

# EM BUSCA DA EFICÁCIA EM TREINAMENTO

NORMA ABNT NBR ISO 10015:2001  
Gestão da qualidade  
Diretrizes para treinamento

Jorge de Paiva Campos  
Sebastião Guimarães

2008



# Índice

Introdução	Pág. 04
A hora e a vez do RH estratégico	Pág. 15
Diagnóstico e Prognóstico	Pág. 18
Processo De Treinamento Da Organização_Diagnóstico	Pág. 19
C.H.A. - Conhecimento - Habilidade - Atitude	Pág. 20
O Conceito de Competência	Pág. 21
O Conceito de Entrega	Pág. 23
<i>Core competence</i> - Competência essencial	Pág. 24
Competências individuais	Pág. 26
O treinamento como recurso estratégico	Pág. 27
O envolvimento dos treinandos	Pág. 31
Diretrizes para treinamento	Pág. 36
Definição das Necessidades de Treinamento -DNT	Pág. 38
Formulário para Definição das Necessidades de Treinamento	Pág. 44
Projeto e planejamento do treinamento	Pág. 46
EAD e ISO 10015 (Métodos de treinamento)	Pág. 47
Plano de curso	Pág. 49
Plano de aula	Pág. 50
Execução do treinamento	Pág. 51
Avaliação dos resultados do treinamento	Pág. 52
Avaliação dos resultados do treinamento - Monitoração	Pág. 53
Eficiência e eficácia - Conceitos	Pág. 54
Eficácia do treinamento	Pág. 55
Ciclo PDCA - Planejar - Executar - Avaliar - Agir corretivamente	Pág. 57
E se o treinamento for mal avaliado?	Pág. 58
Responsáveis pela implementação da norma ISO 10015	Pág. 51

Avaliação de treinamento - Considerações	Pág. 64
Objetivos das avaliações	Pág. 66
Considerações sobre medições	Pág. 68
Planejamento das avaliações	Pág. 69
O primeiro treinamento a gente nunca esquece	Pág. 71
Avaliação de empregado recém-contratado	Pág. 72
Avaliação de Reação	Pág. 74
Outros modelos de avaliação tipo Reação	Pág. 77
Avaliação da Aprendizagem	Pág. 78
Avaliação da mudança de comportamento	Pág. 81
Avaliação de Resultados - Qualitativos e Quantitativos	Pág. 84
Avaliação de Resultados - Auto Avaliação do Treinando	Pág. 87
Avaliação de Resultados - Auto Avaliação do Gestor	Pág. 88
Avaliação do Retorno do Investimento - ROI	Pág. 89
Indicadores para avaliar resultados de treinamento	Pág. 93
Outros métodos, técnicas e recursos para avaliar	Pág. 98
Relatório de avaliação dos resultados de treinamento	Pág. 102
Relatório de Avaliação	Pág. 103
Avaliação do Treinamento - Procedimento Padrão -	Pág. 105
Os autores	Pág. 107

# Introdução

A motivação para a realização deste trabalho é função direta da experiência profissional dos autores nas atividades de treinamento, consultoria, gerenciamento de programas da qualidade, auditorias de sistemas e, ainda, da constatação da necessidade dos Gestores de Recursos Humanos (GRH) conhecerem de forma pontual o *modus operandi* para a aplicação das Normas da família NBR ISO nas suas respectivas empresas. Notadamente, são os GRH que propiciam aos profissionais os diversos ensinamentos necessários ao andamento dos programas; porém, ao propiciar tal desenvolvimento, o GRH acaba ficando a mercê dos mesmos profissionais que ajudou a capacitar. A razão deste *gap de competência* é atribuída ao fato do GRH não dispor de tempo, informação e capacitação sobre os conteúdos ministrados. Prova disto é a *pane geral* que geralmente acontece no Departamento de RH quando ocorrem as Auditorias de Certificação ou de Manutenção da Certificação.

Os princípios da gestão da qualidade, que fundamentam as normas da família ISO da qual a NBR ISO 10015:2001 é parte integrante, enfatizam a importância da atuação sistêmica dos gerentes de Recursos Humanos e da necessidade de treinamento e capacitação adequados. O foco direcionado na capacitação pessoal dos colaboradores da empresa evidencia a ação pró-ativa organizacional e faz com que a empresa ganhe destaque no mercado. A NBR ISO 10015 - Gestão da Qualidade - Diretrizes para Treinamento, indica nas entrelinhas que as empresas devem criar mecanismos funcionais para conhecer e aprimorar suas competências. A aplicação do conceito *Core Competence*, permite direcionar o foco do treinamento e concentrar energias no objetivo estratégico da empresa. Isto em si, caracteriza a atuação estratégica do Departamento de Recursos Humanos.

Para alcançar tal objetivo, investigou-se as linhas conceituais que abordam o tema, como são formados os profissionais quando orientados sob tais conceitos e qual a influência direta na produtividade e rentabilidade da empresa. O propósito deste trabalho é apontar um caminho para ajudar a empresa a lograr êxito nas suas atividades.

*“A informação tornou-se para o homem contemporâneo uma necessidade e um diferencial no propósito de dar seqüência à sua sobrevivência.”*

(JÚLIO VERNE, 1882)

Estima-se que haverá uma grande mudança nos negócios porque a evolução tecnológica já ganha espaço em todos os tipos de empreendimentos. A busca pela melhor estratégia de mercado tem revolucionado antigos modelos de organização, modelos estes caracterizados por processos padronizados e mecanizados, advindos de concepção de ideólogos como Taylor (1856 - 1915)[1].

---

[1] Veja: Taylor, Frederick W. *Princípios de Administração Científica*, 8ª edição, SP: Ed. Atlas, 1990. 108 p.

Nota-se que essa nova ordem privilegia o fator humano em todos os processos de crescimento e desenvolvimento industrial. Fica cada vez mais claro que os caminhos a serem trilhados dentro de uma organização passam por um comprometimento integral de todos os indivíduos envolvidos e, não só a força de sua mão-de-obra como fonte geradora de produção mas, de uma participação criadora, transformista e ativa, de modo geral. De acordo com Ruzzarin (2002, p. 14), este sucesso somente será alcançado quando utilizarmos o engenho humano. Como a capacidade intelectual é única e essencial para criar soluções, deve ser aplicada também para arregimentar e organizar recursos e canalizar energias para transformar a realidade ao novo redor.

Convém ressaltar que a valorização das pessoas irá fortalecer ainda mais o relacionamento com a empresa, principalmente quando elas próprias perceberem motivação para seu desenvolvimento, quando elas sentirem-se como membros da empresa e, de fato perceberem que a sua contribuição for significativa e decisória em alguns processos.

[...] as pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio. (DUTRA, 2001, p. 26)

Esta capacidade e agilidade a que Dutra se refere, nada mais são do que a adequação da empresa às mudanças proporcionadas pela disputa de mercado num mundo globalizado. Deste modo, o que se percebe é a consolidação da idéia sobre a capacidade e agilidade de gerar riqueza, que deve estar diretamente associada às características intangíveis da organização; dentre elas se destacam a tecnologia empregada e a competência dos profissionais, diferentemente do ativos tradicionais (RUZZARRIN, 2002, p. 15).

## *Competência*

O termo competência não é empregado somente na época atual. Sua utilização já vinha sendo empregada em diversos segmentos nos mais diversificados níveis de tratamento pessoal. Implementado e usualmente explorado no poder legislativo para designar funções. Implementado, é usualmente utilizado no campo jurídico para atribuir a alguém poder para julgar questões. O que se sabe é que mesmo em 1970, época de ideologias Tayloristas, as empresas já tinham o hábito de procurar desenvolver em seus funcionários, habilidades necessárias para determinadas tarefas.

Já mais recente, alguns autores fazem menção à meta-cognição e a atitudes relacionadas ao trabalho na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas de atividades predefinidas estáticas. (ZARIFIAN, apud Brandão, 2001, p. 9).

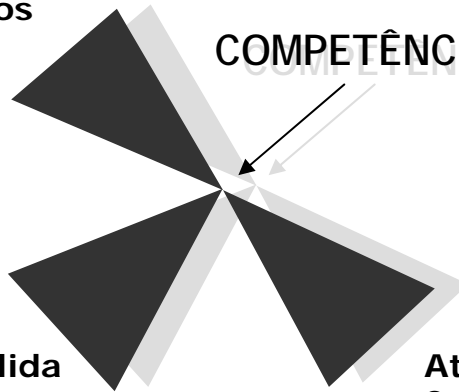
Nota-se que a preocupação está então em desmistificar a competência do conceito de qualificação, que de certa forma determinava os requisitos associados à descrição ao cargo ou função. Não se pode mais ficar preso apenas à descrição de cada função a ser desempenhada ou a um processo metódico e burocrático; as empresas hoje em dia adquiriram uma posição mutável e, para tal, exige-se profissionais que atendam perfis baseados em combinações de capacidades complexas. Isto significa incluir nas definições tradicionais de execução de tarefas, resultados, conceitos que representem características de quem esta executando o trabalho, como habilidades, atitudes, valores, orientações e comprometimentos. Ao definir competência, Ruzarrin (2002, p. 25), afirma que as competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizem uma performance superior.

Para Le Boterf (2003, p. 3), competência seria então definida de forma mais genérica como um saber agir responsável e válido que incluiria saber mobilizar, saber integrar e saber transferir recursos como conhecimento, capacidades e habilidades dentro de um contexto profissional.

### **Conhecimentos**

Informação  
Saber o quê  
Saber o porquê

## **COMPETÊNCIA**



### **Habilidades**

Técnica  
Capacidade  
Saber como

### **Atitudes**

Querer fazer  
Identidade  
Determinação

#### **Quadro 1: As três dimensões da competência**

Fonte: Durand (apud Brandão, 2001, p.10)

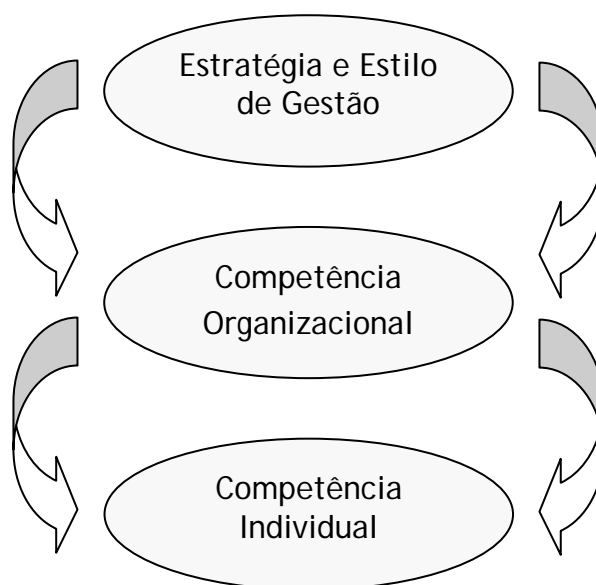
Desta maneira, observando o quadro acima percebe-se que o foco principal está em agregar valor às empresas, ou em outras palavras, o quanto de valor está sendo entregue pelas pessoas para a organização. O ponto chave para a definição de competência está nessa nova postura que o funcionário deve adotar dentro da empresa, nesse mundo de globalização e mutações constantes.

#### ***Competências organizacionais e vantagem competitiva***

Se de um lado temos o indivíduo, do outro temos a organização. Cada qual com seu conjunto de competências. Indivíduo e organização proporcionam uma relação mútua de troca, uma simbiose que tem como foco o crescimento e desenvolvimento dos valores pertinentes a corrida por vantagem competitiva. Para Dutra (2001, p. 27), são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.

Assim, espera-se adequar a empresa à competição pelas oportunidades de negócios e como estratégia de participação nessas oportunidades toda empresa precisa estar pronta para gerir seu portfólio de recursos, sejam eles físicos, organizacionais ou humanos. Sobre este assunto, Hamel (1995, p. 36) esclarece que para identificar as competências que devem ser desenvolvidas, os responsáveis pela elaboração de políticas e estratégias precisam prever a ampla estrutura de oportunidades do futuro.

Zaccarelli (2004), exemplifica esta inter-relação entre estratégias e competências organizacionais, da seguinte forma:



Este círculo deve se retro-alimentar numa situação favorável para o estabelecimento e elaboração de estratégias, ou seja, as competências formaram-se a partir dos recursos e das estratégias a partir dos grupos de estratégia. Hamel (1995, p. 240), em seus apontamentos faz ainda distinção a cerca das competências essenciais e organizacionais. Para ele, uma competência essencial é de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Entretanto, embora todas as competências essenciais sejam fonte de vantagem competitiva, nem todas as mutações competitivas são competências. O quadro a seguir, mostra uma situação que merece destaque quanto à competência.

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a empresa

### Quadro 3: Níveis de competências organizacionais\_Fonte: Zaccarelli (2004)

#### Desenvolvendo e aprimorando a competência

A tônica das organizações tem sido o aprimoramento constante no desenvolvimento da gestão de pessoas e, isso está diretamente relacionado com a busca de diferenciais competitivos de mercado. Nota-se que a condução para o crescimento não estar só na venda dos produtos, mas, na eficácia de atentar também para:

- Link com as necessidades de clientes;
- Melhorias operacionais na estrutura da organização e;
- Inovações e melhoria contínua deste processo de relação estratégica.

Como exemplo, podemos citar o caso das indústrias de bens de consumo. Este segmento tem adotado constante migração do seu foco de crescimento, para a obtenção de novos projetos que envolvam a inovação e o desenvolvimento de seus produtos. Essas mudanças no posicionamento estratégico de ação, irão determinar o amadurecimento da organização, favorecendo o contínuo processo de aprendizagem e determinando a construção de um futuro promissor. (RHINOW, 2001, p. 3).

Bem, se as organizações estão na busca desta contínua aprendizagem, é natural que o foco de gestão estratégica tome uma nova roupagem: gestão de pessoas. A preocupação anterior era com o posicionamento de mercado e atendimento ao cliente. Agora, as competências agregadas ao fator humano possibilitam uma maior reflexão sobre as potencialidades inerentes a cada setor e, deixa claro até que existe um caminho seguro para o alcance de ótimos resultados no mercado.

Surge então as universidades corporativas, conceito adotado por algumas empresas para justificar a criação de estrutura de treinamento e desenvolvimento dentro da própria organização. Estas tomariam em razão de suas diretrizes, toda a responsabilidade de capacitação do seu quadro funcional. Entre estas empresas, podemos citar a Credicard S.A.. Que estimula, depois das devidas avaliações, o seu cliente interno, na busca de desenvolvimento de suas competências através de cursos oferecidos dentro da própria empresa.

O mercado tem oferecido ainda uma outra ferramenta que é a chamada consultoria. Empresas especializadas no desenvolvimento de competências utilizando-se de técnicas focadas em artes, esportes e outras vivências. Esta fundamentada na transferência de conhecimento, habilidade e atitudes dentro desta interação. Estes elementos visam principalmente o equilíbrio e o bem estar do participante, fazendo analogias aos desafios e obstáculos criados em ambientes de trabalho. A superação dos obstáculos seja em qual for o ambiente, tem intuito de aflorar nos participantes a importância do trabalho em equipe no alcance de objetivos e conseqüente sucesso. A partir destas informações, pode-se também constatar, tratando de forma individual, as limitações de cada participante e direcionar o treinamento para a melhoria desta limitação.

Paralelamente a isso, dentro da organização, deve-se criar situação de expansão estrutural, para que os benefícios deste treinamento possam ser mais bem explorados. E estas mudanças têm que começar por cima, com o apoio irrestrito da alta direção. Tudo parece muito simples, mas, para que tal processo seja percebido, neste contínuo aprendizado, fica evidente a necessidade de uma ferramenta que identifique onde se deve de fato investir em desenvolvimento humano. Surge então o conceito de avaliação de desempenho humano. Segundo Rhinow (2001, p.4):

O exercício sistemático de avaliação, contando com diversas dimensões como pares clientes e equipes, além dos tradicionais gerentes, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidos.

O primeiro passo para adquirir vantagem competitiva no mercado, é saber avaliar as próprias competências, para serem utilizadas em suas decisões estratégicas. Esta identificação leva a empresa a traçar melhores estratégias de investimento ou proteção para desenvolver e fortalecer essas competências.

## O que deve ser avaliado

King et Col (2002, p. 38), sugere uma metodologia na avaliação de valor de uma competência como vantagem competitiva. Para ele este processo passa pela identificação de valor em 4 aspectos:

- Caráter tácito;
- Robustez;
- Fixação e;
- Consenso.

Sem esses preceitos, qualquer competência passa de uma situação de conforto para a vulnerabilidade. Para que uma competência tenha incorporado o caráter tácito, ela deve possuir conhecimentos intuitivos, sem que haja registro de qualquer tipo de codificação. Há de se convir que muitas das informações mais valiosas na empresa são na sua grande maioria, de caráter tácito. O segredo em explorar estas, pode se dá no momento em que é estimulada a sua disseminação dentro da empresa.

Este processo de disseminação e compartilhamento das idéias dentro de cada setor, de modo a fortalecer esta informação e, também como consequência criar maior valor agregado a esta competência. Ser robusto em valor significa possuir competência não vulnerável a mudanças, tais como: tecnológicas, econômicas e políticas. Neste processo, a empresa deve dispor de um grupo coeso de gerentes, que estejam atualizados e bem informados sobre as mudanças e oportunidades que influenciam a sustentação das competências existentes. Este grupo deve constituir base de informação para determinadas tomadas de decisões a cerca de alterações de estratégias. Um constante monitoramento sobre mudanças que possam representar ameaças dos modelos existentes. Precavendo e alertando para que sejam tomadas decisões acerca do aumento ou desenvolvimento de novas competências.

A fixação de valor em uma competência tem a ver com sua permanência na empresa. Diz-se que uma competência tem boa fixação quando ela está atrelada a valores da empresa do tipo: missão, cultura, visão, etc. Já as competências ligadas ao conhecimento e habilidades dos funcionários não podem ser consideradas como fixas. A saída deste funcionário significa a perda daquela competência e conseqüentemente tornam-se fáceis de serem copiadas pela concorrência. Tomemos como exemplo o São Paulo Futebol Clube. Todos reconhecem a característica de uma excelência em toque de bola, que caracteriza o seu estilo de jogo. Apesar de eventualmente, uma ou outra peça da equipe ser alterada, a preocupação na reposição desta peça é dada em razão da característica organizacional da equipe.

Por último, todos devem estar de comum acordo, consenso, sobre o valor destinado a aquela competência. Uma boa comunicação de certa forma ajuda na geração de uma vantagem competitiva dentro da empresa. Toda a estrutura organizacional deve ser esclarecida e acordada sobre o real destinado à competência.

## **Os passos de uma boa avaliação**

A maneira mais fácil e operacional é realizando entrevistas de modo a elaborar uma lista de competências relevantes ao setor. As mesmas devem envolver pessoas com diferentes níveis de experiências. Como procedimento metodológico sugere-se o anonimato na ficha de respostas e, de certa forma ter-se que estimular a identificação das competências que realmente sustentem vantagem competitiva.

## **Avaliar as competências**

Identificadas as competências, o próximo passo agora é avaliar a autenticidade das mesmas, de forma que se cheguem a um consenso dentro da empresa. Esta qualificação far-se-á em cima dos graus de caráter tácito, robustez e fixação de cada uma. Feitas as devidas qualificações e determinado os graus a cada uma, o próximo passo é determinar quais realmente atendem aos perfis da empresa.

Tópicos de análise	Conhecimento para competir no mercado global	Capacidade para desenvolver jovens talentos	Gerenciamento de custos
Vantagem competitiva	Alta	Moderada/Alta	Baixo
Consenso na gerência	Baixo/moderado	Alto	Alto
Caráter tácito	Moderado	Baixa	Baixo
Robustez	Alta	Moderado	Baixo
Fixação	Baixa/moderado	Baixa	Baixo

**Quadro 4: Exemplo de avaliação das competências organizacionais**

Fonte: King, Adelaide e Col (2002, p. 43)

### Proposta para conceituar a competência na empresa

Um modelo proposto por King et al (2002, p. 46), define de forma sucinta as estratégias a serem adotadas pela empresa frente a difícil manutenção o alcance de vantagem competitiva. Para ele, o processo passa por 4 etapas:

<p><b>AVALIAR</b></p> <p>Essas competências, que representam vulnerabilidades críticas exigindo ação imediata</p>	<p><b>UTILIZAR</b></p> <p>Essas competências, que são as principais fontes de vantagem competitiva</p>
<p><b>EXCLUIR</b></p> <p>Essas competências, que não merecem foco estratégico em curto prazo.</p>	<p><b>EXPLORAR</b></p> <p>Essas competências, que requerem uma análise mais profunda para que se determine serem oportunidades ou sinais de problemas.</p>

**Quadro 5 - Competências organizacionais e abordagens gerenciais**

Fonte: King et al (2002, p. 46),

Considerando as informações descritas, é possível desenvolver um programa com base nas competências e obter melhorias substanciais no processo das empresas. O que resta verificar, nas empresas que buscam competitividade, é se cumprir o objetivo continuará sendo sinônimo de atingir os resultados. Esta situação merece a reflexão dos envolvidos com a capacitação de pessoas e, ainda, daqueles que buscam melhora no posicionamento estratégico frente à concorrência mundial. Tudo ficaria mais fácil, em nível de seleção de pessoal, se dispuséssemos de uma política de formação de pessoas compatível com a necessidade atual em termos de formação de mão-de-obra.

Enfim, os profissionais de todos os níveis de formação (primeiro, segundo e terceiro graus), ainda são formados segundo o preceito tecnicista e, em especial, atrelados à pirâmide do desenvolvimento educacional criada por Benjamin S. Bloom et al (1971). Os níveis de conhecimento em questão são: conhecimento, compreensão e aplicação. Os demais níveis de aprendizagem desenvolvidos pelos autores, imprescindíveis para o desenvolvimento do conceito de competências essenciais, deverão ser desenvolvidos pelas organizações caso tenham interesse; são eles: poder de análise, síntese e avaliação.

O abismo criado entre a formação profissional e a necessidade das empresas, devido à competitividade internacional, esta cada vez maior e não há sinais de melhoria. Na prática, as empresas recebem vários candidatos e poucos, mas bem poucos mesmo, atendem aos requisitos de entrada para um teste ou para um período de experiência. Verifica-se que a escola formal não está atendendo a necessidade das empresas na mesma velocidade das inovações. Tal fato leva as organizações a preparar sua mão-de-obra a um custo relativamente elevado, devido à pressa e a necessidade.

