem, *op. cit.*)

Laerte Coelho, consultor especializado, tem a seguinte opinião:

“Nada muda de repente, por isso não adianta tentar integrar ou motivar as pessoas sem reformular a própria cultura da organização”; (ibid, *op.cit.*)

Daniel Miguel Vizioli, sócio-diretor da *Coaching* Gestão Estratégica, que oferece cursos ao ar livre, afirma:

“O recurso é ineficaz sozinho e não resolve todos os problemas”. (ibid, *op.cit.*)

Daniel Ramirez, sócio da *Eagle's Flight* empresa especializada em eventos de integração e motivação esclarece:

“As pessoas não são tão racionais num ambiente descontraído quanto no trabalho. Mas algumas decisões tomadas nos jogos podem ser aplicadas no dia-a-dia”. (ibd, op.cit.)

Este painel geral constata s diversas formas e, ou pontos de vista, de se avaliar a participação em cursos. Assim, esta modalidade de treinamento deve ser bem avaliada para que se evite perdas de recursos.

4.3.7 – Tecnologia educacional

Empresas e universidades criam novos métodos e sistemas de treinamento, usando interatividade para levar informações com mais rapidez e eficiência a um maior número de pessoas a um custo menor.

Por exemplo, o artigo do jornal "Folha de São Paulo" (1999, p. 3) cita o uso mais intenso de ferramentas tecnológicas para facilitar a comunicação, que visa, além da redução de custos, acelerar os processos de aprendizado e disponibilizar a informação para um número maior de profissionais.

As videoconferências envolvem diversos profissionais de cidades, estados ou países diferentes. São feitas com auxílio de sistema de telefonia ou de imagens apropriados. Neste mesmo artigo, Mary Pires, coordenadora de educação e desenvolvimento de pessoal da 3M, relata:

“Antes, ou iria até o local fazer o treinamento ou não recebia a informação. Com a videoconferência gastamos menos, e mais pessoas recebem as informações”. (op cit.)

Empresas como a Hewlett-Packard, Câmara de Comércio Brasil-Alemanha e Fiat começaram a incentivar o uso de conferências por vídeo para economizar tempo e dinheiro.

Fitas de vídeo de treinamento também são muito utilizadas.

TORRES (1999: 1), destaca o uso de fitas de vídeo pelo gerente comercial da empresa de isolantes térmicos, Isolenge, Paulo Eduardo Kawanata, que já possui mais de 50 fitas de treinamento.

Na Isolenge, os filmes são sempre apresentados por um supervisor da área, ou um consultor em sessões de até 40 minutos.

Sobre a vantagem deste instrumento de treinamento, Kawanata explica:

“O colaborador pode levar o vídeo para casa, caso queira revê-lo”.

Videoconferência, fitas cassete, fitas de vídeo e outros instrumentos estão sendo cada vez mais utilizados pela área de treinamento empresarial. O que ainda falta é uma avaliação dos resultados do aprendizado, via estes instrumentos.

Neste capítulo foram apresentadas várias alternativas para que a área de treinamento seja avaliada a partir de novos paradigmas e propostas.

Entretanto, não se pretende esgotar tais alternativas.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Para alcançar os objetivos colocados na introdução, optou-se pela realização de um estudo exploratório com ênfase conceitual, conforme as diretrizes para pesquisas sociais elaboradas por Selltiz *te al.*(1974) especificamente, este trabalho se caracteriza como um estudo conceitual ilustrados por casos empresariais publicados (dados secundários) e uma pesquisa de campo exploratória (dados primários)

5.1 - Razões para a realização de um estudo dessa natureza

Entende-se que o estudo exploratório é adequado aos propósitos desta pesquisa pelas razões enumeradas a seguir. Em primeiro lugar, pretendeu-se desenvolver e aprimorar as questões de pesquisa e os objetivos, mas sem a pretensão de que esse estudo esgotasse o tema. Conforme recomenda Bonoma (1985), fenômenos com relativamente poucos conhecimentos teóricos e alta complexidade devem ser pesquisados por meios de métodos quantitativos.

É verdade que há na literatura vasta bibliografia sobre treinamento e desenvolvimento, entretanto não foram encontrados trabalhos que tratassem com profundidade e a focalização desejadas para os resultados dos treinamentos realizados, do ponto de vista de ganho ou perda em relação ao investimento realizado.

Para Selltiz *et al.*(1974) os estudos exploratórios conduzem a intuições, interpretações e formulações de hipótese, sem verificar ou demonstrar nada. Entre suas finalidades se incluem aumentar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno investigado e verificar a possibilidade de formulação de problemas mais precisos e de hipóteses.

Segundo Lakatos e Marconi (1983), estudos exploratórios partem da constatação de dados particulares para a inferência de uma verdade geral, buscando

conclusões prováveis por meio da observação direta dos fenômenos envolvidos, da descoberta de relações entre eles e de generalizações dessas relações. Acredita-se que as características apontadas recomendam que esta investigação seja conduzida como um estudo exploratório, apesar das limitações inerentes a esse método, sendo a principal a inviabilidade de generalização dos resultados encontrados.

5.2 - A revisão conceitual

Especificamente este estudo contou com uma ampla revisão bibliográfica sobre os objetivos listados na introdução, sendo consultadas obras de referência sobre recursos humanos e treinamento, em bibliotecas tradicionais de negócios, como a da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

Foram também pesquisadas diversas fontes na internet, bem como bases de dados eletrônicas, como o Proquest, além de jornais, revistas e periódicos de negócios. Os levantamentos e as reflexões realizadas nessa fase constituem as principais contribuições do estudo e estão relatadas nos capítulos anteriores.

Em seguida, se procedeu a dois tipos de investigação complementares, com a intenção de ilustrar o resultado da investigação conceitual e as reflexões realizadas. São eles uma análise de casos empresariais publicados e uma pesquisa de campo de caráter exploratório.

5.3. Casos empresariais publicados

Como primeira parte da ilustração mencionada, apresentam-se a seguir os casos empresariais publicados. Tratam-se de sete pequenos extratos, originalmente publicados em diversas fontes, especialmente na Revista "Exame", que apresentam situações nas quais são enfatizados acontecimentos reais relacionados a treinamento e relacionados à revisão conceitual realizada. Os aspectos enfatizados em cada caso são comentados à luz da revisão conceitual realizada.

Os casos são os seguintes: CA- Compute Associates, Lojas Ponto Frio, Magazine Luiza, Casas Bahia, Lojas Americanas, Lojas Renner e Lojas Riachuelo.

