

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DISSERTAÇÃO
APRESENTADA POR**

LUCIANA HERINGER FREITAS DE MELLO

TÍTULO

UMA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO NA PRODUTIVIDADE DO
TRABALHO

**PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO
HERMANO ROBERTO THIRY-CHERQUES**

RIO DE JANEIRO

Dezembro, 2009

Uma Avaliação do Impacto do Treinamento na Produtividade do Trabalho

Por

Luciana Heringer Freitas de Mello

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas da Fundação
Getúlio Vargas para obtenção do grau de Mestre em
Gestão Empresarial

Orientador: Hermano Roberto Thiry-Cherques

Rio de Janeiro

2009

LUCIANA HERINGER FREITAS DE MELLO

UMA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO NA PRODUTIVIDADE DO
TRABALHO

Dissertação de Mestrado Executivo em
Gestão Empresarial, apresentada como requisito
essencial para obtenção de grau de Mestre pela
Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas.

Aprovada pela Banca Examinadora em 18 de dezembro de 2009.

Banca Examinadora

Professor Hermano Roberto Thiry-Cherques, EBAPE-FGV-Rio

Orientador

Professor Joaquim Rubens Fontes Filho, EBAPE-FGV-Rio

Professor Roberto da Costa Pimenta

Este trabalho é dedicado a meus pais, Vanildis e Luís Antônio, que não pouparam esforços para que eu me tornasse quem sou hoje.

Em especial ao meu querido sogro Michel, que muito me incentivou a prosseguir na vida acadêmica.

E ao meu amado noivo Philippe, quem está e sempre estará presente em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao meu bom Deus, quem me deu a vida e com quem encontro conforto nos momentos mais difíceis.

Em especial ao meu estimado professor Hermano, que com toda sua sabedoria me orientou de forma segura e precisa. Obrigada pela dedicação, paciência e conversas enriquecedoras.

A todos os professores do Mestrado, que contribuíram com toda competência para o meu desenvolvimento, tanto profissional, acadêmico e pessoal.

Aos colegas e amigos que fiz durante esta longa trajetória.

“A excelência é uma habilidade conquistada através do treinamento e da prática. Nós somos aquilo que fazemos com frequência, portanto, a excelência não é um ato, porém, um hábito”.

Aristóteles

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo verificar o impacto que o treinamento causa na produtividade do trabalho. O arcabouço teórico fundamentou-se em Formação Profissional, Educação, Qualificação, Treinamento e Produtividade. O processo metodológico empregado, baseado no estruturalismo, buscou identificar e descrever as relações subjacentes entre treinamento e produtividade nos seus elementos essenciais. O estudo é exploratório, descritivo e explicativo. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, utilizando o critério de saturação para definir o número de entrevistas. Foram entrevistados gestores e profissionais de três grandes empresas privadas do Rio de Janeiro, procurando-se identificar a relação entre a produtividade do trabalho e o treinamento gerencial. Para análise dos dados foi construída uma matriz contendo as respostas dos entrevistados, que subsidiou a interpretação das informações. Os resultados obtidos indicam que não é possível estabelecer uma correlação direta entre treinamento e produtividade do trabalho no universo pesquisado, já que: 1) o treinamento é realizado com base em considerações diversas da área de produtividade (atualização técnica, equiparação a concorrência, maximização do desempenho); 2) a produtividade do trabalho raramente é medida, muitas vezes não é sequer controlada; 3) existe uma confusão conceitual entre desempenho (esforço realizado) e produtividade (resultado alcançado).

Palavras-chave: treinamento, produtividade, desempenho.

ABSTRACT

The present study aimed to verify the training involved in labor productivity. The theoretical framework was based on Training, Levels of Education, Qualification and Productivity. The methodological process, based on structuralism, sought to identify and describe the underlying relationships between training and productivity in its essential elements. The study is exploratory, descriptive and explanatory. Data collection was conducted through semi-structured interviews, using saturation criterion to define the number of interviews. Managers and professionals of three large corporations placed in Rio de Janeiro were interviewed, trying to identify the relationship between labor productivity and training management. To analyze the data an array was built containing the answers of the respondents who supported the interpretation of information. The results indicate that it is not possible to establish a direct co-relation between training and labor productivity in the group studied, because: 1) training is carried out based on considerations of several areas of productivity (update techniques, assimilation, competition, maximization of performance); 2) labor productivity is rarely measured, often not even controlled; and 3) there is a conceptual confusion between performance (effort made) and productivity (result achieved).