Isto justifica, pelo menos em parte, a demora para uma resposta rápida ao mercado quando o assunto é produção, inovação, mercado global e competitividade. O ciclo de vida do produto, desenvolvido por Alfred P. Sloan Jr. (1875 - 1966), diminuiu substancialmente suas fases de desenvolvimento devido a este mesmo fator: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Se as organizações estão buscando uma aprendizagem organizacional (horizontal e vertical), é aceitável que o foco desta gestão estratégica adquira uma nova roupagem, recebendo o nome de gestão estratégica de pessoas.

A preocupação anterior era com o posicionamento de mercado e atendimento ao cliente. Agora, as competências agregadas ao fator humano indicam uma maior reflexão sobre as potencialidades inerentes a cada setor e deixa claro que existe um caminho para a obtenção de bons resultados na empresa e no mercado. Resta, no entanto, ter à mão a competência necessária.

# A HORA E A VEZ DO RH ESTRATÉGICO

Atualmente, o termo “*RH estratégico*” vem sendo utilizado pelos profissionais de Recursos Humanos das grandes empresas. Mas, para alguns, *RH estratégico* ainda é um “*sonho para ser sonhado*”.

As empresas, que estão com a área de RH no nível estratégico, valorizam o capital humano e obtêm resultados extraordinários, conforme vem sendo amplamente divulgado.

Não há mais dúvidas; o capital humano é o recurso mais importante das organizações. Mas há, ainda, muita dificuldade a ser vencida, para otimizá-lo de forma competente.

O caminho para um RH verdadeiramente estratégico, com assento na diretoria e participação nas decisões, é árduo e está apenas no seu início. E é importante conhecê-lo.

O RH precisa participar das decisões da empresa, desde o planejamento estratégico, para obter, juntamente com as outras áreas da empresa, a indispensável vantagem competitiva.

Hoje o RH precisa ter concentração no core business; ter ênfase nos objetivos e resultados da empresa; gerenciar vários processos relacionados à gestão das pessoas.

Sem foco na estratégia, não há como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais. E para conseguir foco, precisa delegar. Como nos ensinou Peter Drucker, “*o mais importante é identificar o que não fazer*”. E no caso do RH tradicional, há muitas atividades, principalmente operacionais, que podem ser delegadas, terceirizadas ou simplesmente eliminadas. Tomar essa decisão significa liberar tempo para que os profissionais de Recursos Humanos invistam no seu foco principal.

A NP 4427:2004 - Sistemas de gestão de recursos humanos (1) - em sua introdução, deixa bem clara essa questão, ao afirmar: “[...] a gestão de recursos humanos deve tratar de *atrair, manter e desenvolver* as pessoas que desempenham actividades para a organização [...]”

As competências do RH Estratégico estão, indiscutivelmente, relacionadas com “Pessoas”:

- *atrair* pessoas competentes;
- *desenvolver* as competências das pessoas;
- *manter* pessoas competentes.

A princípio, isto parece ser o óbvio. Corresponde ao *WHAT* (o que), mas se nos aprofundarmos na análise do *WHO*, *WHEN*, *WHY*, *WHERE* e *HOW* (Quem, Quando, Por quê, Onde e Como), concluímos facilmente, que as atividades do RH influem, de modo direto, na melhoria do desempenho, de todos os setores da organização, daí sua grande complexidade e importância.

Considerando a importância estratégica do RH, a *International Standardization Organization - ISO*, desenvolveu a Norma ISO 10015: Gestão da Qualidade - Diretrizes para treinamento. Esta norma foi editada no Brasil pela *Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT*.

De acordo com a ISO 10015, o treinamento deve ser planejado e desenvolvido para atingir, entre outros, os seguintes resultados estratégicos:

- **umentar** a produtividade, as vendas, o lucro, o retorno do investimento;
- **reduzir** custos, desperdícios, acidentes, rotatividade do pessoal, e
- **melhorar** continuamente a Gestão da Qualidade.

A Norma 10015 deixa claro que o treinamento é um investimento e não uma despesa, e que, portanto, deve ser desenvolvido com o objetivo de obter resultados significativos e mensuráveis.

O Professor Mário Sérgio Cortella (2), com muita propriedade, afirma:

“Tecnologia hoje é *commodity*. O que faz a diferença são as pessoas. Por isso, as empresas inteligentes têm investido cada vez mais no treinamento e montado seus estoques de conhecimento, o que traz velocidade e renovação constante aos negócios.”

Para as normas ISO de Gestão, é mandatório, o seguinte:

- *Os objetivos do treinamento têm que estar de acordo com a estratégia da organização.*
- *O resultado do treinamento tem que ser avaliado.*

Conforme nos ensina Clauss Miller, consultor dinamarquês, as organizações devem colocar seus funcionários em primeiro lugar e eles farão o mesmo com os clientes”

A norma NBR ISO 10015, ao ter como escopo a qualificação e o aperfeiçoamento dos funcionários, faz exatamente o que recomenda Clauss Möller: Coloca os funcionários da empresa em primeiro lugar.

A implementação de um RH pode ser facilitada se for feita através de um PROJETO (3). Um projeto elaborado e gerenciado de acordo com a boa técnica, aumenta de forma significativa a probabilidade de sucesso.

Para serem estratégicos, os profissionais de RH precisam desenvolver as competências necessárias para implementar a *Norma ISO 10015: Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento - e outras Boas Práticas de RH*.

Investir no treinamento dos profissionais de RH é uma necessidade essencial a ser suprida, pelas organizações que desejam implementar as normas de gestão.

César Souza (4) faz uma importante advertência aos profissionais de RH, ao afirmar:

*“Torna-se necessário e urgente reinventar a área de RH. Os profissionais dessa área só conseguirão ser co-autores das estratégias corporativas quando tiverem domínio dos diferentes negócios da empresa, visão estratégica, mente empreendedora e clara percepção das competências essenciais que fazem essa empresa ter lucro ou prejuízo.”*

Para atender à demanda atual, os profissionais de RH devem desenvolver competências para implementar práticas inovadoras, dando grande ênfase à mensuração de resultados. e, principalmente, para implementar as diretrizes dadas pela norma ISO 10015.

De modo geral, o profissional de RH tem uma boa formação, perfil de empreendedor e de agente de mudança. Conhecendo a ISO 10015 e outras ferramentas relacionadas com a Gestão de Pessoas, o profissional de RH estará apto para enfrentar os desafios de uma área estratégica. A hora é agora.

#### Referências bibliográficas

- (1) Norma Portuguesa 4427 de 2004 - Sistema de gestão de recursos humanos - Requisitos - pág.4 - [www.ipq.pt](http://www.ipq.pt)
- (2) Mário Sergio Cortella - Professor de pós-graduação em Educação da PUC-SP
- (3) Guia PMBOK - 2004 - Disponível, em português, na livraria do PMI.
- (4) César Souza em Talentos & Competitividade - Editora Qualitymark

# DIAGNÓSTICO E PROGNÓSTICO

Para implementar um processo de melhoria do treinamento, é preciso conhecer a situação atual e definir a situação desejada. É preciso saber onde estamos e onde pretendemos chegar. É, portanto, necessário fazer um diagnóstico e um prognóstico.

## DIAGNÓSTICO

Situação atual - Onde estamos

O primeiro passo para iniciar a implementação de um processo é identificar claramente a situação atual.

Faça um diagnóstico com base em observações, e principalmente através de pesquisas junto a seus clientes e fornecedores internos.

*"Não mate o mensageiro."* Ouça os clientes e fornecedores internos e externos.

Diga-lhes: *"Traga-me problemas ... boas notícias enfraquecem-me."*

## PROGNÓSTICO

Situação desejada - Onde queremos chegar

Procure definir estrategicamente a situação desejada. O prognóstico é mais do que um simples sonho ; é uma visão do que poderá acontecer se for implementado um processo de melhoria.

A situação desejada deve ser uma meta; um sonho com um "deadline".

# PROCESSO DE TREINAMENTO DA ORGANIZAÇÃO DIAGNÓSTICO

Este formulário deverá ser preenchido, num primeiro momento, pelos profissionais de RH/T&D e, em ocasião mais oportuna, por todos os gestores da organização.

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Telefone/E.mail: \_\_\_\_\_

Em cada afirmação, marque com um X o nível mais apropriado, conforme a seguinte legenda:

5 = Concordo totalmente 4 = Concordo 3 = Não concordo e nem discordo 2 = Discordo 1 = Discordo totalmente

Questões afirmativas	5	4	3	2	1
1. O RH, na nossa empresa, é estratégico.					
2. Os treinamentos está relacionados com a estratégia da empresa.					
3. A alta administração cobra resultados do investimento em treinamento.					
4. Os gestores cobram resultados dos programas de treinamento.					
5. Os gestores participam da Definição das Necessidades de Treinamento -DNT					
6. Os treinamentos têm eliminado os "GAP's" de competências.					
7. A avaliação do treinamento é encaminhada aos gestores e demais interessados.					
8. A APRENDIZAGEM, é medida antes e ao final dos treinamentos.					
9. As MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO, são avaliadas pelos superiores dos treinandos.					
10. O RESULTADO DO TREINAMENTO, é avaliado através do ROI e de outros indicadores.					
<b>TOTAL PARCIAL DE PONTOS</b>					
<b>TOTAL GERAL DE PONTOS</b>					

10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.26.27.28.29. 30.31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 39.50

O treinamento ainda não está de acordo com a norma ISO 10015.

Faça um círculo em torno do número correspondente ao total de pontos

O treinamento, provavelmente, está de acordo com a norma 10015

## PROGNÓSTICO

Analisando o resultado do diagnóstico, fica relativamente fácil fazer o prognóstico

**CONHECIMENTOS**  
saber

**HABILIDADES**  
Saber fazer

**ATITUDES**  
querer fazer

- As habilidades são atributos relacionados não apenas ao saber-fazer, mas aos saberes (conhecimentos), ao saber ser (atitudes) e ao saber-agir (práticas no trabalho).
- A competência é formada ao longo da vida do trabalhador, exigindo um processo de educação contínua, as habilidades devem seguir essa mesma configuração. Assim, habilidades básicas, específicas e de gestão podem ser desenvolvidas em qualquer momento da vida de uma pessoa.
- As habilidades básicas podem ser entendidas em uma ampla escala de atributos, que parte de habilidades mais essenciais, como ler, interpretar, calcular, até chegar ao desenvolvimento de funções cognitivas que propiciem o desenvolvimento de raciocínios mais elaborados.
- As habilidades específicas estão estreitamente relacionadas ao trabalho e dizem respeito aos saberes, saber-fazer e saber-ser exigidas por postos, profissões ou trabalhos em uma ou mais áreas correlatas.
- As habilidades de gestão estão relacionadas às competências de autogestão, de empreendimento, de trabalho em equipes.
- No planejamento das habilidades, devem-se considerar as expectativas não apenas do mercado de trabalho, mas as expectativas e interesses do trabalhador.
- Na perspectiva das ações educativas, deve-se pensar na formação de formadores para que as habilidades tenham potencial para serem realmente incorporadas.
- Os planejamentos de desenvolvimento das habilidades básicas, específicas e de gestão devem prever o acompanhamento e a avaliação dos resultados obtidos.

Excertos de “Habilidades, uma questão de competências ? “ - Mtb/SEFOR

# O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

De acordo com Hamel e Prahalad, "competência é a integração e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada".

O conceito de competência vai, portanto, além do CHA. Envolve, também o conceito de *Entrega* (manifestação).

"Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social."

"As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência."

"A noção de competência aparece, assim, associada a verbos como *saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.*"

As competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo.

“Definimos, assim, competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Significado dos verbos expressos nesse conceito:

|  |   |
|--|---|
| <b>Saber agir</b>                      | 1.Saber o que e por que faz.<br>2.Saber julgar, escolher, decidir.  |
| <b>Saber mobilizar</b>                 | 1.Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.   |
| <b>Saber comunicar</b>                 | 1.Compreender, processar, transferir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.                      |
| <b>Saber aprender</b>                  | 1.Trabalhar o conhecimento e a experiência.<br>2.Rever modelos mentais.<br>3.Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros. |
| <b>Saber comprometer-se</b>            | 1.Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.  |
| <b>Saber assumir responsabilidades</b> | 1.Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser por isso reconhecido.  |
| <b>Ter visão estratégica</b>           | 1.Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.                                    |

Excertos de - Estratégias Empresariais e Formação de Competências - Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury - Editora Atlas - 2ª Edição.

# O CONCEITO DE ENTREGA

“Se tenho dois funcionários em minha equipe que desempenham as mesmas funções, que são remunerados e avaliados por parâmetros idênticos, mas um deles quando lhe é pedido que resolva um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia, devo admitir que, para minha equipe, este último é mais valioso.”

“Ao olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada (porque mais individualizada) para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas.”

## Caracterização das entregas

As competências devem ser graduadas tendo-se em vista o nível de complexidade da entrega. Tal graduação permite um melhor acompanhamento da evolução da pessoa em relação à sua entrega para a organização e/ou negócio.

Uma vez que graduamos as competências em relação à complexidade da entrega esperada, temos uma escala mais adequada para acompanhar sua evolução.

Veja, a seguir, um modelo de graduação citado por Leonardo Trevisan em seu livro - Educação e Trabalho. O modelo se refere ao “Sistema de competências” desenvolvido pelo governo britânico.

- *Nível 1 - o trabalhador possui competência para desenvolver algumas atividades de rotina dentro do conjunto de atividades englobadas por aquela função;*
- *Nível 2 - o trabalhador possui competência e conhecimento para exercer com “relativa autonomia” as atividades daquela função em uma variedade de contextos, e sua formação lhe permite trabalhar em grupo;*
- *Nível 3 - trabalhador possui competência para exercer um amplo conjunto de atividades referentes àquela função, mesmo as mais complexas e não-rotineiras, e sua formação lhe permite exercer com autonomia funções desprovidas de maior complexidade;*
- *Nível 4 - o trabalhador possui competência para exercer todo tipo de atividade relativa àquela função, em diferentes contextos, e um “substancial grau de responsabilidade e autonomia” para exercer posto que envolva alocação de recursos;*
- *Nível 5 - o trabalhador possui competência prevista no Nível 4 e formação para analisar e estabelecer “diagnóstico de situação”, bem como exercer funções de planejamento e avaliação de desempenho”.*

Texto para fins didáticos. Excertos de: Gestão por competências - Joel Souza Dutra- Editora Gente - pág 52 Educação e Trabalho - Leonardo Trevisan - Editora Senac - São Paulo -2001- pág. 202 e 203

# CORE COMPETENCE COMPETÊNCIA ESSENCIAL

Muitas empresas estão confusas em relação ao que seja, e o que não seja, uma *competência essencial* (*core competence*). A introdução do conceito pode ser útil para fornecer uma definição um pouco mais específica dessa competência.

A integração é a marca de autenticidade das *competências essenciais*. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma *competência essencial* se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe.

Segundo Prahalad e Hamel, para que uma *competência* seja considerada *essencial* deve passar por três testes:

- **Valor percebido pelos clientes.** Uma *competência essencial* deve permitir a empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada a seus clientes.
- **Diferenciação entre concorrentes.** Uma *competência essencial* deve diferenciar a empresa de seus competidores. Precisa ser algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa.
- **Capacidade de expansão.** Uma *competência essencial* deve abrir as portas do futuro para a empresa. Não basta que ela seja a base para os produtos e serviços atuais. É necessário que ela possa sustentar novos produtos e serviços.

A vantagem de trabalhar com o conceito de competência é que ele permite direcionar o foco, concentrar energias no que é necessário trabalhar para que a empresa alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos. De nada adianta elaborar uma lista extensa de capacidades se não conseguirmos dar destaque e desenvolver aquelas que poderão ter mais impacto no negócio.

O que caracteriza a competência é a integração e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. Elas não se restringem a uma área específica da empresa, estão difundidas de forma ampla em toda a organização.

Em termos práticos, se, durante o processo de definição das competências específicas de uma empresa ou unidade de negócios de médio porte, uma equipe de gerentes identifica quarenta, cinquenta ou mais “competências”, provavelmente está descrevendo habilidades e tecnologias, e não as *competências essenciais*.

Por outro lado, se listar apenas uma ou duas competências, provavelmente está usando um nível de agregação demasiadamente amplo para gerar *insights* significativos.

Normalmente o nível de agregação mais útil resulta em cinco a quinze *competências essenciais*.

---

Texto p/ fins didáticos. Excertos de Competindo pelo Futuro\_Gary Hamel e C.K.Prahalad\_12ª Ed. Campus \_págs. 227,233 e 234.

# COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Competências individuais são aquelas que os profissionais devem possuir para assegurar o desenvolvimento das competências de suas áreas e, conseqüentemente, das competências essenciais da organização.

Deve-se, portanto, primeiro identificar as competências essenciais da organização. A seguir, deve-se identificar as competências de uma determinada área e, a partir destas, identificar as competências dos seus profissionais.

Para identificar as competências individuais dos profissionais, nada melhor que a participação dos gestores no processo de validação de uma lista preliminar de competências.

Uma lista preliminar pode ser obtida no Ministério do Trabalho que elaborou a *Classificação Brasileira de Ocupações*. Obviamente, esta lista pode ser modificada, de acordo com as características da empresa que pretende adotá-la.

Veja, a seguir, as competências de *Diretores de recursos humanos e relações de trabalho*, conforme definição da CBO 2002

## 1232: Diretores de recursos humanos e relações de trabalho

### Competências pessoais

1. Agir com ética profissional
2. Mostrar liderança
3. Reciclar-se constantemente
4. Demonstrar capacidade de empreender
5. Negociar
6. Agir como facilitador
7. Trabalho em equipe
8. Demonstrar facilidade de comunicação
9. Mostrar flexibilidade
10. Trabalhar com pessoas

Saiba mais sobre *competências pessoais* de todas as ocupações oficialmente reconhecidas, consultando o site do Ministério do Trabalho: [www.mtecbo.gov.br](http://www.mtecbo.gov.br)

# O TREINAMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

*“O verdadeiro RH aparece nos resultados da empresa”*

*Jack e Suzy Welch*

Autores do best-seller internacional  
*Paixão por Vencer*

*“É impossível gerenciar algo que não se pode descrever. A mensuração é a linguagem com a qual se descrevem as organizações estratégicas”*

David Norton

Autor de *A Estratégia em Ação*

Muitas empresas, principalmente as grandes, estão posicionando a área de RH, no nível estratégico, entendendo que ela contribui, de forma objetiva, para a melhoria contínua da organização.

Para desenvolver estrategicamente as atividades de RH e de T&D, as empresas estão implementando a norma *ISO 10015: Diretrizes para treinamento*. *“Estas diretrizes abrangem o desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria das estratégias e dos métodos de treinamento que afetem a qualidade dos produtos fornecidos por uma organização.”*

Considerando a importância estratégica do treinamento, a *International Standardization Organization - ISO*, desenvolveu em 1999 a *Norma ISO 10015: Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento*. Esta norma foi editada no Brasil em abril de 2001 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - **ABNT**.

De acordo com a *ISO 10015*, o treinamento deve ser planejado e desenvolvido para atingir, entre outros, os seguintes resultados estratégicos:

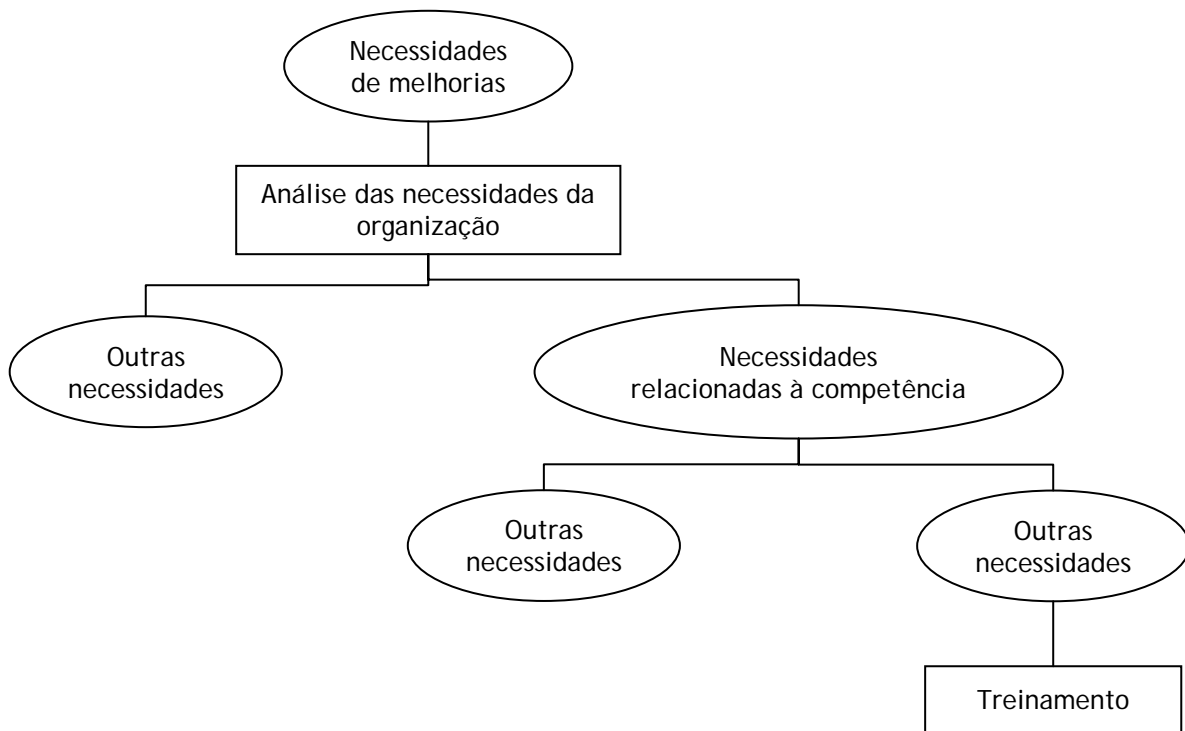
- **umentar** a produtividade, as vendas, o lucro, o retorno do investimento;
- **reduzir** custos, desperdícios, acidentes, rotatividade do pessoal, e
- **melhorar** continuamente a Gestão da Qualidade.

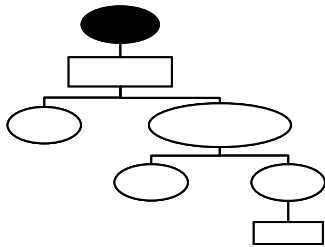
A Norma 10015 deixa claro que o treinamento é um investimento e não uma despesa, e que, portanto, deve ser desenvolvido com o objetivo de obter resultados significativos e mensuráveis.

A figura 1, da página 2, da Norma ISO 10015 mostra, de forma clara, a importância estratégica do treinamento.