Para se obter um padrão ilustrativo relativamente homogêneo foram selecionadas seis empresas de varejo e uma prestadora de serviço, como contraponto.

5.4. Pesquisa de campo exploratória

As características da pesquisa de campo exploratória são descritas na seqüência.

Chegou-se a uma amostra de 100 empresas para as quais foram enviados questionários aos gerentes de recursos humanos (ver Anexo 1), dos quais apenas 22 retornaram.

O processo de identificação da amostra teve como base as séries de pesquisas realizadas pela *Great Place to Work Institute* e da *Hewitt* e, posteriormente, publicadas pela Editora Abril, com o título “*Guia Exame – As melhores empresas para você trabalhar*”. Os Guias que servem como fontes de referências apresentaram os seguintes dados:

Tabela 1: *Painel geral das empresas pesquisadas pela "Exame"*

Ano	Nº de Empresas Selecionadas	Nº Total de colaboradores	Nº colaboradores admitidos/ano	Nº de colaboradores demitidos / ano	Horas trein./ano
1998	50	256.701	42.827	33.921	59
1999	50	233.194	67.519	48.572	68
2000	100	407.677	86.176	89.896	81

Fonte: Guia Exame, edições: 669/1998; 695/1999 e 721/2000.

Destacam-se:

- nos anos de 1998 e 1999, houve um acréscimo de contratações quadro de pessoal;

- em 2000, o número de colaboradores demitidos foi maior do que os contratados.

Normalmente, novos colaboradores significam mais treinamento. Como metodologia de pesquisa, os colaboradores avaliaram as empresas onde trabalham, segundo os requisitos apresentados para opinarem.

É importante destacar que a pesquisa não se restringe à avaliação das ações de treinamento.

Incluem também outros fatores, tais como; salários, benefícios, segurança, orgulho do trabalho e da empresa, comunicação interna e responsabilidade social.

Especificamente, no item “treinamento”, os colaboradores entrevistados expressaram o grau de satisfação, segundo o critério de “estrelas”: de uma estrela (fraco) a cinco estrelas (excelente).

Tabela 2: Avaliação das empresas

Anos	1	2	3	4	5
	fraco	regular	médio	bom	excelente
1998	---	01	20	23	06
1999	03	06	12	10	19
2000	01	17	37	36	09
Total	04	24	69	69	34

Fonte: Guia Exame, edições: 669/1998; 695/1999 e 721/2000.

Para elaboração do questionário foram utilizados alguns princípios apresentados por GOODMAN (1972: 12, *op.cit.*),bem como outros de interesse de avaliação.

As perguntas objetivavam as seguintes informações:

- 1^a) Os programas de treinamento fazem parte de um Plano de Carreira?
- 2^a) Para a execução do treinamento são utilizadas consultorias externas?
- 3^a) Existe um programa / planejamento de continuidade de aplicação dos cursos?
- 4^a) O corpo gerencial ministra cursos para os demais colaboradores da empresa?
- 5^a) O corpo gerencial participa de treinamentos junto com os outros colaboradores?
- 6^a) Para os treinamentos, são feitos acordos com Universidades?
- 7^a) Para a promoção do colaborador, é considerado o número de cursos de que participou?
- 8^a) A alta direção participa dos treinamentos junto com os demais colaboradores?
- 9^a) É feito algum acompanhamento de verificação, após quarenta e cinco dias, sobre a aplicabilidade do treinamento recebido?
- 10^a) O treinamento influi diretamente nos resultados operacionais da empresa?
- 11^a) Em caso de demissão do colaborador, a participação em cursos é levada em consideração?
- 12^a) O colaborador passa por cursos fora de sua área específica de atuação?
- 13^a) Avaliando os resultados, pode-se afirmar que o treinamento em sua empresa, e em sua visão, é ganho ou perda?

CAPÍTULO 6

APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES ILUSTRATIVAS

Conforme foi descrito no capítulo anterior, passa-se agora a relatar os casos publicados, com os respectivos comentários ilustrativos.

6.1 - Casos empresariais publicados

Procura-se avaliar em que medida a área de treinamento empresarial, representa ganho ou perda, levando-se em consideração também outros fatores que podem afetar a produtividade e os resultados da empresa.

6.1.1 -1º caso: - CA - Computer Associates:

É uma empresa de "software" norte-americana que faturou, em 1998, cerca de US 5 bilhões de dólares, sendo destes, cerca de US 200 milhões de dólares no Brasil.

GARCIA (1999: 122 - 124), relata que alguns colaboradores foram convidados a participar de um treinamento para gerenciar conflitos dentro da empresa. Para avaliar o desempenho individual, cada participante foi convidado a dar socos duas vezes, no começo e ao final do treinamento, em um saco de areia. Os dois movimentos foram gravados em vídeo para que cada um pudesse analisar suas

potencialidades e como conseguir desenvolvê-las por meio de uma série de exercícios propostos durante o curso.

“A idéia é oferecer o ‘*karatê*’ como um produto para incentivar o auto-conhecimento e testar limites e potencialidades’, afirma Lucian Dóra, diretora da Target, que acompanhou nos Estados Unidos à aplicação desta técnica”. (*op cit.*)

Mas, na prática realmente funciona? Sergio Yamassaka, gerente da área comercial da CA, que participou de um destes treinamentos pensa que sim. Ele é descendente de japoneses, mas nunca tinha lutado “*karatê*”. Quando assistiu, em vídeo, o conjunto de exercícios que teria de aprender em dois dias, achou que isso seria impossível. Yamassaka gritou, suou e rolou na grama. No final, como todos os outros participantes, conseguiu completar a série proposta de exercícios

Segundo ele:

“Na área de vendas, ter autocontrole, dominar a ansiedade e o nervosismo são fundamentais”. (*idem, op cit.*)

Ele acredita que aprendeu boas lições com o “*karatê*”.

Este comentário demonstra a subjetividade das avaliações quanto aos resultados dos cursos. As generalidades aprendidas em qualquer modalidade esportivas são aplicadas nas atividades empresarias. Disciplina, organização, competitividade são alguns dos requisitos que fazem parte do dia-a-dia de um esportista e de um colaborador em uma empresa. A diferença é que o esportista treina muito e compete pouco e, nas empresas, o colaborador treina pouco e

compete muito. Portanto, o aprendizado decorrente do esporte é aplicável a qualquer atividade empresarial.

6.1.2 - 2º caso: Lojas Ponto Frio:

Esta é uma importante rede de varejo de eletrodomésticos do país.