Key-words: Training, Productivity, Performance

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Indicadores não-financeiros

Capital intelectual 57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Mudança do Paradigma do Treinamento para Aprendizagem Corporativa 32

QUADRO 2 - Análise conjunta dos custos e benefícios inerentes ao treinamento..... 59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagem multinível	52
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. PROBLEMA	14
1.1 Introdução	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo final	16
1.2.2 Objetivos intermediários	16
1.3 Relevância do Estudo	16
1.4 Delimitação do Estudo.....	17
1.5 Estruturação da Dissertação	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Formação Profissional	19
2.2 Educação	20
2.2.1 Relação entre nível educacional, aumento de produtividade e elevação de renda no Brasil	24
2.3 Qualificação Profissional	26
2.4 Treinamento	30
2.4.1 Diagnóstico das necessidades de Treinamento.....	36
2.4.2 Programação de Treinamento	40
2.4.3 Métodos e Técnicas de Treinamento	41
2.4.3.1 Métodos de Treinamento em grupo ou em equipe	42
2.4.3.2 Técnicas de Treinamento em grupo ou em equipe.....	42
2.4.3.3 Métodos de Treinamento individual.....	45
2.4.3.4 Método Expositivo	47
2.4.3.5 Técnicas Expositivas	48
2.4.4 Execução do Treinamento	48
2.4.5 Avaliação dos Resultados do Treinamento	49
2.4.5.1 Modelos de Avaliação de Treinamento	53
2.4.5.2 Indicadores não financeiros de retorno sobre investimentos em treinamento.....	57
2.4.5.3 Avaliação dos custos de treinamento.....	57
2.4.6 Por que investir em treinamento?	60
2.5 Produtividade do trabalho	61
3. METODOLOGIA	72
3.1 Tipo de pesquisa.....	72
3.1.1 Quanto aos fins	73
3.1.2 Quanto aos meios.....	73
3.2 Opção Metodológica.....	73

3.3	Sujeitos da Pesquisa.....	74
3.4	Coleta de dados	75
3.5	Tratamento dos dados	75
3.6	Limitações do Método	76
4.	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	77
4.1	Análise das informações	77
4.1.1	Dos funcionários	77
4.1.1.1	Empresa V	78
4.1.1.2	Empresa B	80
4.1.1.3	Empresa P	83
4.1.2	Dos gestores.....	86
4.1.2.1	Empresa V.....	86
4.1.2.2	Empresa B	88
4.1.2.3	Empresa P	91
5.	INTEPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	94
6.	CONCLUSÕES.....	100
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS		
	Anexo I – Roteiro de entrevista semi-estruturada (funcionários).....	111
	Anexo II - Roteiro de entrevista semi-estruturada (gestores).....	112
	Anexo III – Matriz – Funcionários – Empresas V, B e P	113
	Anexo IV – Matriz – Gestores – Empresas V, B e P.....	131

1 O PROBLEMA

1 Introdução

As empresas vivenciam momentos inexoráveis de mudanças e de constantes necessidades de adaptação diante do grande desafio do mundo globalizado. Estar competitivo frente ao mercado é o grande diferencial das empresas nestes tempos, e para que elas sejam competitivas e eficazes, torna-se necessário ter uma equipe de trabalho formada por funcionários bem treinados, educados, qualificados, capacitados, enfim, preparados.

De todas as fases que o trabalho já passou, principalmente a partir da Revolução Industrial, o mundo vive hoje a mais complexa e, portanto, a mais difícil de ser compreendida. A globalização ampliou a concorrência trazendo consigo diversas necessidades. Ampliou na mesma proporção a vulnerabilidade nos mercados, aumentando consideravelmente as possibilidades de mudanças em cenários cada vez menos evidentes.

Os diferentes temas relacionados ao mundo do trabalho não só estão na ordem do dia dos estudiosos, como também fazem parte da agenda dos principais protagonistas sociais envolvidos nos processos de mudança e transformação em curso – empresário, trabalhadores, governos, etc. (MANFREDI, 1999, p. 2)

As organizações vêem a necessidade premente de investigar os reais problemas que as acometem tanto quanto aos colaboradores no que diz respeito às formas de treinamento utilizadas, implicando fortemente no desempenho na expectativa de elevar a produtividade. E as pessoas, no mesmo sentido, procuram se desenvolver e se especializar, aprendendo a priorizar a qualificação. Perceber esses acontecimentos requer dos profissionais o desenvolvimento de qualidades e competências que vão bem além daquelas adquiridas nas salas de aula.