### Figura 1 - Melhorando a qualidade pelo treinamento

A Norma ISO 10015 *"ênfatisa a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz."*

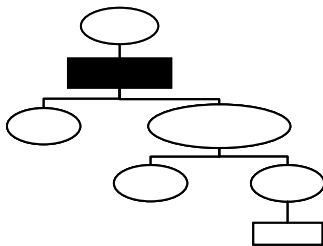




### NECESSIDADES DE MELHORIA

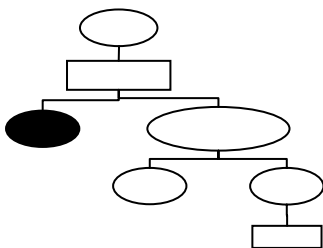
A alta direção da empresa e os gestores (inclusive o de RH) devem, de tempos em tempos, fazer um levantamento das *Necessidades de Melhorias*.

Estrategicamente, é preciso levantar todas as necessidades e não somente as necessidades de treinamento.



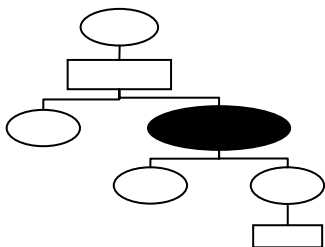
### ANÁLISE DAS NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO

Uma vez conhecidas as *necessidades de melhorias*, deve-se *analisá-las* para separar as *necessidades relacionadas à competência*, das *outras necessidades* requeridas pela organização.



### OUTRAS NECESSIDADES

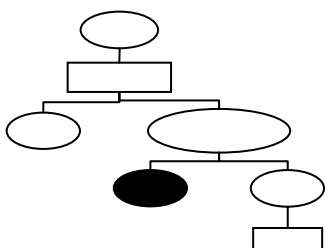
As empresas normalmente têm muitas outras necessidades, como por exemplo: necessidade de novos equipamentos, de melhor sistema de manutenção, de novos investimentos, de novos produtos e muitas outras necessidades de melhoria.



### NECESSIDADES RELACIONADAS À COMPETÊNCIA

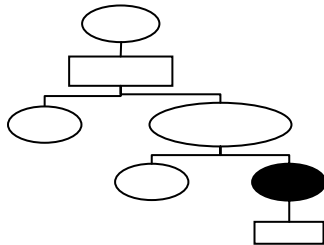
"É conveniente que a organização defina a competência necessária a cada atividade que afeta a qualidade dos produtos e serviços, avalie a competência do pessoal para realizar a atividade e elabore planos para eliminar quaisquer lacunas que possam existir"

"Convém que a análise das lacunas entre a competência existente e a requerida seja feita para determinar se tais lacunas podem ser supridas pelo treinamento ou se outro tipo de ação pode ser necessário".



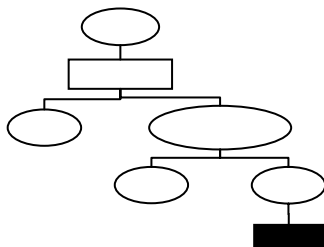
### OUTRAS NECESSIDADES

Existem *outras necessidades* que, supridas, melhoraram a competência dos profissionais e da empresa. Desenvolver programas de treinamento, muitas vezes é a pior alternativa. Na área de RH da GE há uma grande faixa com o texto: NÃO TREINAR, SE POSSÍVEL. O texto da faixa realmente faz sentido. Se a empresa melhorar o processo de seleção e contratar pessoal mais competente, certamente, poderá deixar de desenvolver um ou vários programas de treinamento. Melhorar o plano de carreira, o plano de remuneração, a estrutura ou a estratégia podem ser ações mais eficazes do que o treinamento, para desenvolver ou reter pessoal competente. Outra solução é a terceirização (*outsourcing*), desde que se entenda a terceirização como a contratação de profissional altamente qualificado para desenvolver determinada atividade.



### NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Feitas as análises anteriores, e se a conclusão for favorável à realização do treinamento como recurso para melhorar a competência deve-se programá-lo. E para programá-lo, é preciso, antes, identificar, com muita clareza, os GAP's, ou seja, as lacunas de competências que deverão ser solucionadas.



### TREINAMENTO

Os programas de treinamento devem ser desenvolvidos de acordo com os quatro estágios do "Ciclo do treinamento":

A primeira das seis etapas do "Ciclo do treinamento", a *DNT*, também é estratégica e tem como objetivo "...assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização".

Definição  
Necessidades  
Treinamento

Levantamento  
Necessidades  
Treinamento

É bom lembrar que a *DNT* é um processo mais eficiente e eficaz do que o tradicional *LNT*

Na ISO 10015, também, é dada atenção especial à avaliação de resultados. De acordo com a Norma, "a finalidade da avaliação é confirmar que ambos, os objetivos da organização e do treinamento, foram alcançados, ou seja, o treinamento foi eficaz".

Para que o treinamento seja um recurso estratégico, os profissionais de RH e de T&D precisam desenvolver a competência necessária para implementar a Norma ISO 10015: *Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento*.

**"Tecnologia hoje é commodity. O que faz a diferença são as pessoas. Por isso, as empresas inteligentes têm investido cada vez mais no treinamento e montado seus estoques de conhecimento, o que traz velocidade e renovação constante aos negócios."**

*Mário Sergio Cortella*  
Professor de pós-graduação em Educação da PUC-SP

# O ENVOLVIMENTO DOS TREINANDOS

*“O envolvimento apropriado do pessoal cuja competência está sendo desenvolvida, como parte do processo de treinamento, pode favorecer um sentimento de co-autoria deste processo, tornando este pessoal mais responsável por assegurar o seu sucesso”*

## 4.1.3 da Norma ISO 10015

Freqüentemente, os profissionais de RH/T&D dizem que precisam *“laçar”* os empregados para que participem dos cursos oferecidos por suas empresas. Usando a expressão *“laçar”*, procuram descrever a dificuldade que têm para convencer os empregados a participar dos programas de treinamento.

Muitas são as desculpas dadas por aqueles que *“evitam”* participar dos treinamentos. Dizem que não dispõem de tempo, que o serviço está atrasado, que vão perder dinheiro ...

Por exemplo:

Os vendedores de uma grande loja de Material para Construção (que faliu) disseram que teriam prejuízo se participassem de um treinamento. Alegaram que durante o treinamento deixariam de vender e, conseqüentemente, perderiam as comissões. Só *“concordaram”* em participar do treinamento quando a empresa *“pagou o prejuízo que teriam”*

As causas das ocorrências descritas no exemplo acima são muitas, mas uma certamente é a falta de envolvimento correto daqueles que participam dos treinamentos.

Veja, a seguir, alguns *cases* que deixam bem clara a importância do envolvimento dos treinandos, preconizada pela ISO 10015.

### CASE 1

Uma das maiores empresas de consultoria do mundo oferece aos seus *trainees*, aqui no Brasil, uma quantidade significativa de programas de treinamento. Um dos programas tem sido desenvolvido por um consultor, meu amigo, que diz ser muito gratificante desenvolver o programa porque, conforme afirma, os *trainees* têm um grande interesse e “*lamentam*” quando não podem participar do treinamento. De acordo com sua observação, eles estão sempre motivados porque a empresa valoriza a participação em programas de treinamento, e eles “*ganham*” pontos na avaliação de desempenho.

Este case mostra que o envolvimento do pessoal está muito relacionado com resultados. O treinando deve ser devidamente informado dos resultados que se pretende atingir com o treinamento. Precisa, principalmente, saber o que irá ganhar.

### CASE 2

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) desenvolve um programa para capacitar os interessados que pretendem participar, como consultores/auditores, do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Tive a oportunidade de participar de um destes eventos. Após ter minha inscrição confirmada, recebi todo material didático e um pré-teste. Eu e todos os inscritos estudamos bastante para responder o pré-teste, isto antes do curso. No final do curso tivemos, também, que responder um pós-teste. Os participantes que obtiveram os melhores resultados foram os escolhidos para participar do próximo PNQ.

Como vimos, neste *case*, uma boa prática é preparar os futuros participantes de um determinado curso, enviando-lhes, antecipadamente, todo material didático e um pré-teste.

Um dos motivos do sucesso do prêmio da FNQ é, com certeza, a eficácia do programa de capacitação de seus consultores e auditores.

### CASE 3

A Mercedes Benz tinha um programa intensivo de capacitação (1), destinado ao pessoal recém contratado para atuar na área de Marketing. No início do treinamento, os participantes eram informados que haveria, ao final, uma avaliação da aprendizagem. A avaliação era feita através de, aproximadamente, cem questões. O resultado sempre surpreendeu, evidenciando a satisfação dos treinandos, ao serem informados sobre seus índices de aprendizagem.

O índice de aprendizagem é um excelente indicador da eficiência e eficácia dos programas de treinamento. A aprendizagem, sempre que possível, deve ser avaliada. Atualmente, 40 a 70 % dos programas de treinamento avaliam a aprendizagem, conforme pesquisa da American Society for Training & Development - ASTD.

#### CASE 4

O Senac-SP através do Programa de Desenvolvimento Empresarial - PRODEMP desenvolveu um programa de treinamento cujo objetivo era a implementação de uma ferramenta denominada genericamente de Método de Resolução de Problema - MRP. A ferramenta é muito semelhante ao que hoje em dia é conhecido como SWOT ou FOFA.

O método consistia basicamente em coordenar grupos de trabalho de uma mesma empresa, para identificar e solucionar problemas de diversas áreas. Em sala-de-aula, os grupos faziam um levantamento dos problemas e das oportunidades, e em seguida elaboravam um plano de ação para resolvê-los e aproveitá-las. O plano de cada grupo era apresentado ao grupo maior que contribuía com críticas e sugestões. Após 45 dias, os participantes se reuniam novamente para relator os resultados obtidos. Como era o esperado, todos os grupos apresentavam seus resultados que, normalmente, eram bastante significativos. Mas, houve o caso de um grupo que iniciou a apresentação dizendo que o planejado, em sala-de-aula, não deu certo ... Ao ouvir tal afirmação os coordenadores do programa ficaram paralisados, sem saber o que dizer. Então, para surpresa de todos, o grupo completou o que dizia, explicando que o planejado realmente não deu certo, mas que, em tempo hábil, elaboraram um novo plano que superou todas as expectativas.

Quando os treinandos são corretamente envolvidos, as falhas, que podem ocorrer num determinado treinamento, são facilmente eliminadas ou contornadas.

#### CASE 5

Duas entidades renomadas, a Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil - ADVB e o Centro do Comércio do Estado de São Paulo - CCESP realizaram um workshop para viabilizar a realização do I SEMINÁRIO BRASILEIRO DE MALA DIRETA (3)

O workshop foi bastante *"tumultuado"*. Para reverter a situação, o coordenador preparou um relatório, com base nas avaliações dos participantes. Levando em consideração a análise crítica e as sugestões do coordenador, os participantes do workshop fizeram uma reunião de estudo e conseguiram definir um plano para viabilizar o objetivo do workshop. O relatório foi suficiente para motivar os participantes e levá-los adiante em busca do que se pretendia.

Este exemplo mostra a importância dos relatórios de avaliação no envolvimento das pessoas. Os treinandos gostam de avaliar e, principalmente, de ser informados do resultado da avaliação, sejam os resultados bons ou maus. Somente assim os participantes dos programas de treinamento sentirão co-autores desses programas, conforme as diretrizes da norma ISO 10015.

## CASE 6

Recentemente, a gerente de RH, de uma grande associação de classe, recebeu da Diretoria seis programas de EAD para análise. A Diretoria fez recomendações para que os programas fossem analisados por pessoas por ela escolhida. Inicialmente a gerente de RH pensou em escolher pessoas que ela julgava estar interessadas na metodologia da EAD. Mas, pensando melhor, resolveu “*dar o exemplo*” e analisar um programa, mesmo não tendo muito interesse em conhecê-lo. Para sua surpresa, o programa a envolveu, graças à metodologia inovadora da EAD.

O *EAD* está criando novos hábitos de aprendizagem, principalmente no que diz respeito ao autodidatismo (método mencionado no *item 4.3.3 da Norma ISO 10015*). A forte contribuição da *EAD* para a mudança de paradigma educacional baseia-se no fato de que existe maior participação do aluno. No sistema presencial é notória a passividade do aluno em relação à condução do processo ensino-aprendizagem.

É importante frisar que a *EAD*, quando bem estruturada, segue as *diretrizes* dadas pela norma de Gestão da Qualidade - ISO 10015. Em muitas etapas, a metodologia implementada pela *EAD* supera a do ensino presencial. É o caso, por exemplo, da *Avaliação da Aprendizagem*, que chega a 100%, enquanto nos cursos presenciais fica na faixa de 40 a 70 %.

## CASE 7

Um grande Laboratório Farmacêutico Internacional (4) desenvolveu um treinamento intensivo de capacitação para os PVCs (Propagandista, Vendedor e Cobrador) recém contratados. O treinamento teve a duração de um mês e foi desenvolvido por sete instrutores - Médicos, Especialistas em Propaganda, Marketing, Vendas e em Crédito e Cobrança. Os instrutores foram brilhantes devido aos conhecimentos que transmitiram e ao apoio dado aos participantes do treinamento. Mas, o que mais motivou os treinandos foi o "CONTRATO" que estabelecia os níveis de aproveitamento desejados e o prêmio correspondente a cada nível alcançado.

Quem, na avaliação final, atingiu o nível C, teve, como prêmio, seu salário inicial reajustado em 50 %. Quem atingiu o nível B, teve 25 % a mais e quem atingiu o nível A teve o salário reajustado em 15 %. Não é preciso dizer que todos os treinandos se empenharam para obter as melhores classificações. E conseguiram; o que foi bom para os novos PVCs e melhor ainda para a empresa.

Diante do exposto, podemos concluir que o resultado do treinamento é mais eficiente e eficaz quando os treinandos sabem que serão avaliados, reconhecidos e premiados.

---

(1) Programa desenvolvido pela Divisão de treinamento da Mercedes Bens do Brasil S.A., em 1972.

(2) O evento desenvolvido pelo Prodemp foi realizado em 1984.

(3) I Seminário Brasileiro de Mala Direta - realizado de 26 a 29 de setembro de 1978, em São Paulo.

(4) Empresa formada pela fusão dos Laboratórios: Moura Brasil, Merell e Vick - em 1964.

# DIRETRIZES PARA TREINAMENTO

*“Coloque seus funcionários em primeiro lugar e eles farão o mesmo com os clientes”*

Clauss Möller

A ISO 10015 é, antes de tudo, uma norma de *Gestão da Qualidade*. As diretrizes da 10015, contribui, de forma significativa, para a melhoria da *Gestão da Empresa* e, principalmente, para a melhoria da *Gestão de Pessoas*.

A grande vantagem de implementar uma *norma*, é o fato dela ser uma *“lei menor.”*

A partir do momento que se *“decide”* implementar a norma 10015, todos os gestores e funcionários da empresa passam a vê-la como uma *“lei”* (mesmo que seja *“lei menor”*) que deve ser implementada em benefício de toda a organização.

A norma NBR ISO 10015, ao ter como escopo a qualificação e o aperfeiçoamento dos funcionários da empresa, faz exatamente o que recomenda o consultor dinamarquês - Clauss Möller: Coloca seus funcionários em primeiro lugar.

*“Para obter Qualidade é preciso treinar, treinar e continuar treinando.”*

W.E.Deming

Atualmente não basta treinar; o treinamento precisa, conforme a nova norma ISO, *“...assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização.”*

O primordial é fazer com que o treinamento dê resultados, como por exemplo: redução de custos, redução de acidentes, redução de rotatividade de pessoal, aumento de vendas, aumento de produtividade, aumento de lucro, retorno do investimento, melhoria da qualidade e outras melhorias de desempenho.

Na edição anterior da norma ISO 9001 (norma 9001:1994) a referência sobre o treinamento não era muito precisa. Para a empresa ser certificada eram suficientes as evidências objetivas referentes à *“realização” do treinamento*. Mas não havia uma *“cobrança”* de resultados. Agora, a nova norma NBR ISO 9001:2000 *“cobra resultados e enfatiza a importância do treinamento e dos profissionais de RH.*

Agora, a nova norma NBR ISO 9001:2000 *cobra resultados e enfatiza a importância do treinamento e dos profissionais de RH.* Textualmente esta norma diz que as organizações devem:

- A. determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto,
- B. fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competências,
- C. avaliar a eficácia das ações executadas,
- D. assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e
- E. manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

O treinamento realizado atualmente pelas empresas bem sucedidas é considerado o melhor investimento e tem como objetivo o desenvolvimento das competências essenciais.

O que caracteriza a competência é a integração e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. Elas não se restringem a uma área específica da empresa, estão difundidas de forma ampla em toda a organização.

Para garantir que os programas de treinamento sejam realmente voltados para o desenvolvimento das competências requeridas pelas empresas, a norma ISO 10015 pode ser aplicada sempre que uma orientação for necessária para interpretar referências a "educação" e "treinamento" nas normas das famílias NBR ISO 9000 e 14000 e em outras normas. Por exemplo, a QS 9000 estabelece, no elemento 4.18.1: "A eficácia do treinamento deve ser revisada". O assunto também é mencionado no elemento 4.18.2 da ISO TS 16949, a norma desenvolvida em conjunto pelas montadoras para seus fornecedores.

A norma ISO 10015, vem sendo implementada pelas empresas já certificadas, por aquelas que pretendem ser certificadas e principalmente por aquelas que estão implementando a chamada "Gestão por Competências".

A norma *NBR ISO 10015:2001 - Diretrizes para treinamento*, está em vigor, aqui no Brasil, a partir de 30.05.2001.

*"A função desta Norma é fornecer diretrizes que possam auxiliar uma organização a identificar e analisar as necessidades de treinamento, projetar e planejar o treinamento, executar o treinamento, avaliar os resultados do treinamento, monitorar e melhorar o processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos. Esta Norma enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz."*

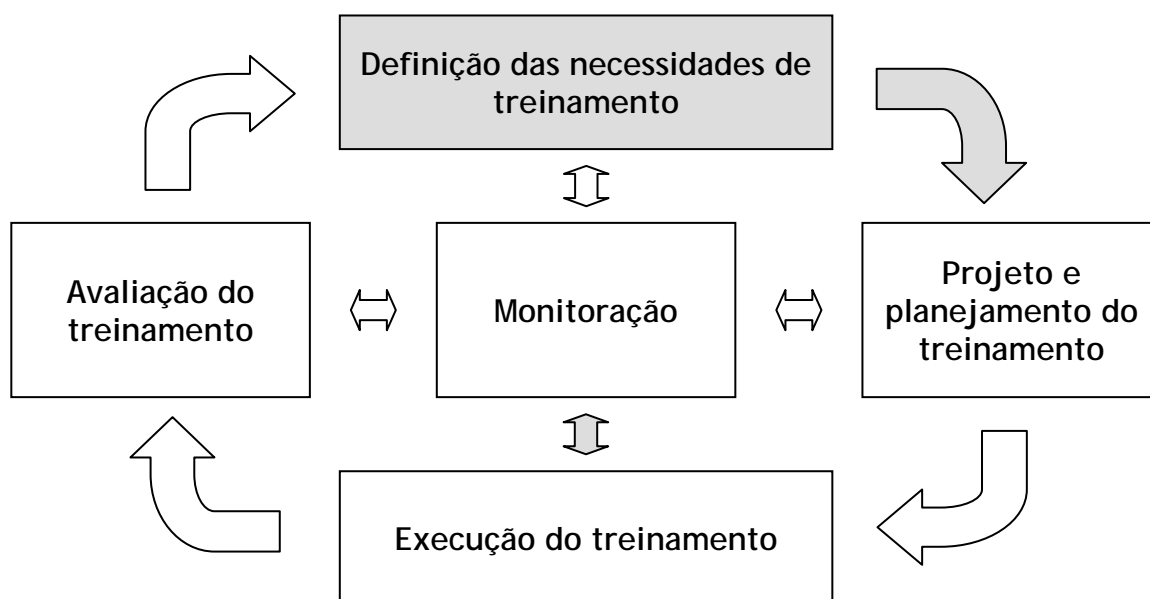
Fonte: Norma ISO 10015 - Introdução - pág. 2

# DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A Definição das Necessidades de Treinamento - DNT, é o primeiro estágio do ciclo de treinamento, conforme apresentado abaixo.

## CICLO DO TREINAMENTO

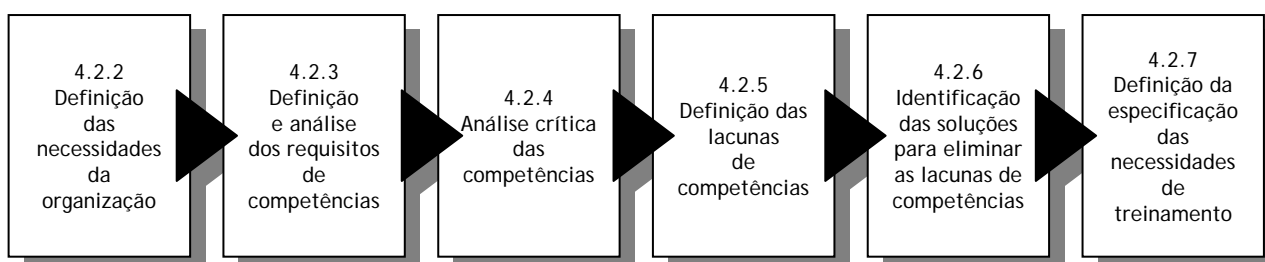
Fig.1 da Norma ISO 10015



A *Definição das Necessidades de Treinamento* (DNT), de acordo com a Norma ISO 10015, tem como objetivo "... assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização".

A DNT é um processo complexo, mas que pode ser facilmente implementado com o auxílio de bons softwares, já disponíveis no mercado.

Veja, a seguir, as seis etapas da DNT:



## 1ª Etapa - Definição das necessidades da organização

O treinamento deve ser orientado para atingir resultados estratégicos: aumentar o lucro, aumentar a satisfação dos clientes, aumentar a produção, aumentar as vendas, reduzir custos, reduzir acidentes, reduzir a rotatividade de pessoal, melhorar a qualidade e implementar outras melhorias para assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento da organização.

Para a Definição das necessidades da organização é recomendável considerar, entre outros insumos, a política da organização, sua visão, missão e valores.

Nesta etapa, deve-se fazer um *diagnóstico* pra definir as necessidades de treinamento em termos de *competências*.

Inicialmente deve-se considerar as *competências essenciais*.

*Competências essenciais* ou "*Core Competence*" são aquelas que estão relacionadas com o que, de melhor, a empresa faz ou deveria fazer.

O americano Hamel e o indiano Prahalad (1997, p.231) deixam bem claro os aspectos práticos do processo de definição das competências essenciais, ao afirmarem o seguinte:

Em termos práticos, se, durante o processo de definição das competências específicas de uma empresa ou unidade de negócios de médio porte, uma equipe de gerentes identifica quarenta, cinquenta ou mais "*competências*", provavelmente está descrevendo habilidades e tecnologias, e não as *competências essenciais*. Por outro lado, se listar apenas uma ou duas competências, provavelmente está usando um nível de agregação demasiadamente amplo para gerar *insights* significativos. Normalmente o nível de agregação mais útil resulta em cinco a quinze *competências essenciais*.