VASSALO (1998: 68 - 70), ao relatar a situação de conflito nesta rede de lojas, afirma que conflitos entre sócios podem ser letais numa organização:

“A literatura de negócios está cheia de casos assim. As desavenças aparecem, vão se arrastando ao longo dos anos até virarem o foco das atenções dos donos do negócio. Aí, pode ser a ruína segundo essa regra. Mas nem sempre as coisas são tão previsíveis (e racionais) no mundo das corporações”. (*op cit.*)

Não fosse assim, como se explica o sucesso do Ponto Frio, como uma das maiores redes de varejo e eletroeletrônicos do país?

Segundo o autor, sob o comando de Simon Alouan, o Ponto Frio jamais teve prejuízo. A queda de rivais, como a Arapuã, abriu espaço para o Ponto Frio.

Mas, qual a necessidade de treinamento de pessoal?

O foco da ação de treinamento está relacionado ao atendimento ao cliente. Prática comum no mercado de varejo. A pessoa pode comprar a mesmíssima geladeira no Ponto Frio, nas Casas Bahia ou numa lojinha de eletroeletrônicos no interior do país.

O texto destaca Eugênio Foganholo, da Mixxer, consultoria especializada no setor de vendas a varejo, que afirma:

“O segmento de eletroeletrônicos ainda é muito atrasado no Brasil. As redes vão ter que aprender a ganhar é com serviços, com eficiência operacional e não apenas com o crediário. É uma tarefa dura para qualquer um que queira se manter nesse mercado com algum sucesso”.
(*op.cit.*)

Neste sentido, o papel de corpo de colaboradores no atendimento e prestação de serviços aos clientes é fundamental. Este é um mercado em que predomina o preço e crediário. Se a empresa perde competitividade nestes itens, as ações de treinamento passam a serem irrelevantes.

6.1.3. - 3º caso: Magazine Luiza:

Esta é uma rede de lojas de departamentos, criada há mais de 40 anos, cuja sede fica em Franca, cidade de quase 300 mil habitantes, na região nordeste do interior de São Paulo. A escolha dessa empresa se deu porque ela é uma das únicas que, consecutivamente, está na relação do “*Guia das Melhores Empresas para se trabalhar*”, publicado há vários anos pela editora Abril.

COHEN (1998: 93), explica como o Magazine Luiza consegue ser um modelo de sucesso empresarial. Luiza Helena, superintendente do Magazine Luiza costuma dizer:

“O varejo é muito simples...” (*op. cit.*)

Tendo na sua figura um estilo de gestão inovadora que surpreende a concorrência, obriga os estrategistas do varejo a desviar os olhos das grandes cidades, para o interior de São Paulo. Luiza Helena Trajano, comenta:

“Muitos acham que somos meio bobos, aqui no interior”. (*op. cit.*)

Mas qual a razão do sucesso de sua rede de lojas? Luiza Helena afirma:

“Só tem sucesso hoje quem conseguiu mudar profundamente a forma de pensar da empresa.” (*idem, o.p cit.*)

Tão logo assumiu a superintendência da rede de lojas ela mandou derrubar paredes, demolir divisórias, jogou no lixo uma montanha de papel desnecessário e cortou um monte de regras até então consagradas. As comissões pagas aos vendedores, por exemplo, passaram a estar atrelada ao resultado global da empresa e não mais à capacidade de fazer o cliente assinar o cheque ou o cartão de crédito. A filosofia é:

“...vender muito não significa, necessariamente, vender bem”. (*ibidem, op.cit.*)

Quais são as principais ações de treinamento de pessoal praticadas? Por meio do que se chama de “rito de comunhão”, que é feito em cada loja com uma programação contendo; dinâmicas de grupos, comunicados gerais, canto do Hino

Nacional, do hino da empresa e temas do cotidiano, têm-se um treinamento que serve para unir os colaboradores na nova cultura organizacional.

Luiza Helena explica:

“Se você não resgatar o simples, (não o simplismo) não vai conseguir levar nenhuma idéia para a prática. A grande dificuldade das empresas é achar que as mudanças são muito complexas. A mudança é simples, é das pessoas”. (ibidem, *op cit.*)

Com ações simples de treinamento a eficácia nos resultados, observa-se que, nos últimos anos, a empresa tem um conceito excelente, por parte de seus colaboradores.

Foi a primeira das cem empresas a devolver o questionário para esta pesquisa.

6.1.4. - 4º caso: Casas Bahia:

O motivo de se escolher esta grande rede de lojas é verificar no que consistem as ações de treinamento nessa empresa e como ela encara os conceitos de globalização e mudança.

CAETANO (1999: 41), relata as características das Casas Bahia:

“Imagine uma empresa que funcione do seguinte jeito: os cheques de pagamentos são assinados apenas pelo dono, sua mulher ou seu filho mais velho. A página da Internet não mostra nada além de um endereço. Você diria, que uma empresa assim, daria certo?”.

Antes de arriscar uma resposta preconceituosa lembre-se que a rede “Casas Bahia”, é a maior revendedora de produtos eletroeletrônicos do país. Fundada há mais de 40 anos, em São Caetano do Sul, no ABC paulista, pelo imigrante polonês Samuel Klein. Para entender a questão das ações da área de treinamento de pessoal, é importante destacar alguns valores da figura carismática de seu fundador. Klein afirma:

“Comecei com uma charrete. Dediquei e construí um império, tijolo por tijolo. Não tenho nem o primário, mas tenho força de vontade”.

(op.cit.)

Sem ler livros de marketing e cursos de técnicas de vendas e muito antes da expressão “empresa voltada para o mercado”, Klein nunca se deixou seduzir pela diversificação dos negócios e sempre orientou sua empresa para vender a consumidores de baixa renda. Com um quadro de 12 mil colaboradores, Klein consegue a sua maneira o que pregam os “gurus” do RH: lealdade e motivação. Faz campanhas com prêmios e dá presentes em datas especiais, para animar as vendas. Também afirma pagar bem. Segundo ele:

“Uma operadora de caixa de nossas lojas ganha R\$ 550 reais por mês, enquanto no mercado é pago de R\$ 200 a R\$ 300 reais. A diferença não me faz falta.”. (idem, p. 43, *op. cit.*)

Há um relato que quando comprou as Casas Garson, no Rio de Janeiro, como queria que o negócio começasse imediatamente, Klein mandou junto com as

mercadorias para a loja, centenas de cestas básicas para os colaboradores da Garson que estavam com os salários atrasados.