As competências requeridas para um desempenho eficiente não são apenas técnicas, mas também comportamentais e individuais, desta forma, há exigências e necessidades crescentes de mão de obra treinada a fim de alavancar a produtividade do trabalho, quer dizer, os resultados organizacionais.

Competência para Parry (1996) é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, afetando parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões

preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Devido à competitividade e velocidade das transformações nesta sociedade do Conhecimento, o trabalho sofre modificações, exigindo das pessoas habilidades além daquelas técnicas anteriormente exigidas, passa-se a precisar de pessoas pró-ativas, criativas e educadas, capazes de tomar decisões racionais, selecionar os melhores recursos e técnicas com o propósito de elevar os níveis de produtividade da organização.

O treinamento é considerado um investimento em capital intelectual, tanto para os colaboradores quanto para a organização, haja vista a expectativa de grandes retornos. Para o colaborador o retorno vem em forma de recompensas financeiras, e para a organização em forma de maior produtividade, o que pode se traduzir em maiores resultados.

Os Administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento. (GIL, 2001, p. 15)

Tamanha a diversidade e quantidade de informações disponíveis, é preciso saber selecionar o que é importante, tarefa que não é simples, e que requer certo nível de Educação para transformar tais informações em conhecimento.

A Educação promove o conhecimento, que é criado, incorporado, ampliado, criticado, modificado, disseminado e utilizado pelas pessoas. O problema é sua aplicabilidade.

As pessoas precisam estar empenhadas para entender a realidade e saber aplicar o conhecimento adequadamente, e para isso faz-se necessário a Educação continuada, desenvolvendo a capacidade intelectual das pessoas de forma a prepará-las para agir e se adaptar as constantes mudanças. Mudanças essas que se dão em todos os níveis, como as tecnológicas, econômicas e sócio-culturais, enfatizando a criatividade, a flexibilidade, a interação, a capacidade de fornecer respostas rápidas aos estímulos (internos e externos) e o desejo de aprendizagem contínua.

Capacitar pessoas é uma tarefa que exige investimentos constantes em programas de treinamento e desenvolvimento, considerado, portanto, uma valiosa ferramenta para desenvolver conhecimento, habilidades e competências visando maximizar o desempenho na tentativa de elevar os níveis de produtividade no trabalho.

Face às exigências atuais, o objeto do presente estudo foi verificar o impacto do Treinamento na Produtividade do Trabalho, esta como medida de resultado, analisando e descrevendo a relação existente entre tais conceitos, e ainda expor processos como educação, qualificação, treinamento e produtividade.

Só se percebe a eficácia do treinamento quando os treinandos entendem a sua importância e o aceitam, operacionalizando o conhecimento adquirido na forma de um melhor desempenho, eliminando os *gaps* de competência e as deficiências de conhecimento, transferindo o aprendizado para o serviço executado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo final

A pesquisa de dissertação teve por objetivo verificar a relação entre o treinamento e a produtividade do trabalho segundo a percepção de gestores e profissionais de empresas privadas do Rio de Janeiro.

1.2.2 Objetivos intermediários

Como metas secundárias que permeiam este estudo, destacam-se:

- Descrever o treinamento como educação para o trabalho, qualificação profissional, capacitação e aprendizagem;
- Apresentar o processo de treinamento através das etapas, diagnóstico, programação, execução e avaliação;
- Descrever a produtividade do trabalho e conceitos pertinentes a ela;
- Identificar a relação entre o treinamento e produtividade do trabalho;

1.3 Relevância do Estudo

O estudo mostra os riscos e perdas de organizações que investem em programas de treinamento sem realmente conhecer o impacto provocado por eles. Indica-se, que em grande parte das empresas, os efeitos do treinamento são percebidos no desempenho da função e na eficiência,

mas não na produtividade propriamente dita. Em virtude disso, o estudo pode subsidiar as organizações a programar seu treinamento de acordo com as necessidades de alavancar seus níveis de produtividade.

A contribuição é também para a sociedade na medida em que desperta nas pessoas uma maior motivação e entendimento de quão importante é o processo educacional de um país, e ainda, o quanto a formação profissional, a qualificação e o treinamento podem modificar e otimizar os resultados tanto profissionais quanto pessoais.