## 2ª Etapa - Definição e análise dos requisitos de competência

A Norma ISO 10015, em 4.2.3, dá a seguinte diretriz:

*A definição das demandas futuras da organização, relacionadas às suas metas estratégicas e objetivos da qualidade, incluindo a competência requerida de seu pessoal, podem se originar de fontes internas e externas de natureza distintas, tais como:*

- *natureza dos produtos fornecidos pela organização;*
- *registros dos processos de treinamento passados e presentes;*
- *avaliação por parte da organização da competência do seu pessoal na realização de tarefas específicas;*
- *rotatividade de pessoal ou flutuações sazonais de pessoal temporário;*
- *certificação interna e externa necessária para a realização de tarefas específicas;*
- *solicitações dos empregados que identifiquem oportunidades de desenvolvimento pessoal que contribuam para os objetivos da organização;*
- *resultado de análise dos processos e ações corretivas decorrentes de reclamações de clientes ou registros de não-conformidades;*
- *legislação, regulamentos, normas e diretrizes que afetam a organização, suas atividades e recursos; e*
- *pesquisa de mercado que identifique novos requisitos de clientes.*

### 3ª Etapa - Análise crítica das competências

A análise crítica deve ser feita com base nos requisitos das tarefas e no desempenho profissional daqueles que desenvolvem essas tarefas.

Um problema relacionado por Mellander (2005 p.235) é que “o treinamento frequentemente tende a ser mais *'orientado aos sintomas'* do que *'orientado às causas'* (os grifos são do autor). É necessário proceder a uma análise criativa das relações de causa e efeito para [...] evitar ensinar coisas erradas, da forma errada.”

De acordo com 4.2.4 da Norma ISO 10015, *os métodos usados para essa análise crítica devem incluir o seguinte:*

- **entrevista**

A entrevista permite o levantamento de informações e dados bem próximos da realidade. Possibilita, também, a obtenção de informações mais complexas sem exigir que o respondente tenha que escrever.

Schaan (2001, p.40), descreve os dois tipos de entrevista de acordo com os procedimentos do entrevistador, no que se refere à forma de conduzi-la:

*Diretiva é a entrevista dirigida pelo entrevistador, baseada num roteiro ou questionário, visando obter dados objetivos, relacionados a fatos ou temas específicos.*

*Não-diretiva é a entrevista que não obedece a um roteiro rígido. Ao entrevistador cabe apenas orientar discretamente o rumo da conversa, lançando temas ou perguntas amplas como estímulo. É recomendada na sondagem de aspectos subjetivos do comportamento, tais como opiniões, atitudes, sentimentos.*

- **questionários dirigidos a empregados, supervisores e gerentes**

O uso de questionários, é um procedimento rápido e de fácil tabulação.

As perguntas devem ser curtas e objetivas.

- **observações**

É o procedimento que garante maior confiabilidade às informações obtidas. A observação, como método de análise crítica, somente deve ser utilizada por observador bastante familiarizado com os procedimentos a serem analisados.

- **discussões em grupo**

É um procedimento que vem sendo bastante utilizado. Permite a obtenção de dados em profundidade, num curto espaço de tempo.

- **pareceres de especialistas no assunto**

São sempre valiosos, desde que o especialista esteja, realmente, a par de todo o processo de DNT.

Para obter maior eficiência e eficácia, nesta etapa, convém mesclar o emprego dos métodos anteriormente mencionados.

## 4ª Etapa - Definição das lacunas de competência

Nesta etapa, de acordo com 4.2.5 da Norma ISO 10015, deve-se definir os “gap’s” - “as lacunas de competências.” Para definir as lacunas, convém comparar as competências existente com as requeridas.

Um recurso bastante eficaz para definir, com precisão, os “Gap’s” é a graduação das competências.

Veja, a seguir, um modelo de graduação referente à uma competência individual:

### *Liderança de pessoas*

Capacidade de motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de objetivos e metas relevantes.

- Nível 1 - NÃO DEMOSTRA ESTA COMPETÊNCIA. o trabalhador não possui esta competência, embora ela seja necessária para desenvolver suas atividades junto ao seu grupo de trabalho.*
- Nível 2 -ACOMPANHA E ORIENTA. Com relativa competência, acompanha e orienta,, seu grupo de trabalho, avaliando os resultados alcançados.*
- Nível 3 -LIDERA SEU GRUPO DE TRABALHO. Desenvolve um processo de liderança, que possibilita uma contribuição efetiva de sua equipe.*
- Nível 4 - ESTIMULA A EQUIPE. Identifica oportunidades de crescimento das pessoas e as apóia na elaboração e implementação de planos de melhoria pessoal.*
- Nível 5 -DESENVOLVE A EQUIPE. Tem um estilo de liderança participativo, incentivando a iniciativa e a autonomia de seu grupo de trabalho. Prepara e treina pessoas para assumirem novas responsabilidades e propicia as condições e ferramentas necessárias.*

## **5ª Etapa - Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência**

Em 4.2.6 a Norma ISO 10015 dá a seguinte diretriz:

*As soluções propostas para eliminar as lacunas de competência podem ser os treinamentos ou outras ações da organização, tais como: a reformulação dos processos, recrutamento de pessoal treinado, terceirização, melhoria de outros recursos, redução da rotatividade e modificação dos procedimentos de trabalho.*

É bom deixar bem claro que existem muitas outras soluções para eliminar as lacunas de competência. O treinamento é apenas uma delas. Desenvolver programas de treinamento, muitas vezes é a pior alternativa. Na área de RH da GE para alertar seus profissionais, há uma grande faixa com o texto: NÃO TREINAR, SE POSSÍVEL.

## **6ª Etapa - Definição da especificação das necessidades de treinamento**

A Norma ISO 10015, em 4.2.7 dá a seguinte diretriz:

*Os insumos para a especificação das necessidades de treinamento devem ser extraídos do documento que contém a lista dos requisitos de competência, encontrados em 4.2.3, dos resultados de treinamentos anteriores, das lacunas atuais de competência e das solicitações de ações corretivas.*

*Recomenda-se que a especificação das necessidades de treinamento inclua os objetivos e resultados esperados do treinamento.*

Portanto, o grande segredo da DNT está em especificar com precisão e clareza o objetivo e o resultado esperados do treinamento.

---

### Referências bibliográficas

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. 21. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 1997

MELLANDER, Klas. **O poder da aprendizagem**. São Paulo: Editora Cultrix, 2005.

**NBR ISO 10015\_Gestão da qualidade\_Diretrizes para treinamento**. ABNT\_Rio de Janeiro\_Abril de 2001

SCHAAN, Maria Helena. **Avaliação sistemática de treinamento: guia prático** - LTr, 2001

TREVISAN, Leonardo - **Educação e Trabalho** - Editora Senac - São Paulo, 2001

## FORMULÁRIO PARA DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Inicialmente queremos deixar bem claro que a forma mais correta para Definir as Necessidades de Treinamento **NÃO** é através de um simples formulário. O mais correto é através de entrevista ou de outros processos participativos.

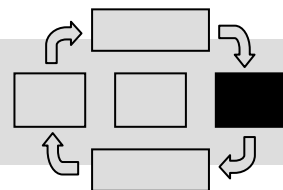
Os antigos formulários de LNT devem ser substituídos por formulários de DNT baseados no item 4.2 da norma ISO 10015.

A seguir, apresentamos um modelo básico que deverá ser adaptado pela empresa que pretende Definir as Necessidades de Treinamento. E, em seguida, reproduzimos a Tabela A.1 do Anexo A da norma NBR ISO 10015:2001.

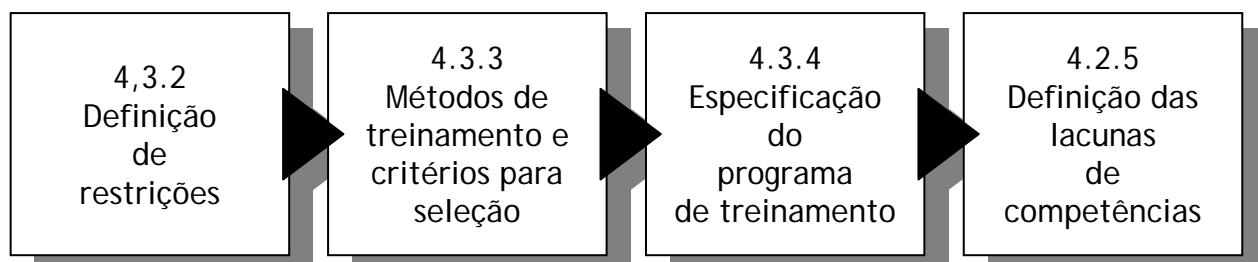
| FORMULÁRIO PARA DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO  |
|--|
| 1. Competências essenciais que a empresa tem ou precisa ter para sobreviver e prosperar.   |
| 2. Para eliminar os GAP's de competências, ao final do(s) treinamento(s), você e/ou seu grupo de trabalho deverá(ão) estar capacitado(s) para:                                   |
| 3. Indicadores que deverão ser utilizados para avaliar os resultados acima mencionados.  |
| 4. A avaliação dos resultados do treinamento deverá ser realizada:<br><input type="checkbox"/> 30 dias após o treinamento <input type="checkbox"/> ..... dias após o treinamento |

**Tabela A.1 Definição das necessidades de treinamento (4.2)**

| Insumos   | Processo   | Resultados                                     | Registro  |
|---|--|--|---|
| <b>Definição das necessidades da organização (4.2.2)</b>  |  |  |   |
| Política da qualidade<br>Política do treinamento<br>Requisitos da gestão da qualidade<br>Gestão dos recursos<br>Projeto do processo   | Considerar todos os insumos quando iniciar o treinamento         | Decisão para iniciar o processo de treinamento | Decisão para iniciar o processo de treinamento                |
| <b>Definição e análise dos requisitos de competência (4.2.3)</b>  |  |  |   |
| Mudança organizacional ou tecnológica que afeta os processos de trabalho ou cause impacto na natureza dos produtos fornecidos pela organização<br>Registros de dados referentes aos processos de treinamento passados e presentes<br>Avaliação da competência do pessoal da organização para realizar as tarefas especificadas<br>Registros de rotatividade ou flutuação sazonal de pessoal temporário<br>Certificação interna ou externa necessária ao desempenho das tarefas especificadas<br>Solicitações por parte dos empregados identificando oportunidades de desenvolvimento pessoal que possam contribuir para os objetivos da organização<br>Resultado de análise dos processos e ações corretivas decorrentes de reclamações de clientes ou registros de não conformidade<br>Legislação, regulamentos, normas e diretrizes que afetam a organização, suas atividades e recursos<br>Pesquisa de mercado para identificação ou antecipação de novos requisitos de clientes | Documentar os requisitos de competência                          | Requisitos de competência                      | Lista de requisitos de competência                            |
| <b>Análise crítica das competências (4.2.4)</b>   |  |  |   |
| Registro das competências<br>Dados sobre requisitos de desempenho na execução das tarefas, obtidos através de:<br>- entrevista/questionários dirigidos a empregados, supervisores e gerentes<br>- observações<br>- discussões em grupo<br>- pareceres de especialistas  | Análise das competências existentes                              | Identificação das competências existentes      | Lista das competências existentes                             |
| <b>Definição das lacunas de competência (4.2.5)</b>   |  |  |   |
| Listas das competências requeridas e das competências existentes  | Definição das lacunas de competência                             | Conhecimento das lacunas de competência        | Lista das lacunas de competências                             |
| <b>Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência (4.2.6)</b>  |  |  |   |
| Lista de lacunas de competência   | Identificação e seleção do treinamento como solução              | Treinamento selecionado como solução           | Treinamento selecionado como solução                          |
| <b>Definição da especificação das necessidades de treinamento (4.2.7)</b>   |  |  |   |
| Lista dos requisitos de competência<br>Lista das lacunas de competência<br>Resultados de treinamentos anteriores<br>Solicitações de ações corretivas  | Documentar os objetivos e os resultados esperados do treinamento | Especificação das necessidades de treinamento  | Documento com a especificação das necessidades de treinamento |



O Projeto e planejamento do treinamento é um processo de 4 etapas:



### 1ª Etapa - Definição das restrições

Muitas vezes, a necessidade de um determinado treinamento é evidente, mas as possibilidades de sua implementação correta é posta em dúvida, devido a algumas restrições. É, portanto, de suma importância listar e analisar os possíveis motivos que possam impedir ou dificultar a realização de um treinamento.

A norma ISO 10015, sobre as restrições, textualmente diz o seguinte:

*Recomenda-se que a lista de restrições seja usada para a seleção dos métodos de treinamento e do fornecedor do treinamento, bem como para a elaboração da especificação do programa de treinamento.*

### 2ª Etapa - Métodos de treinamento e critérios para seleção

A escolha do método de treinamento a ser utilizado é de fundamental importância. Para selecionar os melhores métodos, convém identificar aqueles que satisfaçam as necessidades de treinamento, identificadas. Como critério de seleção, também, é conveniente considerar os recursos disponíveis, as restrições ou limitações e os objetivos dos programas que se pretende desenvolver.

Além dos métodos tradicionais, como cursos, seminários e estágios, temos que considerar a possibilidade de utilização de novas metodologias como, por exemplo, a EAD - Educação A Distância.

Veja, a seguir, um comentário sobre EAD e ISO 10015.

O italiano Tomás de Aquino, um dos maiores filósofos da Idade Média, surpreendeu o mundo ocidental ao afirmar que o principal agente da educação não deveria ser o professor, e sim o aluno. Aquino defendia um modelo em que as pessoas seriam capazes de conduzir por si só, o processo de aprendizagem.

Graças à *Educação A Distância - EAD* (1) - as empresas estão aproveitando a oportunidade de, finalmente, colocar o aprendizado nas mãos de seus empregados. Para um grande número de profissionais, o conhecimento está apenas a um toque (no teclado) de distância, uma vez que a *EAD* chega diretamente às estações de trabalho, via *internet*.

A educação a distância permite adequar o aprendizado ao ritmo, à disponibilidade de tempo e às características de cada profissional. Para as empresas, a *EAD* está sendo visto também com um instrumento de retenção de talentos. O leque de ofertas aumenta, não impondo restrições ao potencial de crescimento dos profissionais exponenciais. Do ponto de vista dos executivos, as vantagens incluem desde a oportunidade de acesso às mais conceituais fontes de conhecimento do mundo até a possibilidade de, eventualmente, recuperar o tempo perdido.

A *EAD* está criando novos hábitos de aprendizagem distintos daqueles incentivados pelo ensino presencial, principalmente no que diz respeito ao autodidatismo (método mencionado no *item 4.3.3 da Norma ISO 10015*). A forte contribuição da *EAD* para a mudança de paradigma educacional baseia-se no fato de que existe maior participação do aluno. No sistema presencial é notória a passividade do aluno em relação à condução do processo ensino-aprendizagem.

A *EAD* é um novo processo que o profissional de treinamento precisa entender para obter sucesso com sua utilização. Com a adoção da *EAD*, as empresas precisarão repensar seus sistemas de avaliação e de medição dos resultados de seus programas de treinamento.

É importante frisar que a *EAD*, quando bem estruturada, segue as *diretrizes* dadas pela norma de Gestão da Qualidade - ISO 10015. Em muitas etapas, a metodologia implementada pela *EAD* supera a do ensino presencial. É o caso, por exemplo, da *Avaliação da Aprendizagem*, que chega a 100%, enquanto nos cursos presenciais fica na faixa de 40 a 70 % - conforme pesquisa da *ASTD - American Society for Training And Development*.

A tecnologia utilizada na *EAD*, como por exemplo, o *LMS - Learning Management System*, os *Sistemas de Gerenciamento para Ensino a Distância (SGEADS)*, ou o *IMS (Instructional Management System)*, permite melhor controle e avaliação da aprendizagem.

Diante do exposto, e de acordo com o *item 4.3.3 - Métodos de treinamento e critérios para seleção - da Norma ISO 10015: Diretrizes para treinamento* - podemos concluir que a *EAD* deve ser considerada como um dos “... métodos potenciais de treinamento que possam satisfazer as necessidades de treinamento.”

Agora, com a *EAD*, o profissional pode ir atrás das informações, buscar conhecimento, ampliar os horizontes e cuidar de sua ascensão profissional e de sua empregabilidade. Com a *EAD*, está nas mãos dos profissionais a melhoria de suas competências, conforme preconizou São Tomás de Aquino.

---

1. Fonte: [http://penta.ufrgs.br/edu/edu1\\_1.html](http://penta.ufrgs.br/edu/edu1_1.html) - Consultado em 05/0907

A Educação à Distância é caracterizada:

- pela separação do professor e aluno no espaço e/ou tempo (*Perraton, 1988*);
- controle do aprendizado realizado mais intensamente pelo aluno do que pelo instrutor distante (*Jonassen, 1992*);
- comunicação entre alunos e professores é mediada por documentos impressos ou alguma forma de tecnologia (*Keegan, 1986; Garrison and Shale, 1987*).

### **3ª Etapa - Especificação do programa do treinamento**

Para desenvolver esta etapa, sugerimos a elaboração de plano de curso e de planos de aula.

Veja, a seguir, a título de exemplo, duas planilhas: uma do plano de curso e outra do plano de aula.

# PLANO DE CURSO

*"A especificação do programa de treinamento deve dar uma idéia bem clara das necessidades da organização, dos requisitos do treinamento e dos objetivos do treinamento que definem o que os treinandos estarão aptos a alcançar como resultado do treinamento."*

Norma ISO 10015 - 4.3.4 Especificação do programa de treinamento

|                         |
|-------------------------|
| Plano de curso:         |
| Justificativa:          |
| Objetivo geral:         |
| Objetivos específicos:  |
| PROGRAMA                |
| Público alvo:           |
| Metodologia e recursos: |
| Carga horária:          |
| Período e local:        |
| Facilitador(a):         |
| Avaliação:              |

Obs.: É de suma importância a inclusão do item AVALIAÇÃO. No plano de curso ou no plano de aula, convém mencionar: quem fará a avaliação, quando será feita e que instrumento será utilizado.

# PLANO DE AULA

PLANO DE AULA:

OBJETIVO GERAL:

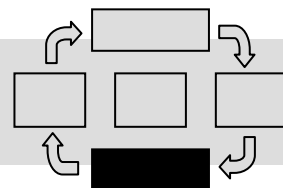
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | CONTEÚDO PROGRAMÁTICO | RECURSOS INSTRUCIONAIS | TEMPO |  |
|-----------------------|-----------------------|------------------------|-------|--|
|                       |                       |                        |       |  |

Obs.: Deve-se mencionar em RECURSOS INSTRUCIONAIS, os métodos, processos e recursos que serão utilizados para *avaliar* os objetivos específicos. Além, é claro, de outros recursos necessários para se atingir os objetivos propostos.

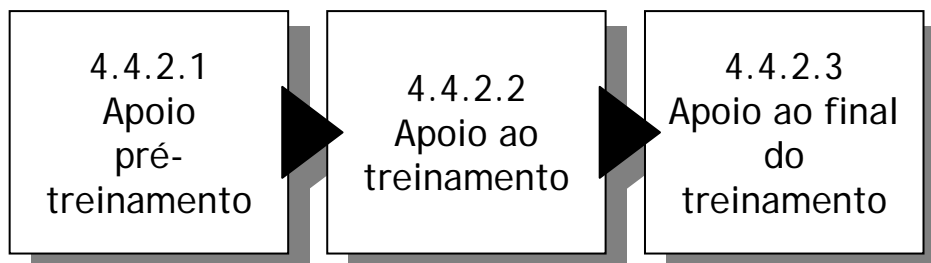
Os objetivos propostos devem ser exeqüíveis, o que implica na análise de todas as variáveis que possam interferir nos resultados almejados.

## 4ª Etapa - Seleção do fornecedor do treinamento

Recomenda-se que todo fornecedor de treinamento, seja externo ou interno, seja submetido a um exame crítico antes de ser selecionado para fornecer o treinamento. Ao selecionar o fornecedor, é bom verificar se ele tem condições para elaborar e implementar os recursos para a avaliação do treinamento.



Para que a efetivação do treinamento seja realizada com sucesso, é necessário desenvolver um processo de apoio de 3 etapas, conforme a baixo especificado:



## 1ª Etapa - Apoio pré-treinamento

Municar o fornecedor do treinamento com as informações pertinentes.

Informar o treinando sobre a natureza do treinamento e as lacunas de competência que se pretende eliminar.

Possibilitar os contatos necessários entre o instrutor e os treinandos.

## 2ª Etapa - Apoio ao treinamento

Fornecer ao treinando e/ou instrutor a infra estrutura necessária, como por exemplo: ferramentas, equipamentos, documentação, softwares, acomodações.

Fornecer oportunidades adequadas e pertinentes para o treinando aplicar as competências que estão sendo desenvolvidas.

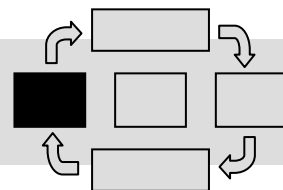
Dar o retorno sobre o desempenho na atividade, conforme requerido pelo instrutor e/ou treinando.

## 3ª Etapa - Apoio ao final do treinamento

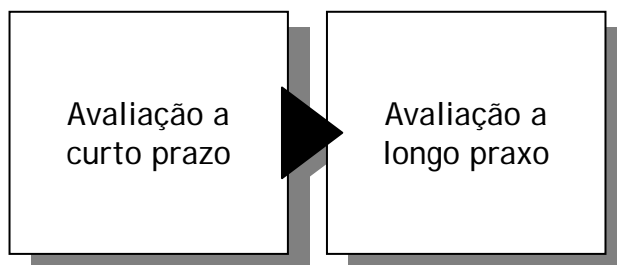
Recebimento de informações de realimentação do treinando.

Recebimento de informações de realimentação do instrutor.

Fornecimento de informações de realimentação para os gerentes e o pessoal envolvido no processo de treinamento.



Esta fase é complexa, mas pode ser implementada com certa facilidade. Os resultados do treinamento podem ser avaliados em dois momentos:

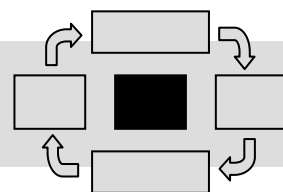


## **Avaliação a curto prazo**

Para verificar a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotados e sobre os conhecimentos e habilidades adquiridas como resultado do treinamento.

## **Avaliação a longo prazo**

Para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.