Com uma política forte de valorização de pessoal, pragmatismo e ações simples, o sucesso da rede pode ser avaliado pelo seu posicionamento no mercado. Klein acredita que será preciso adaptar as Casas Bahia aos novos tempos para que elas continuem no mercado. Para ele:

“Não é preciso mudar nada. Foi assim que comecei e, para mim, o modelo é esse mesmo. É como no futebol: em time que ganha não se mexe. Pago bem e não piso em ninguém. Respeito do faxineiro ao executivo. Então, crio raízes com eles e eles comigo”. (ibid, p 43, *op.cit.*)

Essas características de gerenciar e treinar pessoas são muito comuns em empresas com forte influência da administração familiar. Muitas empresas brasileiras têm essas características.

6.1.5 - 5º caso: Lojas Americanas:

Adquiridas pelo Grupo Garantia no início de 1983, as Lojas Americanas eram, então, a quarta maior rede varejista do país. Maior e melhor.

JARDIM (1996: 115) mostra a evolução negativa que a rede de lojas sofreu. A situação mudou radicalmente. De dezembro de 1994 até hoje, suas ações perderam cerca de 55% de seu valor, e seu principal executivo nos últimos quatro anos, deixou a empresa. Há problemas na sua gestão: pessoas erradas foram postas no comando dos negócios. Há também, uma questão de calendário: os tempos são

outros. O que está acontecendo com aquela que foi considerada o modelo de eficiência no varejo?

Um diretor afirma:

“O país viveu uma época em que para administrar bem uma empresa bastava ter uma boa gestão financeira. O que hoje, no pós-Real não ocorre mais”. (idem, *op.cit.*)

O fato é que não há mais tempo para esperar as mudanças. Isso faz com que a palavra dos diretores seja sempre,

“...estamos resolvendo os problemas”. (ibdem *op. cit.*)

Como fica a questão das ações da área de treinamento num ambiente em dificuldades com o mercado?

Meritocracia, frugalidade, informalidade, paredes derrubadas, o céu a quem traz resultados e o inferno a quem não os traz, hoje são os pilares do estilo Garantia, que administra as Lojas Americanas.

Segundo o presidente do Grupo Garantia o que deu errado:

“É que todos os negócios enfatizam pessoas, a qualidade do profissional e esse é o nosso maior problema. A aparente ausência de brilho das pessoas postas na empresa levou-a para baixo. Gente faz diferença”. (ibdem, *op. cit.*)

Esse depoimento serve de sustentação para as ações de treinamento como elemento integrador, qualificador e motivador para enfrentar situações críticas das empresas. O problema é que, em situações como essas, as ações de treinamento são geralmente ignoradas.

6.1.6 - 6º caso: Lojas Renner:

Quando uma multinacional compra uma empresa brasileira, ela normalmente promove mudanças profundas. Quando a J.C.Penney, a maior rede de lojas de departamento americana, adquiriu a gaúcha Lojas Renner, não teve de mexer em nada.

NAIDITCH (1999: 186) mostra que o sucesso desta rede de lojas que impressionou os americanos foi a forma como a Renner saiu da crise em que se envolveu no início dos anos 1990. A chave foi tornar-se uma rede focada em moda e no encantamento de seus clientes. Para conseguir isso, as Lojas Renner dão, a cada um dos seus 2.200 colaboradores, de suas 24 lojas, autonomia e treinamento.

Em 1998, foram ministradas cerca de 115 horas/aula por colaborador, em treinamentos voltados especialmente para encantar os clientes. Foram dadas orientações de como resolver qualquer problema do cliente, tomar a iniciativa e ir além de suas funções.

Os índices mostram como os clientes se sentem:

- encantados = 67%
- satisfeitos = 30%
- insatisfeitos = 3%

José Gallo, o principal executivo que continua na direção da Renner, esclarece:

“Encantar o cliente não é nossa obrigação. É a nossa realização”.

(*op.cit.*)

Assim, orientadas para a excelência no atendimento aos clientes, às ações da área de treinamento têm produzido nesta rede de lojas resultados que comprovam sua eficiência.

6.1.7 - 7º caso: Lojas Riachuelo:

A Riachuelo, com 70 lojas espalhadas por 20 estados brasileiros, é uma das grandes redes varejistas de roupas do país.

HERZOG (2000: 136 - 138), destaca que não é o tamanho da Riachuelo que chama a atenção, mas o fato de a rede ter mantido, nos últimos anos, uma taxa média de crescimento de 40% num ambiente altamente competitivo de grandes concorrentes nacionais e internacionais.

Serão as ações da área de treinamento que fazem alto o rendimento financeiro da Riachuelo? Não. Copiar os modelos internacionais é o que a Riachuelo tem feito até hoje. Outro detalhe é que todas as decisões importantes estão nas mãos de Nevaldo Rocha, o fundador, que comanda a rede de lojas com “mãos de ferro”. Aliás, Rocha, antigo vendedor de relógios, hoje é dono de um grupo que, além da Riachuelo, possui duas fábricas de confecções no nordeste do país.

Rocha tem como filosofia:

“Sozinho aprendi o que era fazer *“benchmark”*, a arte de copiar nos negócios. Costumo dizer que, se estiver chovendo e a única forma de me proteger for entrar num banco, eu prefiro me molhar.” (idem, *op.cit.*)

Parte do bom desempenho da rede pode ser mesmo creditado às minúcias na operação: aumento do espaço nos provadores, mudanças constantes na disposição das mercadorias nas lojas, alteração na remuneração dos vendedores. O foco principal é o estímulo às vendas mediante o recebimento de bônus mensais que os vendedores recebem pelo desempenho dos departamentos em que trabalham.

6.2 - Apresentação dos dados coletados na pesquisa de campo exploratória

Mediante o recebimento dos questionários, a seguir são apresentados, por questões, os dados coletados e os respectivos comentários.

Por uma questão metodológica, serão utilizados quadros estatísticos consolidados e um comentário específico sobre os dados:

1. Os programas de treinamento fazem parte de um Plano de Carreira?

Tabela 3: Cursos - planos de carreira

CURSOS / PLANO DE CARREIRA		
Sim = 18 %	Não = 78 %	NR = 4%

Legenda: **NR = Não Responderam**

A maioria das ações de treinamento visa atender necessidades imediatas de alguma deficiência da empresa. Normalmente são marcados pelo caráter técnico; em função da aquisição de máquinas, mudança nos processos, informatização da área, reformulação do quadro de pessoal, etc.