1.4 Delimitação do Estudo

O presente estudo aborda a relações entre treinamento e produtividade do trabalho, de forma a verificar o impacto causado por esta relação nas organizações.

Assim, o estudo contempla as relações entre treinamento e produtividade em grandes organizações privadas do Rio de Janeiro, que possuam em seu planejamento atividades de treinamento e ferramentas de mensuração de índices de produtividade, abrangendo tanto a visão dos gestores (empresa) quanto a visão dos profissionais (funcionários). Esta visão poderá ser apreciada no momento da aplicação das entrevistas.

Embora algumas organizações públicas já estejam estudando projetos de implantação de programas de treinamento com foco na produtividade, não serão abordadas no presente estudo.

Para garantir sua exequibilidade, não buscará estudar organizações que realizam o treinamento sem, no entanto, utilizar métodos para avaliar os níveis de produtividade auferidos.

Outra delimitação importante é que a produtividade, neste estudo, será tratada como medida de resultado, e não como medida de desempenho, eficiência, eficácia ou efetividade, mesmo ponderando a visão de vários autores, que consideram os conceitos similares.

1.5 Estruturação da Dissertação

Trata-se neste tópico de descrever todas as etapas que foram fundamentais para a consecução deste estudo.

Neste capítulo foi descrito a problemática do estudo, envolvendo objetivos e metas a serem alcançadas, relevância e delimitações. No capítulo a seguir tem-se o referencial teórico, que contemplará toda a sustentação teórica do estudo, na tentativa de aprofundar o conhecimento acerca

da questão investigada, apontando temas inerentes, como formação, educação, qualificação, treinamento e produtividade.

Já o capítulo três abordará o tipo de metodologia adotada, os sujeitos da pesquisa, a forma de coleta de dados, bem como o seu tratamento.

O capítulo quatro aprecia aspectos pertinentes a realização das entrevistas, apresentando assim uma sistemática análise das mesmas.

Em seguida, apresenta-se, no capítulo cinco, a interpretação das informações analisadas no capítulo anterior, contemplando o método de investigação selecionado.

E, finalmente, o sexto e último capítulo que trata das considerações finais, tem por objetivo mostrar os resultados verificados em todo o processo, bem como as interpretações e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contemplará toda a sustentação teórica do estudo, na tentativa garantir a consistência da questão investigada, apontando temas inerentes, como formação, educação, qualificação, treinamento e produtividade.

2.1 Formação Profissional

A formação profissional possui uma forte ligação com a educação, assim é preciso entender que faz parte da formação a educação formal e a não formal. A educação formal pode ser descrita como:

Todo o processo de aprendizagem conduzido por educadores profissionais, de acordo com a ciência da educação e com as leis, os estatutos e regulamentos que a normatizam. Caracteriza-se, também, por uma forma de educação sistemática, e geralmente, de longa duração. (TOLLE, 1982 apud SILVA, 1985, p. 36)

A educação não formal abrange o ensino que não precisa de regularidade, pode acontecer em diversos lugares, na forma de cursos de capacitação, qualificação, formação profissional e treinamento.

Atualmente, encontra-se uma grande variedade de nomes para atividades que envolvam a Educação para o trabalho: aprendizagem, qualificação, capacitação, formação profissional, treinamento e desenvolvimento.

Com o advento da globalização e as inovações tecnológicas constantes, criou-se a necessidade de aperfeiçoar o desempenho dos indivíduos, lhes proporcionando condições para reagir eficientemente às contingências.

Calcula-se que durante anos, a formação profissional no Brasil teve como reflexo a visão aristocrática que dominava a sociedade, na qual, a população era responsável pela produção em massa, execução do trabalho físico, enquanto à elite, cabia o trabalho intelectual.

Este cenário demonstra que a elite era preparada para assumir cargos importantes, de chefia, na política, cargos burocráticos destinados aos mais sábios, estudados, letrados, por outro lado, a grande parte da massa, em sua maioria formada por negros, índios e mestiços era submetida a treinamentos primitivos no trabalho, sem qualquer chance de uma educação formal. Era simplesmente uma forma de aprender a executar sua tarefa, de reprodução, e não uma forma de raciocinar.