## MONITORAÇÃO

É importante lembrar que todas as fases do processo de treinamento devem ser *monitoradas*, visando a melhoria contínua do *ciclo do treinamento*.

*“O objetivo principal da monitoração é assegurar que o processo de treinamento, como parte do sistema da qualidade da organização, está sendo devidamente gerenciado e implementado, de forma a comprovar a eficácia do processo em alcançar os requisitos do treinamento e da organização.”*

Fonte: Norma ISO 10015 - em 5.1

Para a validação do processo de treinamento, *pode ser feita uma análise crítica das diversas etapas para identificar itens não-conformes e as devidas ações preventivas e corretivas.*

# EFICIÊNCIA E EFICÁCIA CONCEITOS

“Existe, conforme nos diz Peter Drucker, uma confusão entre eficácia e eficiência, entre fazer as coisas certas e fazer as coisas de maneira certa. “Não existe coisa mais inútil do que fazer com grande eficiência as coisas que não precisam ser feitas”.

“Um exemplo de diferenciação entre eficiência e eficácia é o de um gerente de treinamento que ministra um curso para vendedores da empresa. Se o programa foi bem apresentado, o horário foi cumprido, os impressos de boa qualidade, este gerente foi eficiente. Se, além disso, o pessoal de vendas passa a vender mais, o gerente de treinamento foi eficaz.”

Isto nos mostra que além da eficiência, os profissionais devem procurar a eficácia.

Texto para fins didáticos  
O Gerente Eficaz - Peter F. Drucker - Livros Técnicos e Científicos Editora

Veja, a seguir, excertos de 5.2 - Validação do processo de treinamento - Norma ISO 10015

## **Eficiente e Eficaz**

- “Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados, então os registros das competências devem ser atualizados para refletir essa qualificação adicional.”

## **Ineficiente e Eficaz**

- “Se os procedimentos não forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados, então convém que os procedimentos sejam revistos e os registros das competências devem ser atualizados para refletir essa qualificação adicional.”

## **Eficiente e Ineficaz**

- “Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos não forem alcançados, então serão necessárias ações corretivas para melhoria do processo de treinamento ou desenvolver uma solução alternativa ao treinamento.”

# EFICÁCIA DO TREINAMENTO

*“O maior benefício do treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem.”*

*Peter Drucker*

*“Se o aprendiz não aprendeu, o instrutor não ensinou”*

**T.W.I.**  
*Training Within Industry,*

Hoje, na chamada era do conhecimento, o treinamento é o mais importante fator crítico de sucesso, das pessoas e das empresas.

Pessoas mais capacitadas têm um espírito crítico mais aguçado, que aumenta suas probabilidades de diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos.

Conforme observa Chiavenato (1996), a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada com a capacitação e com o crescente desenvolvimento profissional. Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade.

Pode-se inclusive afirmar que o treinamento constitui-se num agente motivador comprovado. De acordo com Carvalho (1993), o treinamento é um fator de auto-satisfação do treinando.

Ishikawa (1993), um dos gurus da qualidade, afirma que a qualidade começa e termina com a educação.

Assim, é importante e imprescindível investir no treinamento. Chiavenato (1996), confirma essa idéia ao expor que a preparação e formação das pessoas devem converter-se o quanto antes em uma verdadeira obsessão. O sucesso na melhoria dos serviços prestados está intimamente ligado a essa variável: treinar, treinar, treinar. Treinar todos, a fundo. E voltar a treinar continuamente.

Tudo que foi exposto pode na verdade ser resumido em uma única frase : "a empresa cresce quando faz crescer as pessoas" (Silva, apud Chiavenato, 1996:88).

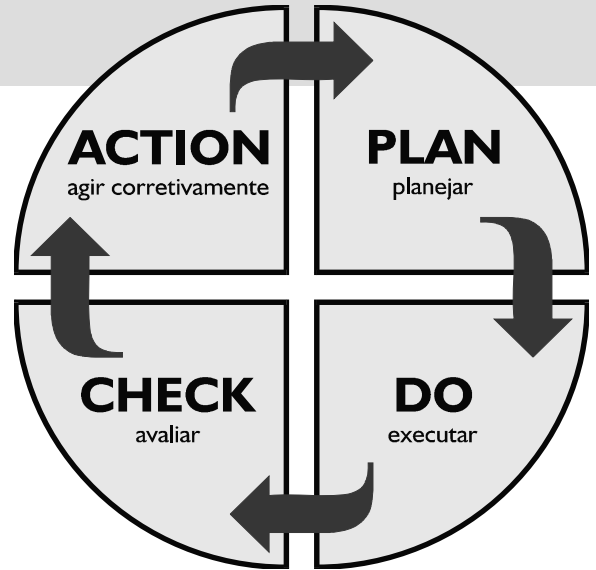
Conforme observa Serralvo (1996), Drucker, um dos maiores estudiosos da Administração, há algum tempo apontava a transição de mão-de-obra para o cérebro de obra. Essa mudança de sentido, passa a exigir portanto, uma revisão de técnicas, procedimentos, metodologias e uma corajosa reconsideração de valores, atitudes e expectativas em relação ao ser humano e as atividades de treinamento.

O cenário atual, aponta para a necessidade de um treinamento mais voltado para o que Drucker chama de trabalhadores do conhecimento (*Knowledge workers*), considerando o homem como um ser capaz de raciocinar. O treinamento deve considerar não só a generalização do compartilhamento de conhecimentos e habilidades técnicas específicas, ligados aos materiais e procedimentos próprios, mas também o cultivo das habilidades sociais, de hábitos que pertencem aos âmbitos da cordialidade e do respeito, das boas maneiras; e do cultivo igualmente crítico, das habilidades de pensar, compreender relações causais, discriminar, escolher, aprender sozinho, aplicar princípios etc.

Essas considerações, em conjunto, permitem concluir que o treinamento em uma concepção moderna deve resgatar o treinando como sujeito da ação, considerando as contribuições advindas dele, enquanto ser pensante e social. Só dessa forma o treinamento poderá ser considerado instrumento de transformação e efetivamente contribuirá para a melhoria dos serviços prestados.

Paralelamente, uma análise crítica mais global sobre a atividade de treinamento, permite a afirmação de que as organizações não estão criando um ambiente que viabilize os resultados da capacitação. Investe-se grandes somas de dinheiro em treinamento, mas não há mudança na estrutura de trabalho de forma a possibilitar às pessoas fazerem algo diferente. Em outros casos, as técnicas são adquiridas, mas as barreiras internas não são derrubadas. Os conhecimentos adquiridos são da posse exclusiva de quem os recebeu.

Como afirma Motomura, um dos maiores especialistas brasileiros em treinamento de executivos, é um paradoxo gastar montanhas de dinheiro se a instituição não está disposta ou acostumada a dar espaço para as pessoas aplicarem suas competências e conhecimentos adquiridos (Motomura apud Netz, 1998).



### PLAN - planejar

O treinamento deve ser planejado com base na definição das necessidades de treinamento. *"Recomenda-se que a definição tome por base a análise das necessidades atuais e futuras da organização, em contraposição à competência existente de seu pessoal"* (4.2.1 da norma 10015)

### DO - executar

*"... realizar todas as atividades específicas para o fornecimento do treinamento, conforme previsto na especificação do programa de treinamento."* (4.4.1 da norma 10015)

### CHECK - avaliar

*"A finalidade da avaliação é confirmar que ambos, os objetivos da organização e do treinamento, foram alcançados, ou seja, o treinamento foi eficaz."* (4.5.1 da norma 10015)

### ACT - agir corretivamente para solucionar as não conformidades.

O objetivo desta etapa é a *"Monitoração e a melhoria do processo de treinamento"* (5 da norma 10015) *"O objetivo principal da monitoração é assegurar que o processo de treinamento, como parte do sistema da qualidade da organização, está sendo devidamente gerenciado e implementado, de forma a comprovar a eficácia do processo, em alcançar os requisitos do treinamento da organização."* (5.1 da norma 10015)

**Fazer certo na primeira vez.  
Fazer sempre melhor na segunda vez.**

# E SE O TREINAMENTO FOR MAL AVALIADO?

O principal objetivo de uma avaliação é identificar falhas.

Identificando falhas, podemos, com relativa facilidade, melhorar o desenvolvimento dos programas de treinamento, de acordo com as diretrizes da norma NBR ISO 10015:2001.

É preciso, portanto, mudar nossos paradigmas. É preciso gostar das más notícias, conforme nos ensina Bill Gates (veja box ao lado).

É bom quando as más notícias se espalham.

Você não vai poder reagir adequadamente se não tomar conhecimento exato e imediato das notícias decepcionantes. As pessoas afetadas precisam perguntar: "O que aconteceu realmente? Quais são os fatos?" Elas precisam fazer uma análise cuidadosa da situação ocorrida.

Excerto de um artigo de Bill Gates - Jornal Folha de S.Paulo

## LAMENTAMOS INFORMAR, MAS ... Más notícias têm de circular

O fato é que aquilo que você não sabe e não quer saber pode e vai prejudicá-lo. Pergunte aos funcionários da Enron, da Andersen, da Merrill Lynch, do FBI, da CIA, da Igreja Católica ... Por que os executivos insistem em ignorar os problemas? "As pessoas e as organizações têm uma propensão para o otimismo", diz Chip Heath, professor da Stanford Business School, que estuda o tema.

Excertos de um texto de Scott Kirsner/Fastcompany Revista Exame Edição 775 páginas 118 e 119

Conforme, também, nos ensina o Professor Chip Heath, precisamos livrar-nos da armadilha que é nossa propensão para o otimismo (veja box ao lado).

Portanto, se o treinamento for mal avaliado, ótimo!

Vamos aproveitar a oportunidade para melhorá-lo.

Afinal, esta é uma das atribuições dos profissionais de Recursos Humanos.

## RESPONSÁVEIS PELA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 10015

*“Toda empresa precisa se tornar uma instituição que aprende.  
Ela também precisa se tornar uma instituição de ensino”.*

*Peter Drucker*

DE ACORDO COM A NORMA ISO 10015, para que o treinamento seja realmente eficiente e eficaz, é preciso rever a postura e a responsabilidade de todos os envolvidos no processo.

É, portanto, importante analisar os seguintes envolvidos:

- A. A alta direção
- B. O gestor de RH/T&D e sua equipe
- C. Os gestores das diversas áreas da empresa
- D. Os facilitadores
- E. Os prestadores de serviços de treinamento
- F. Os treinandos

### a) alta direção

No item 4.2.1 da Norma ISO 10015, a responsabilidade da alta direção, é assim especificada:

*É conveniente que a organização defina a competência necessária a cada atividade que afeta a qualidade dos produtos e serviços, avalie a competência do pessoal para realizar a atividade e elabore planos para eliminar quaisquer lacunas de competências que possam existir.*

*Recomenda-se que a definição tome por base a análise das necessidades atuais e futuras da organização, em contra-posição à competência existente de seu pessoal.*

Compete, portanto, à alta direção, com a colaboração dos gestores da empresa, verificar se os *gap's de competência* estão sendo eliminados E, principalmente, compete à alta direção analisar o retorno dos investimentos em treinamento.

Mas, é bom lembrar o que nos ensina *Peter Senge* em “*A Dança das Mudanças*”:

*Muitas pessoas crêem que só a alta gerência, o líder heróico, pode impulsionar a mudança. Estão errados. No mundo corporativo de hoje, a alta gerência se associa à liderança. A liderança é a capacidade de uma comunidade humana dar forma a seu futuro e, principalmente, de levar adiante os processos significativos de mudança necessários para fazê-lo.*

Mas, se acreditamos que só teremos um RH estratégico se contarmos com o apoio da Alta Direção, a pergunta certa que devemos fazer é:

“Quem deve conseguir o apoio da Alta Direção?”

**b) O gestor de RH/T&D e sua equipe**

O gestor de RH, precisa atuar, principalmente, a nível estratégico. Precisa responder à pergunta:

*“Que contribuição o RH deve dar para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos?”*

Para responder esta pergunta, o gestor de RH precisa estar a par dos objetivos estratégicos da empresa. Mais importante ainda, ele precisa participar da definição desses objetivos.

Outra pergunta que o gestor de RH precisa responder é a seguinte:

*“Qual é o retorno do investimento em treinamento?”*

Treinamento não pode mais ser visto como “*despesa*”. Treinamento é investimento e, como tal, deve ter como objetivo um retorno previsto. E este retorno precisa ser medido e comparado com indicadores de performance.

É oportuno dizer que o “*know-how*” específico sobre avaliação deve ser competência do profissional de RH/T&D, a quem compete orientar os treinandos e seus gestores para que façam corretamente as avaliações dos resultados do treinamento.

E quando falamos em “*know-how*” específico, estamos nos referindo a todos os tipos de avaliações: *avaliação de reação, avaliação de aprendizagem, avaliação de mudança de comportamento, avaliação de resultados e avaliação do retorno do investimento em treinamento*. E como nos ensina a Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marisa Eboli - da FEA-USP - “*Líderes educadores avaliam, avaliam, avaliam*”

Os profissionais de RH/T&D são, também, responsáveis pela elaboração dos formulários que são utilizados para registrar as avaliações. Deverão, também, elaborar relatórios, dando parecer sobre as avaliações de treinamento realizadas.

E, finalmente, compete aos profissionais de RH/Treinamento, deixar bem claro que, na empresa, o treinamento é responsabilidade de todos.

### c) Os gestores das diversas áreas da organização

*“Todo gestor é, antes de tudo, um gestor de Recursos Humanos.”*

*“Quem não é capaz de desenvolver seus colaboradores, não é digno de tê-los.”*

Jaques (1998) afirma que *“um gerente só é de fato um gerente quando é responsável pelo output de seus liderados”*.

Partindo das afirmações acima mencionadas, podemos afirmar que os gestores devem ser, os maiores responsáveis pela avaliação dos resultados de treinamento. Eles devem garantir a realização da Avaliação dos Resultados do Treinamento, conforme a seguinte diretriz:

*“Dentro de um determinado período, após o término do treinamento, convém que a gerência da organização garanta a realização de uma avaliação para verificar o nível de competência alcançado (Item 4.5.1 da Norma ISO 10015).*

---

*Jaques, Elliott - Requisite Organization - Cason&Hall, 1998 (segunda edição)*

O gestor, da área a que pertencem os treinandos deverá ser devidamente orientado para avaliá-los.

Para avaliar resultados que impliquem na mudança de comportamento dos treinandos, é preciso observá-los em seus postos de trabalho, e por um tempo relativamente longo.

Os gestores, de acordo com a Norma ISO 10015 - em 4.4.2.2, também devem:

*“ ...fornecer oportunidades adequadas e pertinentes para o treinando aplicar as competências que estão sendo desenvolvidas.”*

Os gestores precisam saber qual é o retorno do investimento em treinamento.

Empresários e gestores chegaram à conclusão que os Recursos Humanos de suas empresas são seus ativos intangíveis mais importantes. Entretanto, são poucas ainda as empresas que possuem ferramentas para medir o Retorno do Investimento em Treinamento.

As organizações bem sucedidas, conscientes da importância de seus Recursos Humanos, estão implementando diversas ferramentas para aumentar a eficiência e eficácia das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Mas, certamente, uma das mais importantes ferramentas é a *norma ISO 10015: Diretrizes para treinamento*.

#### **d) Os facilitadores**

Entendemos como facilitadores, os instrutores, consultores, técnicos e todos aqueles que direta ou indiretamente são responsáveis pelo desenvolvimento dos programas de treinamento.

Os facilitadores têm que ter *know-why* (saber por quê) para entender que todo treinamento deve trazer resultados para a organização. Eles precisam saber que o treinamento deve aumentar a produtividade, diminuir custos e promover outras melhorias, de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

Os facilitadores têm que ter, também, *know-how* (saber como) para desenvolver programas de treinamento eficientes e eficazes, de acordo com as diretrizes especificadas na norma ISO 10015.

Os instrutores, por dever de ofício, são responsáveis por diversas modalidades de avaliações. Quando o treinamento é terceirizado, deve-se solicitar do fornecedor desse serviço, detalhamento do processo de avaliação que melhor atenda os objetivos do programa a ser desenvolvido.

#### **e) Os prestadores de serviços de treinamento**

A terceirização dos serviços de treinamento é muito comum, principalmente nas grandes organizações; o que é bastante positivo. Mas, infelizmente, estes serviços, são, geralmente, pouco avaliados.

São pouco avaliados porque, na maioria das vezes, só é feita a *avaliação de reação*. Como, normalmente, os profissionais que desenvolvem cursos e seminários são bastante capacitados, é fácil, para eles, "*agradarem*" os participantes, e obterem uma boa *avaliação de reação*.

Os responsáveis pela contratação de serviços de treinamento precisam ser mais exigentes. É preciso solicitar aos prestadores de serviços de treinamento, que façam as avaliações de aprendizagem, de mudança de comportamento e de resultados, de acordo com o treinamento que irão desenvolver.

Empresas de consultoria e profissionais que desenvolvem treinamento, normalmente, estão capacitados para elaborar os recursos necessários para as avaliações, como também, estão capacitados para aplicá-los. É SÓ EXIGIR ...

E, para manter os padrões ideais de Qualidade, o item 4.3.5 da ISO 10015 diz o seguinte:

*Recomenda-se que todo fornecedor de treinamento, externo ou interno, seja submetido a um exame crítico antes de ser selecionado para fornecer o treinamento.*

#### f) Os treinandos

Os treinandos são agentes e pacientes de muitos tipos de avaliações. Como agentes, compete a eles avaliar o programa de treinamento, avaliar os instrutores e os recursos utilizados. Como pacientes, podem ser avaliados pelo instrutor e pelo gestor de sua área. O treinando também pode avaliar seu próprio aproveitamento, fazendo sua auto-avaliação.

A auto-avaliação é um recurso bastante recomendado, pois envolve o treinando no processo ensino-aprendizagem, conforme é descrito no item 4.1.3 da norma NBR ISO 10015:

#### 4.1.3 Envolvimento do pessoal

*O envolvimento apropriado do pessoal cuja competência está sendo desenvolvida, como parte do processo de treinamento, pode favorecer um sentimento de co-autoria deste processo, tornando este pessoal mais responsável por assegurar o seu sucesso.*

Carl Rogers também enfatizou a importância da auto-avaliação, ao dizer: "A auto-avaliação é o principal método de avaliar o progresso ou o sucesso"

## AValiação DO TREINAMENTO CONSIDERAÇÕES

*“Não existe um evento de treinamento que, bem feito, não produza resultados !  
Nenhum !”*

*Benedito Milioni*

*“Não somente é possível medir o efeito da performance humana como é necessário para que T&D venha se firmar como área estratégica.”*

*Bettyna P.B Gau Beni e outros*

A avaliação é inerente e imprescindível em todo processo educativo no qual se realize um constante trabalho de ação-reflexão-ação. Conforme nos ensina James Waldroop e Timothy Butler, *“Ação e reflexão formam a mais potente combinação para a transformação pessoal”*.

Enquanto objeto com possibilidades diagnósticas, vinculado ao processo de aprendizagem, é fundamental elaborar um projeto de avaliação que possa servir, a todo instante, como feedback para avaliar não só o indivíduo e seu conhecimento, mas, também, a proposta da instituição, possibilitando, assim validar e/ou rever o trabalho a cada momento que for necessário.

Em uma proposta de avaliação, não se pode dar ênfase somente a respostas certas ou erradas, mas, também, e com relevada importância, ao modo como as pessoas chegam a tais respostas, tanto as certas como as erradas.

O ser humano é uma totalidade que envolve saber, ser/conviver e saber fazer. Todas essas dimensões devem ter igual importância em sua formação. Portanto, a avaliação precisa considerar essa totalidade e não apenas o aspecto cognitivo, como habitualmente acontece na maioria dos processos avaliativos.

Antes de iniciar o planejamento de um sistema de treinamento e, por consequência, avaliá-lo, é necessário o uso de uma metodologia participativa envolvendo os sujeitos da avaliação, tais como: gestores, instrutores e treinandos.

A metodologia participativa de planejamento cria condições para a implantação da avaliação de treinamento de forma sistemática. É a partir da análise e discussão prévia das principais questões avaliativas com as pessoas que serão afetadas que se desencadeia um processo de reflexão e conscientização sobre a importância e necessidade da avaliação.

Como afirmam Kaplan e Norton, criadores do *Balanced Scorecard*. ***“medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”***.

*“Como sabemos, o que se mede se consegue. Mas aquilo que se mede também define a cultura da empresa. Por quê? Porque descreve o que é valorizado.”*

---

In “Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” Brian E. Becker, Mark A. Huselid e Dave Ulrich\_Editora Campus - 3ª Edição

# OBJETIVOS DAS AVALIAÇÕES

Até recentemente, dizia-se, nas empresas, que o importante era treinar os funcionários. A própria *ISO - norma 9001:1994* - enfatizava a importância do treinamento, exigindo que se fizesse treinamento e provasse que ele foi realizado. Já a nova versão - *norma ISO 9001:2000* - não só exige que as empresas desenvolvam treinamento, mas que também avaliem sua eficiência e eficácia.

Veja, a seguir, os principais objetivos das avaliações:

## Medir o retorno do investimento em treinamento.

- Treinamento quando bem desenvolvido, dá resultado; muito resultado. Cristina Gomes Palmeira, em seu livro "*ROI de treinamento*", descreve um caso de mensuração de treinamento no Brasil que registrou um retorno de 410,52 % com relação ao valor investido.

## Medir resultados estratégicos:

- Melhoria da qualidade, aumento da satisfação dos clientes, aumento de produção, aumento das vendas, aumento dos lucros, redução de custos, redução de acidentes, redução de *turnover*, e muitos outros resultados, de acordo com os programas desenvolvidos.

## Melhorar o treinamento.

- Através das avaliações é possível identificar falhas na programação e no desenvolvimento dos treinamentos e outras não conformidades. A partir dessa identificação, é possível melhorar o treinamento, de forma contínua.

## Melhorar o índice de aproveitamento dos treinandos.

- Está comprovado que os treinandos são mais dedicados quando sabem que serão avaliados. No item 4.1.3 a norma ISO 10015 diz o seguinte: "*O envolvimento apropriado do pessoal cuja competência está sendo desenvolvida, como parte do processo de treinamento, pode favorecer um sentimento de co-autoria deste processo, tornando este pessoal mais responsável por assegurar o seu sucesso.*"

### Melhorar a competência dos docentes.

- A avaliação identifica erros relativos à didática e à metodologia dos docentes. Identifica, também, condições e fatores que influenciam negativamente no resultado do treinamento. Fornecendo *feedback* aos docentes, as avaliações têm um papel importante no processo de eliminação dos *gap's de competência* dos docentes.