Por não estarem ligados a um plano efetivo de carreira, o processo de formação sofre descontinuidade. Muitas vezes os cursos são difusos em relação às necessidades do colaborador.

2. Para os programas de treinamento foram utilizadas consultorias externas?

Tabela 4: *Cursos - consultorias externas*

CURSOS / CONSULTORIAS EXTERNAS		
Sim = 85%	Não = 12 %	NR = 3%

A contratação de empresas de consultoria para ministrar cursos: SEBRAE, SENAI, SENAC, por inscrição de participação em cursos externos é uma característica marcante nas empresas.

Há a expectativa dos participantes procurarem novos conhecimentos, e de integrarem-se com outros participantes de empresas diferentes. Os treinamentos são vistos como uma oportunidade de troca de informações e experiências.

Também pode-se ter o risco de que os programas “padrão” oferecidos por terceiros não atinjam as expectativas ou realidades do contratante.

3. *Existe um planejamento/ programa de continuidade dos cursos?*

Tabela 5: *Cursos - planejamento de continuidade*

CURSOS / PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE		
Sim = 5%	Não = 93 %	NR = 2%

Na maioria das empresas, é feito um orçamento anual de investimentos em treinamento, após o levantamento das necessidades de treinamento dos colaboradores. Este plano de treinamento dificilmente está em conformidade com o plano de desenvolvimento de pessoal.

A prática de planejar não é comum nas áreas de treinamento visto estarem diretamente sujeitas, durante o período, a mudanças drásticas de rumo, especialmente quanto aos valores das verbas a serem investidas.

O fato de o planejamento estar atrelado a questões econômicas, financeiras e políticas dificulta a elaboração de um plano maior voltado às necessidades dos colaboradores e pode comprometer os objetivos estratégicos da empresa.

4. *O corpo gerencial ministra cursos / palestras aos demais colaboradores da empresa?*

Tabela 6: *Cursos - participação das chefias*

CURSOS / PARTICIPAÇÃO DAS CHEFIAS		
Sim = 23%	Não = 74 %	NR = 3%

Embora, normalmente, as chefias sejam privilegiadas quanto à participação nos cursos, estas têm dificuldades, às vezes de caráter pessoal, em retransmitir os conhecimentos adquiridos aos demais colaboradores.

A área de segurança empresarial, em geral, é a que menos apresenta dificuldade em transmitir os conhecimentos aos demais colaboradores. Eles, geralmente, estão circunscritos, por exemplo, a curso de primeiros socorros, formação de brigadas de incêndio, ou utilização de equipamentos de proteção individual.

Na prática, o que se observa é que a área de treinamento se limita a um programa de integração do novo colaborador, com informações básicas sobre os procedimentos, estrutura, procedimentos da empresa.

5. O corpo gerencial participa de treinamentos juntamente com os colaboradores de níveis inferiores?

Tabela : *Cursos - integração com chefias*

CURSOS / INTEGRAÇÃO COM CHEFIAS		
Sim = 12%	Não = 86 %	NR = 2%

Na maioria dos cursos, o caráter hierárquico é marcante. As gerências preferem participar em cursos com outros gerentes ou fora da empresa. De certa forma, isso compromete a integração entre chefes e colaboradores.

Com a relação de poder presente durante o curso, a participação de colaboradores subalternos gera um desconforto tanto para gerência quanto para os demais participantes.

Como consequência, de não estarem diretamente envolvidos com as dinâmicas apresentadas nos cursos, as gerências terão maior dificuldade em avaliar os conteúdos, a participação do colaborador, a habilidade do instrutor e a aplicação prática do conteúdo apresentado.

6. *Para os treinamentos, são feitos acordos com Universidades?*

Tabela 8: *Cursos - universidades*

CURSOS / UNIVERSIDADES		
Sim = 8%	Não = 88%	NR = 4%

Não é comum, o envolvimento da empresa com universidade para ministrar cursos aos seus colaboradores. Geralmente inscrevem os colaboradores em cursos abertos em universidades ou consultorias. Também subsidiam seus estudos.

Em muitas empresas, não há um acompanhamento pela área de treinamento em que universidade e em qual curso o colaborador está participando. Esta situação pode criar um hiato entre o que as empresas necessitam e o que os colaboradores estão estudando.

7. Para promoção de cargo é considerado o número de cursos de que o colaborador participou?

Tabela 9: *Cursos - ascensão profissional*

CURSOS / ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Sim = 15%	Não = 79 %	NR = 6%

É marcante a inexistência de integração entre a ascensão profissional do colaborador e os cursos de que participou. Isso pode gerar descontinuidade do aprendizado, porque o curso fica restrito ao atendimento da necessidade da empresa.

Além disso, para promoção é exigido, por exemplo, curso superior, ou cursos de idiomas, que, na maioria das vezes, são feitos por iniciativa do colaborador.

8. A alta direção participa dos programas de treinamento com os colaboradores?

Tabela 10. *Cursos - envolvimento da cúpula diretiva*

CURSOS / ENVOLVIMENTO DA CÚPULA DIRETIVA		
Sim = 8%	Não = 85 %	NR = 7%

Normalmente, a alta direção: presidência, vice-presidência e diretores não participa de cursos juntamente com os demais colaboradores. Agenda, compromissos, além de outros fatores, justificam as ausências, assim, a participação

fica restrita às aberturas e/ou encerramentos de alguns cursos. Como, geralmente, o clima de abertura e de encerramento é de euforia, a alta administração, por estar presente só nestes momentos, tem a impressão que o curso contribui para os resultados da empresa. É uma avaliação emotiva, temporária e subjetiva.

9. *É feito algum acompanhamento de verificação, após quarenta e cinco dias, sobre os conhecimentos recebidos no treinamento?*

Tabela 11: *Cursos - verificação da validade*

CURSOS / VERIFICAÇÃO DA VALIDADE		
Sim = 3%	Não = 95 %	NR = 2%

Não é prática comum da área de treinamento fazer uma verificação "in oco" para confirmar se o que foi ministrado nos cursos está sendo efetivamente aplicado. O período de quarenta e cinco dias é aleatório, porém, acredita-se que nesse intervalo já houve tempo necessário para a maturação e aplicação dos conhecimentos.

Finda a euforia da participação no curso, é possível desenvolver-se uma avaliação mais objetiva dos resultados.

Sem a preocupação de se avaliar a efetividade do curso, a área de treinamento corre um sério risco de camuflar perdas de investimentos com os cursos ministrados.