A educação profissionalizante lida com a falta de recursos para se manter em funcionamento e em constante atualização, não havendo, portanto, a chance de atender as exigências do mercado de trabalho. E as escolas que conseguem formar profissionais lidam com a pouca demanda do mercado.

Parte dos formados não consegue aplicar na prática o que aprendeu na teoria por diversos motivos: pouca experiência, o conhecimento adquirido não condiz com a sua realidade profissional ou não tem oportunidades de emprego.

Segundo o postulado acima, a Formação deveria enfatizar cursos que corroborem com as necessidades e deficiências profissionais dos indivíduos, sejam eles assalariados ou autônomos, de modo a lhes garantir conhecimento suficiente para desempenhar com eficiência a sua função, quer dizer, objetivando aumentar a sua produtividade, se mantendo competitivos no mercado de trabalho.

Através da Formação, o indivíduo desenvolve habilidades cognitivas que, por conseguinte leva a um aumento de produtividade e do seu valor no mercado, enquanto outros consideram a Formação como um processo de socialização.

2.2 Educação

No Brasil, no ano de 1930, foi inserido um projeto de desenvolvimento industrial em função do modo de produção capitalista, visando a expansão da empresa de produção, a acumulação de riquezas (capital), a variação do consumo e o aumento da oferta de empregos. Somente após isso, é que se pode tentar compreender o verdadeiro sentido da Educação na nossa sociedade.

O desenvolvimento deste projeto deveria ser de responsabilidade do Estado, ou seja, é ele quem deveria garantir a sua efetividade com a finalidade de elevar os índices de produtividade. (SILVA, 1985)

O aumento da aptidão e a competência do trabalhador convergem para o aumento do capital, isso desde que a educação tenha um lugar garantido neste processo, processo este que depende da capacidade produtiva das pessoas, que está sujeita ao constante aperfeiçoamento e atualização.

De acordo com Gordon apud Hughes (2008) a educação é um fator chave para o desenvolvimento econômico de um país, não podendo ser desassociado da força de trabalho.

As organizações se mostram dispostas a selecionar candidatos que se mostrem mais treináveis, afim de realmente assimilar o conhecimento, regras, técnicas, habilidades para refletir em uma maior produtividade.

Aparentemente, o impacto que a educação provoca na quantidade de oferta de emprego é quase nulo, se dá somente quando o assunto é admissão ou demissão, embora haja uma maior valorização atualmente da mão de obra treinada.

A Educação pode ser entendida como um fenômeno social pelo modo como se apresenta na relação do pensamento e tempo. “A transmissão dos atributos específicos, que distinguem o homem, se faz por uma via que é social, como eles o são: essa via é a ação educativa”. “Ela é fenômeno eminentemente social”. (DURKHEIM, 1978, p. 11)

O indivíduo quando educado se propõe a desenvolver seus ideais, atingir suas metas, tem confiança em si próprio e é pró-ativo quando se defronta com situações adversas.

“A idéia de que uma educação que desenvolva no homem todas as suas disposições naturais é verdadeira absolutamente”. (KANT, 2002, p. 17)

Pesquisas sugerem que as organizações invistam melhor em programas de Educação como forma de aprendizagem contínua e conjunta, enxergando nela a possibilidade de alcançar seus objetivos, considerando a sinergia não somente dos recursos humanos, porém de toda a organização.

“As empresas devem trabalhar em cooperação. Quando uma pessoa aprende, ela ensina a outros”.(DEMING, 1997)

Neste sentido, a educação é um processo construído ao longo do tempo, exigindo investimentos e empenho contínuos.

“A educação, portanto, é o maior e o mais árduo problema que pode ser proposto aos homens”.(KANT, 2002, p. 446)

Para Eric Hanushek (2008) já se reconhece que o desenvolvimento econômico de um país é reflexo do nível de Educação existente, e que essa Educação começa na Escola, onde devem ser desenvolvidas nos alunos habilidades cognitivas básicas.