### Melhorar os recursos instrucionais.

- Deve-se avaliar a adequação dos métodos, processos e recursos de treinamento e medir seus resultados. Através das avaliações é possível escolher os melhores métodos, processos e recursos de treinamento. Com esta providência, é possível diminuir custos e aumentar a eficácia do treinamento.

### Melhorar a Gestão da Qualidade.

- O treinamento, de acordo com a norma ISO 10015, tem como objetivo eliminar os *gap's* das competências essenciais, bem como assegurar a aquisição de novas competências. De forma direta e indireta, as avaliações interferem positivamente na gestão da empresa.
- A norma NBR ISO 10015:2001 - Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento é, antes de tudo, uma norma de "Gestão da Qualidade". É uma norma auxiliar das normas da família NBR ISO 9000 (da qual a série NBR ISO 10000 é parte integrante).

# CONSIDERAÇÕES SOBRE MEDIÇÕES

- "Obtemos aquilo que inspecionamos ( medimos ), não aquilo que esperamos".
- A medição é necessária para confirmar que os esforços despendidos na melhoria tiveram efeito. Medição está associada a melhoramento.
- O mais importante motivo para a medição é apoiar o sistema de melhorias.
- A medição serve para: controle, previsão, estimativa, tomada de decisão, identificação de problemas, solução de problemas, avaliação de melhoramentos.
- Não se pode medir aquilo que não se pode definir operacional e conceitualmente.
- A medição é o único mecanismo que nos permite saber se estamos removendo sistematicamente as causas comuns e especiais dos erros de nossos sistemas e processos, a uma velocidade razoável.
- A medição pode ser utilizada de maneira eficaz para impulsionar e motivar a melhoria da performance.
- A medição pode dizer-nos onde precisamos de melhoria, pode ajudar-nos a priorizar os alvos de nossas energias e recursos, pode motivar, pode dizer-nos quando nos tornamos melhores e é parte natural e inerente ao processo gerencial.
- Não se pode medir e definir aquilo que não se compreende.
- A medição proporciona uma base comum para a tomada de decisão.

Para que o sistema de medição sirva de impulso para a melhoria, ele deve ser compreendido e aceito pelos usuários do sistema. Uma maneira de aumentar a compreensão e aceitação é envolver os usuários no seu desenvolvimento. A medição serve como "feed-back" para permitir que as pessoas saibam como estão se desempenhando. Desta forma, a medição é um componente importante do processo de motivação.

---

Texto para fins didáticos. Excertos de um texto de:  
*Marcos Antonio Lima de Oliveira - Certified Quality Engineer - ASQ/USA*  
*Diretor da Qualitas Treinamento e Consultoria*

# PLANEJAMENTO DAS AVALIAÇÕES

As avaliações devem ser previstas e planejadas antes do desenvolvimento dos programas de treinamento.

- É de suma importância ter os objetivos gerais e específicos dos programas bem definidos. Sempre que possível, os objetivos devem ser definidos em termos quantitativos e qualitativos. Ex. de objetivo de um curso de logística: Reduzir em 50% o prazo de entrega da mercadoria.
- Uma providência bastante eficaz é a identificação e escolha de índices e indicadores que possam ser utilizados para medir os resultados de determinado programa de treinamento.

Se o treinamento previsto é para vendedores, podemos escolher, entre outros, os seguintes índices e indicadores para avaliar o resultado: % de novos cliente em relação à carteira de clientes atuais, vendas mês a mês, comparadas com as vendas atuais ou com as vendas dos meses do ano anterior, visitas realizadas - verso - pedidos etc.

O importante é escolher o(s) índice(s) e ou o(s) indicador(es) que realmente seja adequados para avaliar os resultados esperados.

- Ainda antes do desenvolvimento de um programa de treinamento, convém selecionar os tipos de avaliações mais adequadas. Não é necessário utilizar sempre todos os tipos de avaliações.

Veja, no quadro seguinte, com que frequência as empresas estão, atualmente, utilizando as avaliações.

Com que frequência as empresas estão utilizando as avaliações



Analisando o quadro acima, podemos concluir o seguinte:

A *Avaliação do Retorno do Investimento* é pouco utilizada. Na verdade, poucas empresas têm os profissionais habilitados para utilizar este tipo de avaliação.

Atualmente, devido à exigência da nova versão da ISO 9001 muitas empresas, principalmente as grandes, estão procurando avaliar o retorno do investimento em treinamento.

Para sermos mais eficazes, convém, inicialmente, utilizar a *Avaliação do Retorno do Investimento em Treinamento*, nos programas considerados mais importantes e naqueles onde o investimento é maior.

A *Avaliação de Resultados* deve, também, ser mais utilizada. É preciso avaliar resultados qualitativos e quantitativos, para, entre outros motivos, poder melhorá-los continuamente.

Quanto à *Avaliação de Reação*, seu uso está bastante difundido, mas com frequência é mal utilizada. Como, em muitos casos, é a única avaliação utilizada, seu objetivo é desvirtuado.

## O PRIMEIRO TREINAMENTO, A GENTE NUNCA ESQUECE

Ainda hoje, lembro-me, muito bem, do meu primeiro treinamento na empresa onde trabalhei. A empresa, uma multinacional da área farmacêutica, desenvolveu um programa de treinamento bastante abrangente. Além dos temas específicos objetivando a *integração*, dos novos colaboradores, foram abordados assuntos sobre mercado, processos de divulgação e comercialização dos produtos e serviços da empresa. Foi um mês de treinamento, período integral, com a participação de sete profissionais da empresa, como instrutores.

Ao final do treinamento, minha *Avaliação de Reação* foi a melhor possível. Fui valorizado e devidamente capacitado para desenvolver minhas atividades profissionais.

E o mais importante, a *Avaliação de Resultados* deixou claro para a empresa, que o *retorno do investimento em treinamento* foi bastante compensador.

O primeiro treinamento que as empresas desenvolvem é o chamado *Programa de Integração*. Nas grandes empresas, este programa é muito bem estruturado e desenvolvido pelos profissionais de RH. Além de dar as "*Boas-vindas*" aos novos colaboradores, o programa aborda, entre outros, os seguintes temas:

- Histórico e estrutura da empresa
- Visão, missão, valores e políticas da organização
- Competências essenciais da empresa
- Princípios de Gestão da Qualidade
- Direitos e deveres dos empregados

Quando são poucos ou apenas um recém-contratado, o programa é desenvolvido informalmente, para dar "*Boas-vindas*" ao(s) novo(s) colaborador (es).

O desenvolvimento do *Programa de Integração* é uma "*evidência objetiva*" de que a empresa considera seus recursos humanos seus ativos mais valiosos.

Para que o *treinamento de integração* seja eficiente e eficaz, os profissionais de RH devem desenvolvê-lo de acordo com o que preconiza a *Norma ISO 10015 - Gestão da Qualidade - Diretrizes para treinamento*:

- *"É conveniente que a organização define a competência necessária a cada atividade que afeta a qualidade dos produtos e serviços, avalie a competência do pessoal para realizar a atividade e elabore planos para eliminar quaisquer lacunas de competências que possam existir"*

Em 4.2.1 da ISO 1001

Ao desenvolver *programa de integração* e dar "*Boas-vindas*" aos seus colaboradores recém-contratados, a empresa está, também, dando "*Boas-vindas*" a novos clientes.

Diante do exposto podemos concluir que o primeiro treinamento é o mais importante para a empresa. E quem dele participa, nunca esquece.

# AVALIAÇÃO DE EMPREGADO RECÉM CONTRATADO

Uma das melhores formas de avaliar o resultado do TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO é avaliar o comportamento e a atitude dos empregados recém contratados, durante o chamado período de experiência.

Veja, a seguir, modelo de avaliação que foi implementado pela T&G na empresa ATB S.A.

De acordo com o modelo, a avaliação é feita pelo gestor da área e ou pelo chefe imediato do empregado recém contratado.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

PERÍODO EXPERIMENTAL

Nome de empregado: .....

Cargo/função: ..... Registro nº .....

Área/Setor:..... Data de Admissão: ...../...../..... Término da experiência: ...../...../.....

### OBJETIVO DA AVALIAÇÃO

Esta primeira avaliação tem como objetivo iniciar um processo de observação e análise do desempenho profissional. Compete a você, enquanto avaliador, observar o desempenho do novo empregado para verificar se ele está correspondendo ao esperado. Compete, também, a você identificar os procedimentos a serem adotados caso o empregado tenha dificuldade em adaptar-se ao trabalho.

Avaliando corretamente, você terá condições de formar uma boa equipe de trabalho. Dê, portanto, ao recém-contratado as orientações e as condições necessárias para que ele possa desenvolver-se profissionalmente.

### INSTRUÇÕES

1. Lembre-se que ao avaliar você também estará sendo avaliado. Por isso, procure ser justo e o mais imparcial possível, assinalando a alternativa que melhor explique o desempenho atual do empregado que você está avaliando.
2. Sempre que julgar necessário, use o espaço reservado para observações.
3. Através desta avaliação, você pode solicitar a efetivação ou a demissão do novo empregado, ou então solicitar a prorrogação do prazo de experiência. Lembre-se que toda autoridade deve ser exercida com responsabilidade.
4. Esta avaliação é a mais importante de todas, tanto para você como para o novo empregado. Por isso, sempre que julgar necessário, consulte a área de Recursos Humanos para obter outras orientações sobre como preencher este formulário

**1. ADAPTAÇÃO AO TRABALHO - Reação do recém admitido ao tipo de trabalho. Comportamento e atitude do empregado com relação às normas e procedimentos da empresa.**

- Mantém um comportamento oposto ao solicitado para o seu cargo e demonstra ter sérias dificuldades para cumprir as normas e procedimentos da empresa.
- Precisa modificar seu comportamento e suas atitudes para poder integrar-se ao trabalho e para seguir as normas da empresa.
- Tem feito o possível para cumprir as normas e regulamentos da empresa e, aos poucos, está adaptando-se ao trabalho.
- Está plenamente identificado com as atividades do seu cargo, e segue corretamente as normas e regulamentos da empresa.

Observações:

**2. INTERESSE E INICIATIVA - Entusiasmo demonstrado frente ao trabalho. Comportamento e atitude de quem quer cooperar**

- É indiferente. Demonstra uma falta total de entusiasmo e interesse pelo trabalho.
- Ainda necessita de constante estímulo. Pouca iniciativa e entusiasmo.
- Iniciativa e entusiasmo adequados, considerando o seu pouco tempo de casa.
- Está vivamente interessado em seu novo emprego. Dedicar-se ao trabalho com entusiasmo.

Observações:

**3. RELACIONAMENTO SOCIAL - Maior ou menor facilidade de integração do empregado ao grupo de trabalho .**

- Mantém Sente-se perdido entre os colegas. Parece não ter sido aceito pelo grupo.
- Está, pouco a pouco, conseguindo integrar-se ao grupo, mas ainda tem dificuldade.
- Entrosou-se bem com a maioria. Aos poucos está sendo aceito pelo grupo.
- Possui grande habilidade para conseguir amigos. Mesmo com pouco tempo de casa, todos gostam dele.

Observações:

**4. CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM - Facilidade do empregado em perceber pontos importantes daquilo que lhe está sendo ensinado.**

- Tem dificuldade em compreender o que lhe é ensinado. Parece não ter a mínima capacidade para o trabalho.
- Está conseguindo aprender o que lhe foi ensinado à custa de grande esforço pessoal. É necessário dar-lhe a mesma orientação várias vezes.
- Parece adequado ao cargo para o qual foi contratado. Aprende suas tarefas sem grandes dificuldades. Acata bem toda a orientação que lhe é dada.
- Parece especialmente habilitado para o cargo em que está. A facilidade com que aprende seu trabalho permite-lhe executá-lo sem falhas.

Observações:

**5. FALTAS E ATRASOS - Responsabilidade do recém contratado quanto ao cumprimento de horário e da jornada de trabalho.**

- Por motivos não justificáveis tem faltado ou deixado de cumprir o horário.
- É um pouco relapso quanto ao cumprimento da jornada de trabalho.
- Suas faltas e atrasos foram plenamente justificados.
- Não tem faltado e cumpre o horário corretamente.

Observações:

Parecer:  Demitir  
 Efetivar  
 Prorrogar a experiência

Justificativa:

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Responsável pela Avaliação:

# AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Esta avaliação é a mais fácil de se fazer. Documenta o valor percebido pelo treinando. É feita regularmente, no término do treinamento; mas pode ser feita durante ou uma semana após sua realização.

Kirkpatrick descreve esta avaliação como a medida de satisfação do cliente e justifica: *“... se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa certamente reduz a possibilidade de aprendizado.”*

Geralmente, os formulários de avaliação, têm muitas questões; mas, conforme nos sugere Peter Drucker, para ouvir o treinando - (que é *cliente do treinamento*), bastam duas perguntas:

1ª - O que você achou deste curso ?

2ª - Que sugestão você nos dá para melhorarmos este curso ?

Veja, a seguir, modelo de formulário para avaliação de reação:

## AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Assinale com um X o número que melhor expressa sua opinião.

| PÉSSIMO | REGULAR |   | BOM |   |   | MUITO BOM |   | ÓTIMO |    |
|---------|---------|---|-----|---|---|-----------|---|-------|----|
| 1       | 2       | 3 | 4   | 5 | 6 | 7         | 8 | 9     | 10 |
|         |         |   |     |   |   |           |   |       |    |

Justifique:

Nome:.....  
Departamento: ..... Fone/Ramal:.....

O formulário de avaliação de reação, anteriormente apresentado, foi construído com base na sugestão de Peter Drucker e, também, na Escala Likert.

A T&G tem utilizado este formulário, com muito sucesso, na avaliação dos workshops que desenvolve para Profissionais de RH/T&D. Mas é bom deixar claro que o bom resultado que temos obtido é devido ao nível dos participantes de nossos workshops. Na sua maioria, são profissionais com ótimo nível de escolaridade e maturidade, e que portanto não têm dificuldade em justificar sua opinião, fazendo críticas e sugestões.

De acordo com a metodologia utilizada pela T&G, as avaliações são devidamente tabuladas e enviadas a todos os participantes.

Um procedimento bastante eficaz para avaliar a reação dos participantes de um treinamento é a *avaliação oral*. Para tanto, deve-se seguir a recomendação de Peter Drucker, fazendo duas perguntas:

***O que acharam deste treinamento?***

***Que sugestões podem nos dar para melhorarmos este treinamento?***

Após ouvir a resposta à primeira pergunta, *não* se deve comentá-la. Lembre-se que o objetivo é só um: *ouvir o cliente*. Mesmo quando o treinando faz comentários depreciativos, o importante é incentivá-lo a fazer mais comentários, perguntando:

***O que mais ...?***

Também, após a segunda pergunta, o importante é só ouvir o que o treinando tem a dizer. Não deve fazer nenhum comentário sobre a sugestão dada. Deve-se, isto sim, incentivar os treinandos para que dêem mais sugestões. Procure incentivar os treinandos, perguntando:

***O que mais ...?***

Após o treinamento, os responsáveis pelo seu planejamento e desenvolvimento, devem analisar criteriosamente as avaliações e fazer um relatório – oral ou escrito – enfatizando a contribuição dada pelos treinandos. Logicamente, o que for pertinente e viável deve-se implementar. O que não for viável, deve-se justificar, de acordo com a boa técnica.

# OUTROS MODELOS DE AVALIAÇÃO TIPO REAÇÃO

Sendo a avaliação de reação a mais utilizada, muitos profissionais de RH aproveitam o momento e o formulário para solicitar a opinião do treinando sobre os mais variados assuntos. Este procedimento pode ser considerado errado quando:

- Somente se faz a avaliação de reação, perdendo-se a oportunidade de avaliar, com maior eficiência e eficácia, a aprendizagem, a mudança de comportamento e outros resultados.
- No formulário há um excesso de itens a serem avaliados, e quando as orientações para seu preenchimento não são muito claras.

Veja, a seguir, modelo de avaliação de reação, com diversos itens a serem avaliados:

| <b>AVALIAÇÃO</b>                               |            |              |          |                |            |
|--|------------|--------------|----------|----------------|------------|
| Evento : .....                                 |            |              |          |                |            |
| Data .../...../..... Participante: .....       |            |              |          |                |            |
| PROGRAMA E METODOLOGIA                         | 1<br>FRACO | 2<br>REGULAR | 3<br>BOM | 4<br>MUITO BOM | 5<br>ÓTIMO |
| Objetivos atingidos                            |            |              |          |                |            |
| Equilíbrio entre teoria e prática              |            |              |          |                |            |
| Adequação do material didático ao programa     |            |              |          |                |            |
| ORGANIZAÇÃO                                    | 1<br>FRACO | 2<br>REGULAR | 3<br>BOM | 4<br>MUITO BOM | 5<br>ÓTIMO |
| Pontualidade                                   |            |              |          |                |            |
| Instalações                                    |            |              |          |                |            |
| Apoio Administrativo                           |            |              |          |                |            |
| Recursos audiovisuais                          |            |              |          |                |            |
| INSTRUTOR                                      | 1<br>FRACO | 2<br>REGULAR | 3<br>BOM | 4<br>MUITO BOM | 5<br>ÓTIMO |
| Domínio do assunto                             |            |              |          |                |            |
| Clareza e objetividade na exposição do assunto |            |              |          |                |            |
| Capacidade de esclarecer dúvidas               |            |              |          |                |            |
| SEU CONHECIMENTO<br>SOBRE OS TEMAS ABORDADOS   | 1<br>FRACO | 2<br>REGULAR | 3<br>BOM | 4<br>MUITO BOM | 5<br>ÓTIMO |
| Antes do curso                                 |            |              |          |                |            |
| Após o curso                                   |            |              |          |                |            |

Sugestões e Observações:

# AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM

A aprendizagem pode ser avaliada através da observação, da entrevista, da auto-avaliação, da avaliação do treinando por seu gestor ou por um profissional de RH. Mas, sem dúvida, a avaliação através das chamadas provas objetivas, é um dos melhores recursos.

Veja, a seguir, modelo de prova objetiva utilizada para avaliar aprendizagem. Essa prova é utilizada no workshop “Em busca da eficácia em treinamento”

**01. Assinalar a afirmação mais correta.**

- A norma NBR ISO 10015:2001 enfatiza a importância da Gerência de Recursos Humanos e da necessidade de treinamento adequado.
- Só a alta gerência tem condições de implementar a norma NBR ISO 10015:2001.
- Em todo treinamento, obrigatoriamente, deve-se fazer a avaliação tipo reação e a avaliação de resultados.
- A evidência objetiva de que a empresa tem determinada competência é feita através do registro documentando a realização de cursos específicos sobre essa determinada competência.

**02. Para a EXECUÇÃO DO TREINAMENTO (4.4) a norma NBR ISO 10015 prevê os seguintes apoios:**

- Apoio ao fornecedor do treinamento ou apoio aos profissionais da empresa que desenvolverão o treinamento.
- Apoio pré-treinamento - Apoio ao treinamento - Apoio ao final do treinamento
- Apoio ao treinando e ao instrutor.
- Apoio operacional e gerencial.

**03. Quais os objetivos da DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO(4.2)?**

- Definir as lacunas entre competência existente e requerida.
- Definir as necessidades de treinamento dos empregados cuja competência existente não atende aquelas requeridas para o trabalho.
- Documentar as necessidades de treinamento específicas.
- Todas as alternativas anteriores estão corretas.

**04. É conveniente que a AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO (4.5) seja feita:**

- através de avaliação de reação e de avaliação de resultados.
- a curto prazo, para verificar a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotados e sobre conhecimentos e habilidades adquiridas como resultado do treinamento.
- a longo prazo, para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.
- a curto e longo prazo ...

**05. Segundo Prahalad e Hamel, para que uma competência seja considerada essencial, ela deve:**

- Agregar valor a seus clientes.
- Diferenciar a empresa de seus concorrentes.
- Abrir as portas do futuro para a empresa (Capacidade de Expansão).
- Todas as afirmações anteriores estão corretas.

06. Para Prahalad e Hamel, normalmente, o nível de agregação mais útil resulta em:

- 5 a 15 competências essenciais que devem ter seus componentes desmembrados até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos.
- 16 a 30 competências essenciais que devem ter seus componentes desmembrados até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos.
- 29 a 50 competências essenciais que devem ter seus componentes desmembrados até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos.
- Mais de 50 competências essenciais que devem ter seus componentes desmembrados até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos.

07. Competência essencial:

- É o CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude
- Está relacionada àquilo que a empresa faz de melhor.
- É a melhor competência do profissional.
- É o mesmo que estratégia empresarial.

08. A finalidade da *Avaliação do Treinamento* é confirmar que foram alcançados os seguintes objetivos:

- Objetivos do Treinando e do Treinador.
- Objetivos da Organização e do Treinamento.
- Objetivos Estratégicos e Operacionais.
- Objetivos gerais dos Programa de Treinamento.

09. Complete as frases abaixo com as palavras EFICIENTE e EFICAZ

Ser ..... é desenvolver corretamente uma atividade.

Ser ..... é obter resultados.

10. Relacione a descrição à esquerda com as palavras à direita.

A

Se os procedimentos não forem seguidos e os resultados especificados forem alcançados, então os registros das competências devem ser atualizados para refletir essa qualificação adicional.

EFICIENTE E INEFICAZ

B

Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados, então os registros das competências devem ser atualizados para refletir essa qualificação adicional.

INEFICIENTE E EFICAZ

C

Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos não forem alcançados, então serão necessárias ações corretivas para melhoria do processo de treinamento ou desenvolver uma solução alternativa ao treinamento.

EFICIENTE E EFICAZ

É muito eficaz a utilização de provas ou testes objetivos não só para a avaliação mas, também, para a fixação da aprendizagem.

Veja abaixo um modelo de teste objetivo utilizado para a fixação da aprendizagem, em curso de aperfeiçoamento de vendedores. O recurso é usado como pré-teste e também como pós-teste.

## Pré-teste: Psicologia e Técnicas de Venda

1. *“Pela habilidade para lidar com pessoas pagarei mais do que por qualquer outra habilidade imaginável.”*

Ao pronunciar a frase acima, John D. Rochefeller valorizou:

- O ótimo técnico do profissional.
- O ótimo social do profissional.
- O ótimo técnico e o ótimo social.

3. Complete as frases abaixo com as palavras VANTAGEM e CARACTERÍSTICA.

- a) ..... é o argumento que explica o benefício que o cliente terá.
- b) ..... refere aos dados técnicos, à composição e a tecnologia do produto.
- c) O argumento ..... justifica o argumento .....
- d) O argumento ..... é o mais eficaz.

4. O comprador deve chegar à seguinte conclusão:

- O vendedor *me empurrou* este produto.
- O vendedor convenceu-me a levar este produto.
- Comprei o produto que realmente precisava.
- O produto que comprei é BB - Bom e Barato.