10. *O treinamento influi diretamente nos resultados operacionais da empresa?*

Tabela 12 : Cursos - resultados esperados

CURSOS / RESULTADOS ESPERADOS		
Sim = 91%	Não = 7 %	NR = 2%

Normalmente, é feita a avaliação de resultados, chamada de “avaliação de reação” nos finais de cursos. A maioria dos participantes opina, de modo favorável, sobre a sua participação no curso: prático, útil e válido. Em geral, afirma-se que, com o curso recebido, os resultados para a empresa vão melhorar.

11. *No caso de demissão/desligamento é considerado o número de cursos de que o colaborador participou?*

Tabela 13: *Cursos - desligamentos*

CURSOS / DESLIGAMENTOS		
Sim = 6%	Não = 91 %	NR = 3%

Na prática, quando o colaborador, por um motivo ou outro, é dispensado/desligado da empresa, não é levado em consideração o número de cursos de que participou. Este fator pode indicar uma fonte de perdas de recursos financeiros e de aprendizagem empresarial.

Se o demitido for trabalhar em outra empresa, às vezes, até concorrente, levará consigo uma bagagem profissional que, em parte, é própria da empresa que o demitiu. Por isso, algumas empresas, preferem selecionar profissionais que tenham

participado de cursos. Isso pode representar, para elas, uma economia em treinamento.

12. *Os colaboradores passam por cursos fora de sua área específica de atuação?*

Tabela 14 : Cursos - especialização

CURSOS / ESPECIALIZAÇÃO		
Sim = 13%	Não = 84 %	NR = 3%

A maioria das empresas oferece cursos aos seus colaboradores dentro de sua área de atuação, especialmente quando encontram uma deficiência ou necessidade de desenvolvimento profissional específica. Os cursos oferecidos fora da área de atuação, geralmente, estão relacionados à capacitação gerencial.

Este indicador atesta em grande parte porque muitos colaboradores participam em cursos, por conta própria, fora do âmbito da empresa. Normalmente, a área de treinamento não “capitaliza” estes conhecimentos do colaborador.

13. *Avaliando os resultados, pode-se afirmar que o treinamento em sua empresa é em sua visão, investimento ou desperdício?*

Tabela 15: Cursos - avaliação geral

CURSOS / AVALIAÇÃO GERAL		
Ganhos = 89%	Perdas= 9 %	NR = 2%

A percepção geral é que os programas de treinamento são sempre um investimento, por parte da empresa, e um benefício extra para o colaborador.

A perda apontada, geralmente, se relaciona ao fator tempo: o curso poderia ter mais horas, ser mais breve (perda de tempo).

Na prática, nota-se que este indicador alto de validade dos programas justifica a continuidade das ações da área de treinamento.

De fato, são as verbas disponíveis para os cursos, segundo a provisão de gastos para o ano, que farão o diferencial da continuidade ou não dos programas de treinamento.

Como para a empresa as ações de treinamento são julgadas necessárias, há verbas disponíveis para a execução destes programas. Falta um critério definido de mensuração.

Para o colaborador participante do programa, no mínimo “sempre se aprende alguma coisa”. Resulta, nesta visão distorcida, que o treinamento é um ganho que a empresa está fazendo. Outra análise mais profunda, objetiva e mensurável, poderá apresentar o contrário do que a maioria avaliou como ganho.

Finalmente, neste capítulo, com a apresentação dos comentários sobre os casos e, e mediante a pesquisa realizada é possível perceber a complexidade da discussão sobre a questão da avaliação dos resultados da área de treinamento.

Para alguns, o treinamento resulta em ganhos, pois traz qualidade, aumento da produtividade e sobrevivência da empresa, para outros, no entanto, sem o envolvimento da diretoria, política justa de remuneração, participação nos resultados, objetivos comuns e outros fatores, simples, é possível fazer com que os

objetivos propostos não sejam atingidos, sendo neste caso, as ações da área de treinamento desnecessárias e fonte de perdas.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada, tanto na parte conceitual, quanto nos levantamentos de informações secundárias e de campo indicam que o treinamento empresarial, no mais das vezes, é fator de perdas, (conforme item 3.1), pois é difícil vincular essa atividade a resultados mensuráveis. Prova é que muitas empresas simplesmente extinguiram esta área. Outras nem a têm e as que ainda a têm estão revendo, profundamente, a sua atuação, especialmente pela ótica de lucratividade.

Um dos problemas mais sérios, relacionados com qualquer programa de treinamento, refere-se à avaliação de seus resultados: aplicabilidade, produtividade, eficiência, resultados comprovados. Como referencial, podem-se determinar os aspectos principais:

- determinar até que ponto o treinamento realmente produz as modificações desejadas no desempenho dos colaboradores;
- demonstrar se os resultados do treinamento apresentam a relação com a consecução das metas das empresas.

Estas questões, embora simples, na maioria das vezes, não são consideradas pela área de treinamento. Não só pela dificuldade de mensuração, mas pela falta de interesse em apontar suas próprias falhas, pelo temor de demonstrar que suas ações não agregam valor facilmente comprovável para as empresas.

Os efeitos e conseqüências do treinamento, nos moldes atuais, não podem ser totalmente previsíveis. Além disso, há fontes de perdas facilmente observáveis.

Então, não treinar é o caminho? Pode ser. Treinar não é desenvolver, muito menos educar. O que geralmente falta às empresas é descobrir o que as pessoas acreditam ser importante para o sucesso da estratégia. Em seguida, é necessário perguntar se essas coisas estão realmente sendo feitas.

As áreas de treinamento consideram que, porque acreditam em determinadas coisas, e ouvem dizer que são importantes, elas acontecerão na prática e, por isso, dificilmente preocupam-se em conferir a efetividade das mesmas. É uma perda não declarada, mas bem camuflada.

Em muitas empresas, as áreas de treinamento ficaram cativas de um modelo burocrático, praticante de sistemas não integrados, desfocados dos objetivos da organização. Assim a ausência de uma visão estratégica concretiza suas ações como fonte de perdas. Os resultados ficam aquém do esperado.

A concorrência global, as mudanças aceleradas, a exigência de profissionais cada vez mais especializados, trouxeram desafios para a área de treinamento, sendo que apenas o conhecimento individual e a mera habilidade técnica se revelaram insuficientes para a capacitação das pessoas no trabalho.

Com todos os cursos, palestras, seminários, a área ainda assim não atende as necessidades atuais das empresas. Seus profissionais correm rumo ao desconhecido, mas acreditam que chegam sempre. A maior parte deles não percebeu que o novo foco da aprendizagem vai além do antigo treinamento.