A relação entre a boa educação e desenvolvimento econômico é antiga – mas a qualidade do ensino nunca foi tão relevante para o crescimento dos países. Isso porque, em sociedades altamente tecnológicas, a produtividade passou a depender ainda mais das habilidades desenvolvidas na escola. Os números lançam luz sobre o tipo de conhecimento que faz mais diferença: de todas as disciplinas apresentadas aos alunos, são as ciências exatas que, hoje, têm o maior peso para o crescimento econômico. Afinal, exige-se o tempo todo dos profissionais que sejam capazes de lidar com novas tecnologias e de solucionar problemas de alta complexidade. Ocorre não apenas na rotina de quem ocupa um cargo de alto escalão, mas também nas linhas de produção mais simples. Quanto mais gente preparada para enfrentar tais questões, mais chances um país terá de avançar. (ERIC HANUSHEK, 2008)

Verifica-se após tantas discussões e argumentos, que houve um aumento das atividades relacionadas à Educação no país, como cursos profissionalizantes (técnicos), especialização, universidades etc. Mas o que preocupa novamente é a quantidade dos cursos oferecidos. O acesso se tornou muito mais fácil, ainda que para uma minoria.

Percebe-se um grande aumento das instituições particulares de Ensino Superior no Brasil, cerca de 300% até o ano de 2006, por pesquisa realizada pelo Inep, enquanto o crescimento das instituições públicas no mesmo período aumentou somente 11%.

Contribuindo com o fato explicitado acima, outra pesquisa (PNAD 2006 - IBGE), revela que o número de pessoas estudando em cursos superiores no país cresceu cerca de 12% em relação ao ano anterior, isto é, 578.000 estudantes a mais. Nessa pesquisa foi constatado que este aumento decorreu principalmente do setor privado, e ainda incidiu nas faixas de renda mais elevadas, o que vem a confirmar o acesso apenas para uma minoria.

Assim, encontram-se Instituições Privadas de Ensino concentrando a maior parte da população de estudantes no que tangencia o nível superior, chegando a 76%, segundo o IBGE.

A educação auxilia na obtenção do conhecimento, levando o profissional a ter uma performance melhor no seu trabalho, e em virtude disso uma remuneração mais adequada. Seria simples se não fosse o fato de vivermos em uma sociedade capitalista, onde o poder econômico se concentra nas mãos de poucos, sendo eles os responsáveis pela obtenção de uma renda mais elevada. Até porque é essa minoria detentora do poder econômico que têm acesso a melhores oportunidades de construção do conhecimento.

Para Eric Hanushek (2008) é fundamental uma sólida base escolar construída pelos indivíduos, que deve ser iniciada nos primeiros anos escolares, e que seja trabalhada de forma contínua através da atualização e treinamento, com a finalidade de desenvolver habilidades que estejam associadas ao bom desempenho profissional, como a iniciativa e o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Desta forma, pode-se notar a existência de uma ligação entre uma sólida base escolar e o desempenho profissional, que pode levar a aumento nos níveis da produtividade. Assim, a educação básica de qualidade é a raiz que alimentará toda a vida profissional do indivíduo, de forma a produzir e provocar excelentes resultados.

Conforme Crosby (1993) as pessoas percebem o desenvolvimento de um potencial e um poder pessoal ao se educarem, notadamente quando demonstram vontade de aprender, de compartilhar, interagir.

Assim, as pessoas conseguem desenvolver suas habilidades e competências levando em consideração o poder e o potencial alheio, consciente da interdependência existente entre as várias tarefas e entre as pessoas. Tem-se, portanto, uma significativa elevação das maneiras de pensar, agir, aprender e ensinar.

As empresas buscam recrutar para preencher seus cargos, indivíduos que possuam pelo menos o nível mínimo de escolaridade (para o nível operacional), visto que os indivíduos que não o possuem demonstram maiores dificuldades em lidar com a produção. Logicamente, que além desse requisito básico, é necessário ainda passar por alguns testes que comprovem ou não outros tipos de capacidades, onde grande parte dos candidatos é reprovada por não atender requisitos básicos e por apresentarem baixos índices de desempenho.

Aparentemente, no momento em que as empresas passarem a considerar fundamental a sistematização do conhecimento e a aprendizagem contínua, é que a educação se traduzirá em vantagem competitiva.

A relação que se deve estabelecer entre empresa e colaborador, e entre os próprios colaboradores é de reciprocidade. À medida que o colaborador se qualifica e alcança os objetivos, isto é, aumenta a produtividade, gerará conseqüentemente maiores lucros para a empresa, e na mesma proporção, conquista maior independência profissional. “(...) em primeiro lugar a organização saudável precisará de personalidades firmes, maduras e educadas” (MASLOW, 2001, p. 87).