5. Estrategicamente falando o que é mais importante ?

- Manter clientes satisfeitos.
- Conquistar novos clientes.
- Manter e conquistar clientes.

6. A comunicação mais eficaz é a:

- Verbal
- Não verbal

7. Relacione a expressão à esquerda com a técnica mencionada à direita.

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> O preço está ótimo, custa apenas                       | (A) Técnica de remoção de obstáculo.  |
| <input type="checkbox"/> ... Sim ... Mas ...                                    | (B) Motivação inicial.                |
| <input type="checkbox"/> Leve mais dois. A caixa fechada tem doze unidades      | (C) Fechamento por comando.           |
| <input type="checkbox"/> Leve este: garanto que ficará satisfeito               | (D) Venda adicional por sugestão.     |
| <input type="checkbox"/> ... e nossa linha de suprimentos ... você já conhece ? | (E) Venda adicional por investigação. |

# AValiação DA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

Fazer a avaliação da mudança de comportamento não é difícil. É um pouco complexo e exige, na maioria dos casos, um tempo mais prolongado para implementá-la. *Exige, sim, muita dedicação e profissionalismo.*

Bettyna P.B.Gau Beni e outros autores de "Avaliação dos Resultados em Treinamento Comportamental" dizem o seguinte:

*"É chegada a hora da virada: há que se parar de reclamar. Caso contrário, os profissionais de RH vão acabar cedendo lugar a outros profissionais ou consultores externos. Todos temos que enfrentar a realidade e entender que os tempos mudaram e que só sobrevive quem estiver preparado."*

A exemplo do formulário de avaliação anteriormente apresentado, pode-se criar formulários para avaliar, de modo específico, os treinamentos que tenham como objetivo a mudança de comportamento. A técnica consiste em definir os *prognosticadores* relacionados com os objetivos do programa.

**PROGNOSTICADORES** são características pessoais requeridas pelo tipo de trabalho a ser desenvolvido por determinada pessoa, em determinada função.

Tomando por base os *prognosticadores e suas graduações*, é possível avaliar determinada pessoa, a partir das características que determinam a sua melhor ou pior atuação funcional. Mantendo-se fixas essas variáveis poder-se-á avaliar o quanto ela evoluiu ou involuiu, em determinado tempo.

Cecília Whitaker Bergamini e Deobel Garcia Ramos Beraldo, no excelente livro "Avaliação de Desempenho Humano na Empresa", fazem a descrição de um grande número de *prognosticadores* e suas graduações, como o seguinte para funções de chefia e liderança:

**EQUILÍBRIO EMOCIONAL** - Considere a maturidade demonstrada no exercício de sua chefia.

|              |  |
|--------------|--|
| 1ª graduação | Descontrola-se por qualquer motivo, transmitindo sua ansiedade aos subordinados.   |
| 2ª graduação | Quando perde o controle necessita que outra pessoa o ajude a equilibrar-se novamente. Seu equilíbrio é precário.                           |
| 3ª graduação | Raramente perde o controle, e quando isso acontece, esforça-se por voltar ao equilíbrio, não deixando seus subordinados apreensivos.       |
| 4ª graduação | É calmo e sereno, não possuindo grandes variações de humor; transmite a seus funcionários essa atitude favorável, mesmo em horas difíceis. |

Para avaliar resultados de treinamento que tem como objetivo a mudança de comportamento, é recomendável ter informações sobre o comportamento do treinando antes e depois do treinamento. Para cada situação, há um procedimento específico. Podem ser utilizadas, entre outras, a auto-avaliação e a observação feita pelos gestores dos treinandos ou pelos profissionais de RH.

Veja, a seguir, modelo de formulário para o funcionário fazer sua auto-avaliação:

|   |          |
|---|----------|
| Empregado:  | Data / / |
| <b>Avaliação da Mudança de Comportamento</b>  |          |
| Este formulário tem como objetivo o registro de sua auto-avaliação com relação à mudança de comportamento ocorrida, a partir do treinamento recentemente realizado. |          |
| Solicitamos o envio deste formulário, devidamente preenchido, ao setor de treinamento, no prazo de 4 dias.  |          |
| <br>  |          |
| 1. Estou aplicando o que aprendi.   |          |
| <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Em parte <input type="checkbox"/> Não   |          |
| Justifique .....  |          |
| <br>  |          |
| 2. Tive idéias novas para implementar melhorias   |          |
| <input type="checkbox"/> Sim e já foram colocadas em prática.   |          |
| <input type="checkbox"/> Sim, tive idéias, mas não consegui colocá-las em prática .   |          |
| <input type="checkbox"/> Sim, mas ainda não foram colocadas em prática, pelos seguintes motivos:  |          |
| <input type="checkbox"/> Faltam recursos <input type="checkbox"/> Falta tempo <input type="checkbox"/> Falta aprovação  |          |
| <input type="checkbox"/> Falta apoio <input type="checkbox"/> Insegurança <input type="checkbox"/> Existem outras prioridades                                       |          |
| <input type="checkbox"/> Outras razões:.....  |          |
| <br>  |          |
| 3. Mudei minha atitude/comportamento, <i>para melhor</i> , em relação a   |          |
| <input type="checkbox"/> Clientes internos <input type="checkbox"/> Fornecedores internos   |          |
| <input type="checkbox"/> Clientes externos <input type="checkbox"/> Fornecedores externos   |          |
| <input type="checkbox"/> Outras razões:.....  |          |
| <br>  |          |
| 4. Sugestões e críticas que julgo importantes: .....  |          |
| .....   |          |

Veja, a seguir, modelo de *formulário para registrar observações* do gestor do treinando ou de um profissional de RH.

|  |            |            |
|--|------------|------------|
| Empregado:   |            |            |
| <b>Avaliação da Mudança de Comportamento</b>         |            |            |
| <b>Comportamentos observáveis</b>                    | <b>SIM</b> | <b>NÃO</b> |
| 1. Usa luvas, quando necessário?                     |            |            |
| 2. Usa protetor auricular, quando necessário?        |            |            |
| 3. Usa óculos, quando necessário?                    |            |            |
| 4. Manuseia, com segurança, máquinas e equipamentos? |            |            |
| Observações:   |            |            |
| Responsável pela observação                          |            |            |

---

Texto para fins didáticos. Excertos de - Avaliação dos Resultados em Treinamento Comportamental - Bettyna P. B. Gau Beni - Wilson David Lucheti - Marcos Poerner - Qualitymark - Avaliação de Desempenho Humano na Empresa - Cecília Whitaker Bergamini e Deobel Garcia Ramos Beraldo - Editora Atlas -4ª Edição

Devemos, avaliar os resultados quantitativos e qualitativos do treinamento. Resultados quantitativos são mais fáceis de avaliar, pois podem ser medidos.

Resultados qualitativos, em muitos casos, podem também, ser “*medidos*” e avaliados. Uma boa técnica consiste em transformar o que é qualitativo em quantitativo. Para tanto, podemos usar, nas avaliações, a escala Likert.

Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir os níveis de reação dos entrevistados. As escalas de Likert, ou escalas Somadas, requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 2005).

As escalas podem ir, por exemplo, de 1 a 5, de 5 a 1, ou de + 2 a - 2, passando por zero. Mattar (2001) explica que a cada célula de respostas é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Veja abaixo, modelo de avaliação elaborado com base na escala Likert.

## O treinamento desenvolvido atingiu seus objetivos ?

Instrução: Marque com um X o que você considera mais próxima da realidade.

| 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo plenamente |
|                     |          |                           |          |                     |

Utilizando a escala Likert obtemos *índices* que podem ser *indicadores* para avaliar e comparar resultados.

Veja, a seguir, uma pesquisa que normalmente é utilizada “*antes*” e “*depois*” de um treinamento sobre os 8 princípios da qualidade (de acordo com as normas da família ISO 9000). Na pesquisa, foi utilizada a escala Likert para *medir* a aderência aos princípios.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKER, Paul de. *Gestão ambiental: A administração verde*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.  
MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. Edição compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

# PESQUISA NOSSA EMPRESA TRABALHA COM QUALIDADE?

Marque com um X a nota que você considera mais próxima da realidade da sua empresa.

## 1. Foco no cliente

Nossa empresa não costuma ouvir os clientes. Os clientes devem se adaptar a nossos procedimentos.

Notas

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Os clientes são a razão de existir de nossa empresa. Buscamos atender plenamente às suas necessidades.

## 2. Liderança

Em nossa empresa, falta liderança. As pessoas não se sentem engajadas e nem motivadas para atingir os objetivos da organização.

Notas

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Em nossa empresa, as pessoas estão totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

## 3. Envolvimento das pessoas

As pessoas não são valorizados pela empresa. Não há preocupação com a satisfação de suas necessidades; não se investe no desenvolvimento e envolvimento das pessoas.

Notas

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Em nossa empresa, as pessoas estão totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

## 4. Abordagem de processos

Em nossa empresa, cada setor atua isoladamente dos demais e as relações são baseadas na hierarquia e no controle. A preocupação é atender aos superiores.

Notas

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Nossa empresa funciona como um "processo". Cada um de nós busca atender as necessidades daqueles que recebem nossos serviços. Utilizamos métodos para gerenciar processos.

## 5. Abordagem sistêmica para a gestão

Nossa empresa é uma verdadeira colcha de retalhos. Os processos inter-relacionados não são gerenciados corretamente, o que resulta em dispersão de esforços.

Notas

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

As diretrizes da nossa empresa são atualizadas com base numa visão sistêmica. Os processos são inter-relacionados, o que contribui para a eficiência e a eficácia da organização.

## 6. Melhoria contínua

Nossa empresa é muito acomodada, pouco exigente e resistente a mudanças.

Notas

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

A melhoria de nossos processos, produtos e serviços é nosso objetivo permanente.

## 7. Abordagem factual para a tomada de decisão

As decisões são tomadas, sem nenhum critério. Não são analisados dados e informações. Decisões erradas são constantes.

Notas

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Os problemas são discutidos em equipe e as decisões tomadas em conjunto com base em dados de realidade e informações relevantes.

## 8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

Nossa relação com nossos fornecedores é, simplesmente, comercial. Procuramos, sempre, "tirar vantagem" dessa relação.

Notas

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Nosso relacionamento com nossos fornecedores é do tipo "ganha-ganha". Nossos fornecedores são nossos parceiros.

Faça um círculo em torno do total das notas atribuídas por você.

POUCA aderência aos  
Princípios da Qualidade



08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40



MUITA aderência aos  
Princípios da Qualidade

Uma outra forma, é utilizar, ao mesmo tempo, os conceitos e notas tradicionais de avaliação.

De acordo com nossas observações, alguns participantes preferem avaliar o curso utilizando conceitos; outros dão preferência às tradicionais notas de 1 a 10. Com base nestas observações, sugerimos a elaboração de formulário de avaliação onde constam *conceitos e notas*, como apresentamos no modelo abaixo:

**Assinale com um X o número que melhor expressa sua opinião.**

| PÉSSIMO | REGULAR |   | BOM |   |   | MUITO BOM |   | ÓTIMO |    |
|---------|---------|---|-----|---|---|-----------|---|-------|----|
| 1       | 2       | 3 | 4   | 5 | 6 | 7         | 8 | 9     | 10 |
|         |         |   |     |   |   |           |   |       |    |

Mas, atenção:

### EFEITO HALO

Alguns participantes, ao avaliarem, dão preferência para as notas ou conceitos mais baixos. Outros preferem as notas ou conceitos mais altos. Esta preferência ou tendência é conhecida como *Efeito Halo*. Quando bem orientados, os participantes evitam o *Efeito Halo* e fazem avaliações mais corretas.

### TENDÊNCIA CENTRAL

Alguns participantes têm a tendência de assinalar a chamada coluna do meio. Com a devida orientação, os participantes não se deixam influenciar pela *Tendência Central* e passam a fazer avaliações com mais critério.

### Formulários para avaliação de resultados

Cada programa de treinamento deverá ter um formulário específico para avaliar seus resultados. Como regra, o formulário deve ter questões para verificar se os objetivos, geral e específicos do programa foram atingidos.

Portanto, quem for responsável pela elaboração do programa de treinamento, deve, também ser responsável pela elaboração do formulário de avaliação. Quando o treinamento é terceirizado, deve-se incluir a elaboração do formulário de avaliação no contrato de prestação de serviços.

Veja, a seguir, modelo de formulário que deve ser preenchido pelo treinando:

Campo para identificação do participante do treinamento.  
Incluir informações sobre área a que pertence o participante, local e outros dados necessários para controle.

Campo para identificação do programa de treinamento. Informar se é curso, seminário, workshop etc

1. Os objetivos do programa desenvolvido foram atingidos ?

|   | Objetivos   | Sim | Parcialmente | Não |
|---|---|-----|--------------|-----|
| 1 | Mencionar aqui os objetivos do programa desenvolvido. |     |              |     |
| 2 |   |     |              |     |
| 3 |   |     |              |     |
| 4 |   |     |              |     |
| 5 |   |     |              |     |

2. Que resultados quantitativos e qualitativos foram obtidos após o treinamento ?  
Que indicadores foram utilizados para medir os resultados?  
Especifique:

3. Você teve as condições necessárias para implementar o que aprendeu?  
(    ) Sim    (    ) Não  
Comente

4. É possível aproveitar melhor o que foi ensinado ? Sugestões e críticas:

Assinatura do treinando:

Campo para identificação do(s) participante(s) do treinamento.  
Incluir informações e dados necessários para controle.

Campo para identificação do programa de treinamento desenvolvido.

A. Os objetivos do programa desenvolvido foram atingidos ?

|   | Objetivos   | Sim | Parcialmente | Não |
|---|---|-----|--------------|-----|
| 1 | Mencionar aqui os objetivos do programa desenvolvido. |     |              |     |
| 2 |   |     |              |     |
| 3 |   |     |              |     |
| 4 |   |     |              |     |
| 5 |   |     |              |     |

B. Melhorias e resultados observados após o treinamento.

Assinale com um X o número que corresponde ao dado de realidade.

- 1 Nenhum resultado foi obtido até o momento.
- 2 O resultado obtido está muito abaixo do esperado.
- 3 O resultado obtido é considerável, mas não atingiu o esperado.
- 4 O resultado obtido é bom e corresponde ao esperado.
- 5 O resultado obtido excede as expectativas.

C. Evidência objetiva

Que indicador foi utilizado para avaliar o resultado do treinamento? Qual foi o resultado?

D. O treinamento foi suficiente ou o(s) funcionário(s) ainda precisa(m) de mais orientação ?

Sugestões e críticas:

Assinatura do gestor:

# AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO - ROI

*“O ponto de partida do uso de métricas para orientar melhorias de desempenho é ter um nível de desempenho-alvo para cada métrica”*  
*Michael Hammer*

O ROI é considerado o processo mais eficaz para medir o resultado do investimento em treinamento.

Estrategicamente podemos ter dois procedimentos: utilizar o ROI para medir todas as atividades de treinamento ou utilizá-lo para medir alguns programas selecionados, por serem mais importantes ou por receberem maior investimento.

A primeira providência para se calcular o ROI é fazer um levantamento dos custos. Para tanto, a empresa deve ter um plano de contas e, sempre que possível, um programa informatizado que facilitem a coleta de dados e informações sobre os custos do treinamento.

Aqui, também, podemos ter dois procedimentos: O primeiro é levantar todos os custos diretos e indiretos que estejam relacionados com as atividades de treinamento. Nesse caso, será relativamente fácil obter os dados na “contabilidade”, quando a empresa é organizada por “centros de custo”. Nesse caso pode-se chegar a detalhes calculando por exemplo: as horas “não trabalhadas” dos treinandos, os salários dos profissionais de RH/T&D e todas as outros custos da área - total ou rateado.

A segunda opção é considerar somente os custos diretos. Esse procedimento é facilmente viabilizado, principalmente quando a empresa terceiriza o treinamento. Nesse caso, a planilha de custos do treinamento pode ter os seguintes itens:

- Pagamento a terceiros, dos serviços referentes ao desenvolvimento do treinamento ...
- Pagamento de despesas com transporte e hospedagem ...
- Pagamento de despesas com recursos instrucionais ...

É bom deixar claro que a melhor planilha é aquela que atende as necessidades e objetivos da empresa.

A segunda providência para calcular o ROI é calcular os Benefícios do Treinamento. Os benefícios precisam ser calculados em Reais, o que muitas vezes é complexo. Por exemplo - Antes do treinamento ocorriam 10 acidentes e após o treinamento somente 2. Qual o valor estimado do benefício representado pela diminuição de 8 acidentes ? É até possível calcular as horas paradas e custos com reparos e despesas com o empregado acidentado. Mas como medir os muitos outros benefícios provocados pela redução de acidentes?

Outra dificuldade está em verificar até que ponto o treinamento é responsável pelos resultados alcançados. Por exemplo: Após o treinamento dos vendedores houve um aumento nas vendas - vendeu-se R\$ 100.000,00 a mais. Acontece que, na mesma ocasião, foi feito outro investimento em "*promoção de vendas*" ou então o maior concorrente faliu. Nesse caso, podemos considerar o aumento das vendas como resultado exclusivo do treinamento ?

Para solucionar estas dificuldades temos que optar:

1° - Podemos optar pela *Avaliação de resultados qualitativos e quantitativos* e não pelo *ROI*.

Podemos, por exemplo, considerar como resultado "*quantitativo*" do treinamento, o índice de 80% na redução de acidentes. Como resultado "*qualitativo*" podemos citar a melhoria da imagem da empresa, a satisfação dos empregados e muitos outros benefícios.

2° - Se a intenção da empresas for realmente avaliar o retorno do investimento, convém consultar os gestores da empresa e os treinandos para identificar com maior precisão, o que gerou os resultados. Isto é relativamente fácil, para as empresas que têm como norma avaliar, de tempos em tempos, seus objetivos estratégicos. Nas reuniões de avaliação, pode-se consultar todos os gestores, utilizando, por exemplo, o seguinte questionário:

| AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE TREINAMENTO   |   |
|--|---|
| Após o treinamento dos vendedores, registramos um aumento de 10% nas vendas equivalente a R\$ 100,000,00. Você atribui esse resultado ao treinamento e ou a outros fatores ? |   |
| Fatores que influíram nos resultados   | % |
| 1. Treinamento   |   |
| 2.   |   |
| 3.   |   |
| Parecer:   |   |

Desta forma, participantes e partes interessadas estimam a parcela do retorno obtido que pode ser atribuída ao treinamento desenvolvido.

Leia, no box abaixo, o que nos ensina o Dr. Jac Fitz-enz, sobre o princípio "*ceteris paribus*", que devemos levar em consideração, quando avaliamos o resultado do treinamento.

#### O ÔNUS DA PROVA

"O objetivo de um esforço de avaliação, válido e confiável, que atribui um valor específico ao resultado de um programa de treinamento é simplesmente este: demonstra que há uma provável correlação entre o evento de treinamento e uma subsequente mudança de qualidade, produtividade, vendas ou serviço.

A metodologia deveria implicar o seguinte: 'Dadas as condições estabelecidas, e assumindo que os outros fatores são iguais, o efeito observado é, muito provavelmente, resultado do treinamento'.

Antes de começar a censurar previamente o assunto, observe que o princípio de *ceteris paribus* (todo o resto sendo igual) é a fundamentação básica para todas as tentativas de 'prova'. E é precisamente a pressuposição que sustenta todos os planejamentos de negócios e sua consequente avaliação.

Texto para fins didáticos.

Excerto do artigo da revista *Training Magazine - Yes ... you can weight training's value* do Dr. Jac Fitz-enz - 1994

*Estimativa de retorno de investimentos*, muitas vezes, é a forma mais confiável para se obter os dados necessários para o cálculo do resultado do treinamento.

**"Exatidão da medição: nem sempre a precisão é essencial. É melhor ter alguma medição, mesmo não tão precisa, do que não ter nenhuma".**

*Marcos Antonio Lima de Oliveira  
Certified Quality Engineer - ASQ/USA  
Diretor da Qualitas Treinamento e Consultoria*

Portanto, de acordo com a boa técnica, deve-se identificar os custos e o resultado do treinamento, e a seguir, calcular o ROI conforme a seguinte fórmula:

| ROI   | EXEMPLO   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Calcular os Benefícios do treinamento</li><li>• Calcular os Custos</li><li>• Subtrair os Custos dos Benefícios</li><li>• Dividir o Benefício Líquido pelo Custo</li></ul> | Benefício: R\$ 100.000,00<br>Custo: R\$ 25.000,00<br>ROI: 3<br>Conclusão: Para cada real investido no treinamento, houve um retorno líquido de R\$ 3,00 |
| Fonte: ASTD<br>American Society for Training And Development  |   |

Nota: Para expressar o ROI em percentual, multiplique o resultado desta fórmula, por 100.

A Alta Direção e os gestores das diversas áreas da empresa, darão suporte para a implementação do ROI, quando perceberem a importância estratégica dos dados que podem ser obtidos através deste método de mensuração.

Há determinados treinamentos cujos resultados podem ser observados durante períodos relativamente longos. É, portanto, importante considerar essa possibilidade ao avaliar os resultados. No caso do treinamento de vendedores, podemos analisar o resultado dos três meses seguintes.

**É estatístico:** O resultado de um treinamento permanece por três meses, e em 6 meses volta ao estágio anterior.

# INDICADORES PARA AVALIAR RESULTADOS DE TREINAMENTO

Os profissionais de RH, com a colaboração efetiva dos gestores da empresa devem se responsabilizar pela utilização de indicadores para mensurar resultados de treinamento. De forma direta ou indireta, os indicadores devem ser definidos com base na missão, visão, valores e metas da empresa, para assegurar que o investimento em treinamento tenha um retorno significativo e previsto.

Como já foi mencionado anteriormente, os indicadores devem ser identificados por ocasião da elaboração do programa de treinamento, quando são definidos os objetivos específicos do programa.

É conveniente lembrar a questão da objetividade. Vale mais utilizar poucos indicadores, mas que sejam os mais precisos possíveis.

Empresas internacionais de consultoria, já identificaram mais de 900 indicadores para avaliar resultados do treinamento (1)

Veja, a seguir, alguns indicadores que podem ser utilizados para avaliar resultados do treinamento:

## 1. FATURAMENTO PER CAPITA:

Este indicador é utilizado para medir a produtividade do pessoal em determinado período e para compará-la com a atingida em outros períodos.