Então, o que falta?

Primeiro é preciso definir se a educação dos colaboradores é realmente uma questão importante para empresa. Muitos profissionais têm dúvidas sobre isso. É para

isso que ela existe? Para alguns, a empresa existe para produzir bens e serviços, não educação. Esta não é a sua especialidade, nem seu foco.

A educação aqui descrita não é preparar alguém para ir a algum lugar, mas para que tenha condições de ir. É preciso preparar pessoas que tenham autonomia e sejam capazes de criar propostas diferenciadas. Isso, dificilmente a área de treinamento de pessoal terá condições de fazer. Nem é sua responsabilidade.

Em geral, a área de treinamento é fonte de perdas pois, na aplicação de suas ações, não têm contribuído para o desenvolvimento integral do colaborador: espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, ética, responsabilidade pessoal, social e empresarial.

As áreas de treinamento, pressionadas pela busca de resultados, foram incapazes de atender aos principais pilares da educação, a saber: “o aprender a fazer” – a noção de competência inclusive para trabalhos sociais; “aprender a viver junto” – a realização de projetos em equipe, o gerenciamento de conflitos, o respeito à diversidade, a prática da compreensão mútua; “aprender a ser” – ser verdadeiramente humano, trabalhar com a verdade e com visão de que o trabalho de servir como instrumento da pessoa.

Finalmente, acredita-se que uma reflexão e uma investigação aprofundadas das ações das áreas de treinamento, podem indicar que estas ações de busca de uma melhoria no grau de educação dos colaboradores em sentido mais amplo foram pura perda, de tempo, de dinheiro, de expectativas, de anseios, e de gratificação pessoal. Em suma, redundaram no despreparo do treinando para a vida dentro e fora do mundo corporativo.

Há uma necessidade latente de se propor nova postura para as áreas de treinamento, com discussões, intercâmbios, definições de ações estratégicas, adequações as novas realidades de um mundo globalizado e interdependente.

Preparar pessoas para as empresas, para o mercado e principalmente para o dinamismo empresarial, considerando: empreendedorismo, liderança, trabalho em equipe, (vide item 4.2) é uma proposta de novas pesquisas a serem elaboradas por pesquisadores que se preocupam com o papel dos colaboradores nas empresas.

Além dessa proposta, trabalhos futuros poderão contemplar também hipóteses ou temas a seguir, oriundas do esforço desenvolvido nesta dissertação:

- o diagnóstico da necessidade de treinamento está equivocado;
- empresa contrata o profissional errado para determinada tarefa;
- o treinador não é treinado;
- o nível básico de conhecimento para determinado programa é ignorado;
- não há política de treinamento focado em resultados;
- o profissional treinado não encontra espaço para praticar o que aprendeu;
- o treinador se preocupa apenas em cumprir uma tarefa;
- o programa de treinamento é inadequado ao perfil do colaborador;
- muita teoria e pouca aplicação prática;
- não perguntar ao colaborador sobre o programa que acabou de fazer;
- seguir modismos e pacotes de treinamento frontalmente contra a cultura da empresa;
- temas superados ou desfocados dos objetivos da empresa; e
- os programas de treinamento não valorizam a formação e a experiência do treinando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBUD, L.R. *Empresas lucram com escola em casa*. São Paulo. Folha de São Paulo, 13/9/1998, p.2.

AVANCINI, M. *Escolas especiais, alunos especiais*. São Paulo. O Estado de São Paulo, 01/4/2001, p. A11.

BERNARDI, M.A. *Quem é o líder na sua empresa?* São Paulo. Abril, Revista Exame 25/3/98 p. 70

BERNHOEFT, R. *Lições da Europa*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 26/8/1998, p. 154.

BLECHER, D. *Não pegue a onda errada*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 22/9/1998, p. 131.

BONOMA, T.J. **Case research in marketing: opportunities, problems and process**. Journal of Marketing Research, v.22, p. 199-208, May 1985.

BREITINGER, J. *Amil a 1000*. São Paulo. Abril. Revista Exame, 26/8/1998, p. 61.

BOOG, G. *Crêterios de decisão para investimentos em Treinamento*. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, 1986, p. 45-52. (Dissertação de Mestrado)

_____. *Desenvolvimento de Recursos Humanos: Investimento com retorno?* São Paulo. MCGraw-Hill. 1980, p. 10-45.

CAETANO, J. *Na contra-mão*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 22/9/1999, p. 40-44.

CAMPBELL, J.P. *Personnel. Training and Development*. N.Y. Annual Review of Psychology, 1971 p. 569.

CAMPOS, M.S. *Em busca do padrão Seis Sigma*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 02/6/ 1999, p. 74-78.

CHIAVENATTO, Adalberto. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo. Atlas, 1998, vol III, cap 4, p. 154–168; 218-219.

COHEN, D. *Isso que é globalização*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 18 /11/1998, p. 50.

_____. *Como a sua empresa troca lâmpadas?* São Paulo. Abril, Revista Exame, 27 /01/1999, p. 130.

_____. *Gestão esperta*. Abril, Revista Exame, 23/7/1998, p. 2.

_____. *Ganhar dinheiro é tão simples*. São Paulo. Abril, 25/8/1999, p. 92-94.

_____. *Interativo: palavra-chave em aulas e treinamentos*. São Paulo. Conselho Regional de Administração, dezembro/janeiro 1998, p. 26.

DALE, Y. *Personnel Management and Industrial Relations*. New York. Prentice-Hall 1956, p. 221.

DE MASI, D. *O ócio produtivo*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 20/4/1999, p. 45.

DIMENSTEIN, G. *A escola da rua*. São Paulo. Folha de São Paulo, 06/6/1999, cad. 3, p. 3.

FERREIRA, V. *É possível avaliar T&D ?* São Paulo, Revista T&D, abril/2001, p. 28-32.

FLIPPO, E.B. *Princípios de Administração de Pessoal*. São Paulo. Atlas, 1970, p. 236.

GARCIA, A. *O verdadeiro líder tem que ser maquiavélico?* São Paulo, Abril, Revista Exame, 21 /10/1998, p. 82-84.

_____. *Kata Corporativo*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 24/ 3/1999, p. 122-124.

GOODMAN, L. S. *The training Organization*, in Ramilco, J. (org.) Handbook of Modern Personnel Administration. New York, McGraw-Hill, 1972, p. 8-18.

GUROVITZ, H. *Treinamento, Diálogo e Ameaças*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 16/12/1998, p. 100-102.