Sugere-se então, que as pessoas precisam fazer parte de uma organização que contemple um clima saudável, harmonioso, bom para se trabalhar. E isto somente acontece quando as pessoas envolvidas estão engajadas, possuem sentimento de cooperação, colaboração e comprometimento no que diz respeito às tarefas a elas designadas. Precisam ter consciência de que existe nas empresas a interdependência das tarefas, e que para uma pessoa desempenhar bem a sua, na maior parte das vezes, é preciso que antes, outra pessoa tenha desempenhado bem a que lhe foi atribuída.

Ainda nesta visão, as empresas também devem se ater ao fato de que o colaborador é antes de tudo uma pessoa, e que tem sua cultura, valores, problemas pessoais, objetivos pessoais, tarefas externas. Não se trata aqui de tornar as empresas “mães” dos colaboradores, mas somente criar nelas um senso um pouco mais humano.

Nesse sentido Ishikawa (1997) diz que é necessário, em primeiro lugar, educar, comportamento este que fez com que o Japão, a partir do fim da Segunda Guerra Mundial, desenvolvesse e intensificasse a qualidade das empresas japonesas elevando-as a níveis de excelência mundial nos anos 60, do século XX até os dias de hoje. A qualidade, característica exaustivamente debatida, tem por finalidade a melhoria contínua das organizações, levando-se em consideração todos os *stakeholders* envolvidos no processo, possibilitando uma administração democrática, estimulando a participação harmônica, provocando no pensamento administrativo uma transformação.

Como demonstra Chiavenato (2009), há vários tipos de educação:

1 – Educação profissional: tem a finalidade de preparar o indivíduo para a vida profissional, podendo ser institucionalizada ou não;

2 – Formação profissional: institucionalizada ou não, pode ser ministrada em escolas (do 1º ao 3º grau) e em empresas, tem o objetivo de preparar o indivíduo para o exercício de determinada profissão em longo prazo.

3 – Desenvolvimento profissional: visa atualizar e qualificar o indivíduo que já esteja exercendo uma dada profissão. Para que garanta uma maior produtividade em médio prazo.

4 – Treinamento: seu objetivo é educar o indivíduo no cargo em que ele está situado, isto é, em curto prazo, fornecendo adaptação dele ao trabalho.

2.2.1 Relação entre nível educacional, aumento de produtividade e elevação de renda no Brasil

Desde os anos 60 muito se discute a respeito das desigualdades de renda da população do Brasil, que vinham aumentando consideravelmente. Ligado a esta discussão, surge a alegação de que a educação, o emprego e a renda possuem uma relação de causalidade, isto é, um é dependente do outro.

“A argumentação básica sugere que quanto maior o nível educacional de um indivíduo maiores serão suas possibilidades de obtenção de emprego e de elevada remuneração.” (IESAE, FGV e SENAI, DN, 1979)

Para os autores consultados, nota-se a impossibilidade de afirmar que existe relação de causa e efeito entre o nível de formação do indivíduo com a renda obtida. Não há como generalizar que

todas as pessoas que apresentam elevados níveis de formação profissional, principalmente com nível superior, são necessariamente mais bem remuneradas. A remuneração não é um fator que depende exclusivamente da Formação, está também vinculada a fatores como idade, região, sexo, contexto mercadológico no qual a organização está inserida.

“Se a formação profissional tem tido o papel de melhorar a produtividade, seu objetivo foi atingido, mas no envolvimento com o sistema econômico essa produtividade não fica com o trabalhador”.(IBID., 1979)

Aparentemente, as pessoas recebem uma melhor remuneração devido a sua qualificação, formação e a sua maior instrução não apenas pelo fato de ter habilidades específicas e técnicas para executar a tarefa que lhe foi designada, mas muitas vezes pelo fato de se mostrarem mais confiantes, responsáveis, pró-ativas, mais capazes de assimilar o que lhe foi transmitido, e especialmente em programas de treinamento, demonstrar mais vontade de crescer profissionalmente e revelar aptidões para cargos mais altos.

As organizações acreditam que pessoas mais bem preparadas, bem treinadas, melhorem seu desempenho e níveis de eficiência, assim, elevem seus níveis de produtividade de forma a gerar mais lucro.

“(…) a educação não é apenas um processo de formação e aperfeiçoamento do homem, mas o processo econômico de desenvolver o capital humano da sociedade”. (TEIXEIRA, 1957, p. 28).