A revista EXAME utiliza o indicador **riqueza criada por empregado**, entre outros, para classificar as *Melhores e Maiores Empresas do Brasil*

*"RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO É o total da riqueza criada pela empresa dividido pela média aritmética do número de empregados, sem levar em conta eventuais serviços terceirizados. Serve para indicar a produtividade dos trabalhadores e a contribuição média de cada um na riqueza gerada pela empresa."*

Este indicador é, também, muito útil para comparar sua empresa com outras empresas do mesmo ramo/setor.

|                        |                  |                        |
|------------------------|------------------|------------------------|
| Faturamento da empresa | Nº de empregados | Faturamento per capita |
| R\$ 10 000 000,00      | 1000             | R\$ 10.000,00          |

|  |  |
|--|--|
| Faturamento <i>per capita</i> da empresa | Faturamento <i>per capita</i> das empresas do mesmo ramo/setor |
| R\$ 10.000,00 *                          | R\$ 9.500,00 *   |

\* Neste caso, a produtividade da empresa está acima da média do ramo/setor.

Será que o treinamento e desenvolvimento de pessoal afetam a produtividade? Claro que afetam. É, portanto, de suma importância que o RH explicita e avalie suas ações para provar que elas realmente agregam valor.

## 2. RCB - RELAÇÃO CUSTO - BENEFÍCIO:

Este indicador procura evidenciar o resultado do investimento em treinamento. Quanto maior o índice, melhor é o resultado. Os dados para calcular o RCB são iguais aos utilizados no ROI. O que difere é a fórmula do cálculo. Atualmente, as empresas estão preferindo utilizar a fórmula do ROI.

Para calcular o índice do RCB, basta:

- A. Calcular o total de benefícios obtidos com o treinamento.
- B. Calcular o total dos custos.
- C. Dividir o total de benefícios pelo total de custos.

Exemplo:

O total de benefícios com o treinamento de 10 vendedores foi de

- R\$ 100.000,00 e o total de custos R\$ 25.000,00.
- Logo, **RCB = 4** O benefício foi 4 vezes o custo, ou seja, para cada R\$ 1,00 investido, houve um retorno de R\$ 4,00

### **3. REMUNERAÇÃO TOTAL/FATURAMENTO:**

Este indicador é freqüentemente solicitado aos executivos e é bastante fácil de entender por quê. Uma alteração em seu nível pode significar aumento ou diminuição de produtividade.

Planos de remuneração por desempenho têm sido utilizados para impulsionar este indicador. Treinamento técnico e de vendas também podem afetá-lo.

### **4 .CUSTO DE SAÚDE:**

O custo de saúde é uma das principais preocupações em nível mundial, nacional e regional.

Faça uma análise para identificar como o plano de saúde está sendo utilizado, e determine o custo por empregado. Com certeza surgirão algumas oportunidades de reestruturar esse plano, de modo a atender melhor aos usuários e, conseqüentemente, com impacto positivo nos outros serviços de saúde.

Este indicador pode ser utilizado para mensurar treinamento cujo objetivo seja assegurar a saúde e segurança do empregado. Considere também neste indicador o absenteísmo, custo de folha com acidentes de trabalho, atestados médicos e doenças ocupacionais. Veja como é fértil este indicador. Quantas ações de RH poderão ser justificadas com este indicador?

### **5. DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO:**

As empresas precisam desenvolver programas sob medida para reter os profissionais que ela não quer perder. Programas de treinamento e desenvolvimento de carreira evitam que as pessoas troquem de emprego na primeira oportunidade que lhes aparecer. Tanto os índices de rotatividade de pessoal de cargo-chave quanto o índice geral de desligamento devem ser analisados.

Empresas, com taxas de *turnover* muito baixas (< 3 %), são, geralmente, organizações estáticas. O excesso de estabilidade pode ser um problema, pois pode dificultar a implementação de mudanças na empresa. É tão ruim taxas de *turnover* muito altas, quanto muito baixas.(2)

## 6. CUSTO DE *TURNOVER*:

Para se conseguir apoio para a implantação de projetos de treinamentos estratégicos de retenção de pessoal, calcule os custos da rotatividade de pessoal e demonstre aos altos executivos da empresa o quanto isto é oneroso.

Custos diretos e indiretos com desligamento de pessoal, podem atingir vários dígitos em se tratando de executivos ou profissionais especializados.

Além dos custos identificáveis, ainda há os custos muito mais críticos e não mensuráveis, como os efeitos causados aos serviços prestados aos clientes e a qualidade dos produtos.

Se em uma área é identificado um número elevado de funcionários que solicitam desligamento em razão da chefia, pode-se usar esta informação para justificar um treinamento desta chefia.

Faça um acompanhamento, após o treinamento, e verifique se o número de desligamento caiu por esta razão. Caso seja positivo, é a prova definitiva de que a empresa ganhou com o investimento em treinamento da chefia.

## 7. TEMPO DE TREINAMENTO *PER CAPITA*:

Um índice, mundialmente aceito é aquele que considera - *Empresa em nível de excelência em treinamento* - aquela que atinge a média de 100 h/treinamento por empregado.

Diretores, gerentes, consultores e outros profissionais do conhecimento, devem ter 160 h/treinamento, por ano, para atingirem o nível de excelência. Devem, portanto, trabalhar 10 meses, ter férias de 1 mês, e ter o correspondente a um mês - 160 horas - para se reciclar.

Neste caso, a reciclagem pode ser através de cursos tradicionais, palestras, leitura/estudo dirigido, visitas a feiras e exposições e outras atividades de benchmarking.

Mas atenção ! O indicador "*Horas/Treinamento*", quando analisado isoladamente, só mede o "esforço" do RH. Indica se o RH trabalhou muito ou pouco, desenvolvendo treinamento. Para melhor análise é, portanto, indispensável avaliar o resultado dos treinamentos realizados.

## 8. ATITUDES DOS EMPREGADOS E O DESEMPENHO DA EMPRESA:

A edição especial “*As melhores empresas para você trabalhar*” - publicada regularmente pela revista EXAME, tem demonstrado que as melhores empresas para os empregados são, também, as melhores em lucratividade e produtividade.

“A relação simples entre atitudes dos empregados e desempenho da empresa constitui os fundamentos do modelo de mensuração da Sears.”

Após diversos estudos, os profissionais da Sears chegaram á seguinte conclusão, com relação ao índice que mede a atitude dos empregados:

*“Melhorias de Cinco Pontos nas atitudes dos empregados induzirão a um aumento de 1.3 pontos na satisfação dos clientes, o que, por sua vez, resultará em aumento de 0,5 % nas receitas.”* (3)

Pesquisa da ISR (4) revela que companhias que possuem colaboradores comprometidos apresentam melhores resultados financeiros. A descoberta mais importante foi a diferença de quase 52 % no aumento do lucro operacional ao longo de um ano, entre companhias com colaboradores altamente comprometidos versus companhias cujos colaboradores tiveram baixos índices de comprometimento.

Companhias de alto comprometimento tiveram um aumento de 19,2 %, enquanto companhias de baixo comprometimento tiveram uma redução de 32,7 % no lucro operacional ao longo do período em estudo.

---

(1) Peter Howes - Chief Executive Officer -INFOHRM PTY LTD - in workshop A-The future of Human Capital Analytics - IQPC -24/05/07

(2) Luiz Augusto P.M. Simão - Mensuração - Gerenciando o conhecimento nas organizações - Revista “Falando de Qualidade” - nº 138 - Editora epse.

(3) The Employee - Customer Profit Chain at Sears - in “Harvard Business-Review”, Jan-Feb 1998

(4) www.isrinsight.com.br - consultado em 04/10/06

## OUTROS MÉTODOS, TÉCNICAS E RECURSOS PARA AVALIAR

Existem outros procedimentos para se avaliar resultados do treinamento. O importante, como sempre, é identificar a melhor forma para avaliar determinado treinamento.

Veja, a seguir, a descrição sucinta de outros métodos, técnicas e recursos que podem ser utilizados para avaliar a eficiência e a eficácia do treinamento.

### 1. ENTREVISTAS:

A Entrevista, quando bem conduzida, permite o levantamento de informações e dados bem próximos da realidade. O entrevistador, sabendo ouvir, observar, perguntar e interpretar consegue identificar, com grande precisão, as falhas e os resultados do treinamento desenvolvido.

Um formulário apropriado deve ser elaborado para registrar os dados coletados durante a entrevista.

| AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE TREINAMENTO |  |
|--|--|
| Curso:                                 | <input type="text"/>   |
| Participante entrevistado:             | <input type="text"/>   |
| <input type="text"/>                   |  |
| Entrevistador:                         | <input type="text"/>   |
| Data:                                  | <input type="text" value="/"/> <input type="text" value="/"/> <input type="text"/> |

## **2. QUESTIONÁRIOS E TESTES OBJETIVOS:**

Possibilita a mensuração da aprendizagem, identificando-a por meios de números (porcentuais de acertos etc.).

Questionários ou testes objetivos devem ser elaborados com muita criatividade e com a utilização das seguintes técnicas:

### **Perguntas abertas**

Permitem ao treinando dar sua opinião ou sua resposta, de forma livre, o que é muito proveitoso, em alguns casos.

Por questão prática, deve-se evitar o uso exagerado deste tipo de pergunta.

Ex.: Descreva os resultados que você obteve, participando deste treinamento?

### **Perguntas de múltipla escolha**

São perguntas que apresentam, em média, de duas a cinco possíveis respostas. São as mais utilizadas por serem facilmente tabuláveis, o que facilita a análise da avaliação dos resultados.

Ex.: Dom Pedro I popularizou-se quando

- ( ) eliminou a concorrência.
- ( ) saturou a paciência.
- ( ) incentivou a ciência.
- ( ) proclamou a independência.

Ao elaborar uma pergunta de múltipla escolha é preciso dar atenção especial á escolha das alternativas. Deve-se evitar que a alternativa correta tenha uma redação "*mais longa*" do que as demais.

### Associações

Consiste no relacionamento de duas ou mais informações.

Ex.: Relacione a **pergunta** à esquerda, com a **técnica** à direita.

### Certo-Errado

É a pergunta com duas respostas possíveis: sim - não, certo - errado, falso - verdadeiro.

Ex.: Indique com **V** as afirmações verdadeiras e com **F** as afirmações falsas.

- ( ) A Pergunta de **investigação** é utilizada para realizar venda adicional.
- ( ) A Pergunta de **localização** é utilizada para identificar o que o cliente deseja.
- ( ) A Pergunta de **sondagem** verificar se o cliente está aceitando nossa argumentação.
- ( ) A Pergunta de **fechamento** é feita para agilizar a conclusão da venda.
- ( ) O vendedor não deve fazer perguntas ao cliente.

### Completar frases

Recurso muito utilizado para avaliar conhecimento referente a *conceitos*.

Ex. Complete as frases abaixo com as palavras **EFICIENTE** e **EFICAZ**

Ser ..... é desenvolver corretamente uma atividade.

Ser ..... é obter resultados.

### 3. AUTO-AVALIAÇÃO:

Recorrer ao método da auto-avaliação é um procedimento com sólida fundamentação. Quando o treinando é solicitado a avaliar-se, especialmente no que se refere ao progresso que experimentou pós-treinamento, a tendência é uma resposta séria, na maioria das vezes, o que propicia a obtenção de informações valiosas para a composição do panorama de resultado das práticas de treinamento.

É importante estar claro, desde o início do processo, qual ou quais os objetivos a serem alcançados com a ação do treinamento.

*“A auto-avaliação é o principal método de avaliar o progresso ou o sucesso”*

Carl Rogers

#### 4. INSTRUÇÃO PROGRAMADA:

Metodologia consagrada, para combinar aprendizado com *feedback* imediato Proporciona ao treinando a oportunidade de acompanhar a própria evolução, sem a orientação de instrutor.

Esta é uma técnica antiga e relativamente cara, consistindo em um meio de auto-estudo, geralmente com textos seguidos por perguntas cujas respostas orientam o progresso e ou a necessidade de retomar algum ponto para ser novamente estudado.

Atualmente a indústria da informática vem utilizando muito este recurso como forma de massificar mais rapidamente o domínio dos seus *softwares* e *hardwares*.

Como resultado, o treinando obtém um *feedback* imediato sobre o seu grau de aprendizagem, cuja evolução e intensidade podem ser monitoradas pelo gestor de T&D. Por outro lado, esta técnica é estimulante: o treinando "*compete*" com ele mesmo e é desafiado a escolher as respostas corretas.

Nota: Os programas de "*e-learning*", na sua maioria, utilizam a metodologia da Instrução Programada.

#### 5. PRÉ E PÓS-TESTE:

Da tecnologia educacional podemos extrair o recurso da aplicação de pré e pós-testes, meios de avaliação poderosos.

Prepare uma bateria de testes de investigação cognitiva com base nos conteúdos do programa de treinamento; aplique-a na abertura dos trabalhos e no seu encerramento, divulgando rapidamente os resultados. Neste momento, estará se satisfazendo uma das premissas do processo de Avaliação de Resultados, embora no nível de retenção, pura e simples. Destes testes poderão se extrair dados e indicadores que serão abordados no relatório de finalização.

O pré e pós-teste podem ser usados como evidência objetiva. Em 4.18.2 da ISO/TS 169469 consta o seguinte: "A eficácia do treinamento pode ser revisada na prática por vários métodos, como pré e pós-teste". A QS 9000 declara o mesmo no item 4.18.1.

Um gráfico dos resultados do pré e do pós treinamento pode ser incluído no relatório formal de avaliação dos resultados do treinamento. Para completar o relatório, é bom incluir comentários e observações, para evidenciar os resultados atingidos.

---

Textos para fins didáticos. Excertos de - Avaliação dos Resultados em Treinamento Comportamental - Bettyna P. B. Gau Beni - Wilson David Lucheti - Marcos Poerner - Qualitymark - Avaliação Sistemática de Treinamento - Guia Prático - Maria Helena Schaan - Editora LTr - Quality Progress, de Robert Zaciewski - junho de 2001, pág.104 - Traduzido por Setec - Consultoria de Interface.

## RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DE TREINAMENTO PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO

É preciso que toda a gama de informações sobre treinamento seja conhecida pelas pessoas comprometidas com o resultados das avaliações: diretoria, gestores, treinandos, a própria equipe de treinamento e outros.

A divulgação da avaliação do treinamento e do desempenho do treinando é mais eficaz quando feita através de relatórios.

No caso específico do exemplo dado a seguir, optamos por enviar aos participantes do workshop, um relatório com a tabulação dos conceitos e notas atribuídas por eles, bem como seus comentários.

Para maior clareza, foram feitas as correções dos erros de redação. Esta correção é considerada "*Boa Técnica*" desde que não *manipule* o comentário do participante.

Comentários *negativos* também devem ser transcritos. Afinal, um dos grandes objetivos da avaliação é conhecer suas falhas, para que possamos corrigi-las.

É importante salientar a importância da divulgação, como *ferramenta para motivar o participante*. Ao receber o relatório da avaliação feita pelo seu grupo, o participante sente-se prestigiado e motivado para aplicar o que aprendeu.

É conveniente elaborar relatórios finais sobre todos os programas de treinamento desenvolvidos.

Nos relatórios de avaliação de resultados, sempre que possível, devem constar, os seguintes dados:

- Dados e informações sobre o custo - benefício do treinamento realizado.
- Cálculo de ROI, seguido da análise do índice apurado.
- Índices e indicadores utilizados para comprovar e medir os resultados obtidos.
- Uma informação muito importante é o "histórico" do ocorrido, antes, durante e após o treinamento. Como sabemos, muita coisa pode ocorrer, nesse período. O gestor dos treinandos pode ter sido demitido alguns dias antes do treinamento. A área de MARKETING, lançou uma campanha, que foi um sucesso, enfim, variáveis incontrolláveis e controláveis interferiram direta e indiretamente no resultado do treinamento. E isso precisa ser relatado.

Veja, na folha seguinte, modelo de relatório utilizado para divulgar a Avaliação de Reação.

# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

## RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO Workshop: Em busca da eficácia em treinamento

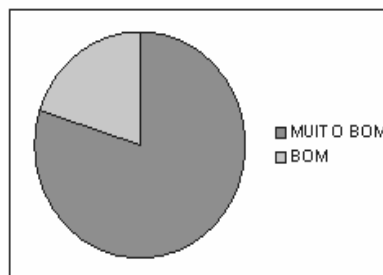
Tabulação: 10 participantes

Muito bom: 80 %

Ótimo: 20 %

Média aritmética:

8,9 - Muito bom



### Justificativas:

#### 10 - Ótimo

Atingiu o objetivo proposto. Clareou, de forma simples e objetiva, o que parecia uma "caixa preta". O que parecia impossível agora vejo que é possível e, de certa forma, simples.

*Ana Cleide*

#### 10 - Ótimo

Atendeu minhas expectativas que era conhecer a ISO 10015 e buscar instrumentos para iniciar o processo de avaliação de resultados.

*Mônica*

#### 9 - Muito bom

Atendeu minha necessidade sobre como elaborar *Avaliação de Aplicabilidade*, que é o meu foco, para esse momento.

*Nora Ney*

#### 9 - Muito bom

O treinamento trouxe-me diretrizes, mostrando caminhos que devo seguir. Foi muito bom. Agora tenho bases para começar certo meu trabalho.

*Rosilene*

#### 9 - Muito bom

Foi extremamente eficaz e esclarecedor, com relação à Norma ISO 10015 e suas aplicações em treinamento. Quanto às *Avaliações*, foi muito rico em detalhes e muito prático. A integração do grupo foi ótima. Parabéns pela atuação profissional de todos vocês.

*Jaime*

#### 9 - Muito bom

Gostei muito. Foi um treinamento vivencial com troca de experiências e conhecimentos que enriqueceram todo o grupo. Meus objetivos relacionados ao treinamento foram atingidos. Espero continuar em contato com vocês e participar de outros cursos. Grata.

*Débora*

**9 - Muito bom**

Ficou bem claro os pontos da norma, possibilitando efetuar melhorias no processo de treinamento, desde o planejamento até as avaliações. Os exercícios e a vivência das outras empresas, ajudaram a entender a teoria.

*Gabriela*

**8 - Muito bom**

Clareou. Sanou. Modificou. Viabilizou. Inovou.

*Demerval*

**8 - Muito bom**

O treinamento foi muito bom, pois tive idéias de como colocar os conceitos aqui aprendidos na realidade da "minha" empresa.

*Leandro*

**8 - Muito bom**

O treinamento foi bastante esclarecedor. A todo tempo pudemos relacionar com situações reais vivenciadas diariamente. Percebemos muita propriedade nos assuntos abordados o que nos transmite segurança e facilita o processo ensino aprendizagem.

*Núbia*

**Parecer do coordenador:**

Os participantes demonstraram possuir um nível de conhecimento acima do esperado, o que facilitou o desenvolvimento do programa.

A integração do grupo, muito facilitou a troca de experiências.

A experiência e o conhecimento dos participantes é suficiente para que iniciem o processo de implementação da ISO 10015. A maior dificuldade que poderão enfrentar diz respeito ao processo de identificação das *Competências Essenciais*. Esse processo, conforme a boa técnica, deverá ser desenvolvido a nível estratégico, com a participação dos gestores da organização.

*Sebastião Guimarães*

Facilitador e Coordenador de Treinamento

*“A finalidade da avaliação é confirmar que ambos, os objetivos da organização e do treinamento, foram alcançados, ou seja, o treinamento foi eficaz.”*

Norma ISO 10015 - Item 4.5.1

## 1. Antes do treinamento.

Com base no programa a ser desenvolvido, deve-se identificar os resultados esperados bem como os indicadores e recursos que serão utilizados para avaliá-los.

Esta ação deve ser desenvolvida pelo coordenador do processo de avaliação, com a participação efetiva do(s) gestor(es) da(s) área(s) dos treinandos.

É importante contar com a participação dos profissionais de RH da empresa, nesta e em todas as outras fases do procedimento.

Antes do treinamento, deve-se fazer um esboço dos recursos que serão utilizados para avaliar o treinamento. Deve-se, também, elaborar as planilhas necessárias para a coleta de dados referentes aos indicadores que serão utilizados.

## 2. No início do treinamento

O Instrutor ou profissional devidamente preparado, deverá colocar os treinandos a par dos resultados esperados. Deve-se, também, informá-los sobre os indicadores e recursos que serão utilizados para avaliar os resultados do treinamento.

De acordo com o item 4.1.3 da norma ISO 10015, *“ O envolvimento apropriado do pessoal cuja competência está sendo desenvolvida, como parte do processo de treinamento, pode favorecer um sentimento de co-autoria deste processo, tornando este pessoal mais responsável por assegurar o seu sucesso. ”*

### **3. Durante e após o treinamento**

Quando recomendável, deve-se fazer, durante ou após o treinamento, a **Avaliação de Aprendizagem**.

De acordo com a boa técnica, deve-se fazer a **Avaliação de Reação**, ao final do treinamento.

Quando oportuno, os dados tabulados desta avaliação, com o "*parecer*" do instrutor ou do coordenador do curso, devem constar do relatório final de avaliação.

### **4. Avaliação de resultados**

No período estabelecido pelo coordenador do processo de avaliação, deve-se fazer a **Avaliação de Mudança de Comportamento** e a **Avaliação de Resultados**, utilizando-se os indicadores e recursos previamente definidos.

Podem ser avaliados resultados qualitativos e quantitativos, de acordo com o escopo do programa de treinamento.

Na avaliação de resultados deverão ser envolvidos os treinandos, os seus gestores, o docente e o coordenador do curso, se houver.

### **5. Relatório final**

O relatório final deve ser elaborado pelo coordenador do processo de avaliação.

O relatório de avaliação pode incluir o seguinte:

- *análise dos dados coletados e interpretação dos resultados;*
- *análise crítica dos custos do treinamento;*
- *Conclusões e recomendações para melhoria.*

**"A ocorrência de não conformidade pode requerer procedimentos de ações corretivas."**

(4.5.2. da norma ISO 10015)

O relatório deverá ser enviado, para conhecimento e análise, a todos os envolvidos no processo.

### *Jorge de Paiva Campos*

Pedagogo, Engenheiro de Produção, com Mestrado em Gestão da Qualidade, Especialização em TPM (Total Production Maintenance) e Especialista em Ferramentas da Qualidade. Professor Universitário, Consultor "Ad hoc" habilitado pelo CNPq e Diretor de Cursos da Ábaco Engenharia, Assessoria e Consultoria Empresarial.

depaivacampos@gmail.com

Fones: (11) 6191 6021 e 8273 9064

### *Sebastião Guimarães*

Professor da Universidade São Judas Tadeu - curso de pós-graduação. Professor convidado da Fea/Unicamp - curso de extensão universitária. Autor de livros e artigos sobre RH, T&D, e Técnicas Comerciais. Diretor e Consultor da T&G Treinamento. Vivência profissional como Orientador de Ensino (SENAC-SP), Coordenador de Treinamento Empresarial (CCESP), Gerente de Divisão de Treinamento (MBB) e Gerente do Programa de Qualidade Total (SEBRAE-SP).

www.tgtreinamento.com.br

guimaraes@tgtreinamento.com.br

Fones: (11) 2296-6038 e 9952-0803