HERZOG, L. *Crescer por conta própria*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 13/12/2000, p. 136-138.

HORTA, *Treinamento: Uma necessidade para o desenvolvimento de liderança*. São Paulo. Associação Brasileira de Recursos Humanos. Segmento, Revista Melhor, março,2001, p.61.

HOYLER, S. *Manual de Relações Industriais*. São Paulo. Pioneira,1970, p.126.

JACOMINO, D. *Junte-se a nós*. São Paulo. Abril, Revista Você, dezembro/2000, 72.

JARDIM, L. *Dá para ser bom em tudo?* São Paulo. Abril, Revista Exame, 06/11/1996, p. 114-116.

JUNQUEIRA, L.A.C. *Treinamento é dinheiro jogado fora ?* São Paulo.O Estado de São Paulo, 30/3/1997, p. J5.

LAKATOS, E.; M., MARCONI, M.A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1983.

LAGO, H.C. *Avaliando o desempenho do RH*. São Paulo. O Estado de São Paulo, 20/ 4/1997, caderno J5.

MCGEHEE, W. *Training in Business and Industry*. New York. Wiley Interscience, 1961, cap. 9, p.131-147.

MCCARTHY, D. *Estamos ensinando muita bobagem*. São Paulo. Abril. Revista Exame ,13/12/2000, p.140.

MANO, C. *Qualidade na veia*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 05/5/1999, p. 136-138.

MARIOTTI, H.. *Organizações de Aprendizagem*. São Paulo. Atlas, 1996, p. 52-54.

MOGGI, J.. *Departamentos de RH tendem a desaparecer*. São Paulo. Conselho Regional de Administração, nov/dez 1997.p. 7.

_____. *Consultoria Interna começa fazer resultado*. Conselho Regional de Administração, janeiro/1997, p. 8.

MENDES, M. L. *O líder já nasce líder?* São Paulo.Abril, Revista Exame, 02 /12/1998, p. 127-130.

MONTANER,C. *A salvação das escolas está nas empresas*. O Estado de São Paulo, 27/05/2001, cad. A2, p .2.

MORAIS, J. *Furacão Byron*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 02/6/1999 p. 58.

NAIDITCH, S.. *Histórias de Encantamento*. São Paulo. Abril, Revista Exame 20/10/1999 p. 186-187.

NAJJAR, E.. *Mudança Corporativa*. São Paulo Segmento, Revista Melhor, nov/2000, p. 33.

NETZ, C. *Não rasgue dinheiro*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 03/6/1998, p. 123-124.

NÓBREGA, C. *Em busca de otários*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 21/10/1998, capa, p. 60-64.

ODIORNE, G.S. *Training by Objectives An Economic Approach to Management Training*. New York. The MacMillian Company, 1970, p. 101.

OLIVEIRA, S.M.B. *Escola serve para quê?* São Paulo. Abril, Revista Exame 07/2/2001, p. 134.

PONTUAL, M. *Treinamento.*, em Hoyler, S.(org) Manual de Relações Industriais. São Paulo. Pioneira, 1970, p. 155.

ROSENBERG, C. *E o pessoal, como fica?* São Paulo. Abril, Revista Exame, 02 / 6 /1999, p. 144.

_____ *Operário padrão já era*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 14 /7/1999 p. 136.

_____ *Caminhante, no hay camino*. São Paulo. Abril, Revista Exame 22/9/1998 p. 129-130.

SANTOS, E. C. *Treinamento à distância é mais econômico e abrangente*. São Paulo. O Estado de São Paulo, 27/4/1997, p. 10.

SAMUELSON, R. J. *A lealdade não morreu*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 30/7/1999, p. 131.

SELLTIZ.C. *et al. Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: Edusp.1964.

SCHIRATO, M. *O papel da empresa é garantir a empregabilidade*. São Paulo. Conselho Regional de Administração. O Administrador Profissional, junho/1999, p. 6.

SOUZA, C.. *Uma escola chamada empresa*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 30/6/1999, p. 112.

TORRES, M. *Adaptação rápida ao grupo é prioridade*. São Paulo. O Estado de São Paulo, 06/7/1998, cad. CE, p. 16.

_____ *Curso melhora a comunicação interna*. São Paulo. O Estado de São Paulo, 13 /7/1997, Cad.Empregos, p.1.

_____ *Os novos mercados de atuação para o instrutor*. São Paulo. O Estado de São Paulo, 16/12/1998, Caderno CE1, p.1.

_____ *Vídeos auxiliam a área de treinamento*. São Paulo. O Estado de São Paulo, 31/01/1999, caderno CE1, p. 1.

TSUKAMOTO, Y. *Sobreviver não é estratégia*. São Paulo. Summus. Revista Ser Humano, julho 1999, p. 32-36.

VASSALO, C. *Apagando incêndios*. São Paulo. Abril, Revista Exame, 21 /10/1998, p. 44.

_____ *Apesar de você*. São Paulo Abril, Revista Exame, 04/11/1998, p. 68-70.

WAITE, W. *Personnel Administrations*. New York. The Ronald Press. 1952, p. 232.

WHITEHILL, A.M. *Personnel Relations*. New York. McGraw-Hill, 1976, p. 137.

Publicações em revistas e jornais

Administrador Profissional. *T&D: realidade brasileira está próxima da internacional* São Paulo. Conselho Regional de Administração, jul/ago,1998 p. 8

_____ *Empresas incentiva na Educação Corporativa*. Conselho Regional de Administração. janeiro,2000 p. 12.

_____ *Empresas investem mais em treinamento*. Conselho Regional de Administração. jul/1998 p. 2.

_____ *Resultados Duvidosos*. São Paulo. Conselho Regional de Administração, nov/dez,1998, p. 6.

_____ *Universidades corporativas ganham espaço*. São Paulo. Conselho Regional de Administração, jul/1998, p. 6.

_____. *Papel da empresa é garantir empregabilidade*. São Paulo. Conselho Regional de Administração, jun/1999, p. 6.

_____. *RH está no centro no cenário*. São Paulo. Conselho Regional de Administração, jul/ago, 1998, p. 6.

_____. *Áreas de RH de empresas brasileiras passam por mudanças e buscam modelos integrados*. São Paulo. Conselho Regional de Administração, jul/2000, p. 12.

Folha de São Paulo. *Treinamento ao ar livre inspira motivação*. Caderno de Empregos, 22/10/1999, p. 3.

O Estado de São Paulo, Caderno de Economia. *O trabalhador mundial*. 17/9/1998, p. B2.