A situação quase epidêmica de dificuldade de reposição ou ampliação do quadro de mão de obra capacitada requer das empresas um projeto consistente e urgente dos perfis de trabalhadores. Criar um projeto de formação de competências, que trabalhe tanto aspectos comportamentais, subjetivos, pessoais, quanto objetivos, técnicos e profissionais do trabalhador seria uma boa primeira aproximação.

Reconhecer a necessidade de educar as pessoas na cultura organizacional, quer dizer, nas normas, valores, regras da empresa, é fundamental. Tem que se pensar na educação constante, presente no dia a dia, em palestras, não apenas nas salas de aula destinadas a este fim. O importante é facilitar o aprendizado, o desenvolvimento de atributos como a responsabilidade, a espontaneidade e a vontade.

“O homem é bom por natureza”. À medida que recebe educação, se torna confiável, havendo a possibilidade de lhe delegar autoridade para que possa participar ativamente no trabalho, na empresa e na sociedade. (ISHIKAWA, 1997, p. 66)

“Só a educação pelo trabalho assegura o enraizamento das concepções filosóficas da organização, todas elas baseadas na confiança nas pessoas e no compromisso de servir.” (ODEBRECHT, 2004, p. 4)

2.3 Qualificação Profissional

Existem várias categorias de profissionais para caracterizar a qualificação, de acordo com Leite e Neves (1998):

1) Operário qualificado – executa todas as funções pertinentes ao seu trabalho, leia-se, tarefas mais complexas e desafiadoras, não sujeito ao automatismo, possui ampla formação profissional (em média 4.000 horas), dotado de habilidades tanto técnicas quanto comportamentais e cognitivas;

2) Operário semi-qualificado – executa tarefas mais simples e rotineiras, já se submete ao automatismo, possui o nível mínimo de escolaridade exigido, habilidades desenvolvidas somente em aspectos como atenção e coordenação motora, e treinamento (cerca de 100 horas).

3) Operário não-qualificado – executa tarefas mais braçais, que não requerem o desenvolvimento de muitas habilidades. O trabalho é caracterizado como carga, descarga, transporte, limpeza, o nível de escolaridade exigido também é o mínimo como o operário semi-qualificado, e o treinamento visa à formação de atitudes de responsabilidade.

Por outro lado, diante das modificações que vêm sofrendo o processo de trabalho dentro das organizações, vê-se a possibilidade de os trabalhadores não utilizarem somente suas habilidades técnicas e conceituais, mas que possam adotar uma postura flexível para adequar seus atos frente às mudanças e desta maneira, passem a trabalhar privilegiando o capital intelectual.

Conforme o Artigo *Over 2 million Key Skills qualifications means training is meeting employers' needs – Hope*, publicado na *Newspaper Source* (tradução da autora) o momento é de auxiliar os indivíduos na busca pela eficiência no seu trabalho, de modo a ampliar os horizontes condizentes a habilidades e competências, não apenas para lidar com situações específicas, mas principalmente para lhes oferecer condições de interagir com as demandas imprevistas.

Em virtude disso, visualiza-se a necessidade não somente da Formação Profissional ou Qualificação, mas também da constante atualização, preparando assim os indivíduos para se

adequar rapidamente as modificações e novas tendências que o mercado impõe, sendo este o grande desafio que diz respeito tanto aos educadores quanto aos educandos (mão de obra qualificada).

Há quem esqueça que a qualidade é mutável e que exige melhorias constantes, consistindo esta compreensão como um dos requisitos indispensáveis para a qualificação profissional. Neste caso, a literatura estudada indica a necessidade de um investimento que vá além da qualidade humana de produzir, como o investimento em fatores motivacionais.

“O dinheiro pode atrair e manter pessoas, mas raramente é o que os motiva para a excelência”.(JONH KATZENBACH apud JAMES HUNTER, 2006, p.112)

Reconhecer a motivação das pessoas, de acordo com a maioria dos autores consultados, pode ser considerado crucial para facilitar o desenvolvimento delas, tanto no trabalho quanto no seu meio social.

“Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo”, diz Cecília W. Bergamini (2003)

E é em conformidade com esta explicação que se pode dizer que a tarefa de possibilitar o desenvolvimento do potencial humano transformando-o em sinergia, pertence aos administradores, dirigentes e gestores. Então, as empresas devem primar pela qualidade dos serviços e bens produzidos dos funcionários, conferindo-lhes o mérito das ações que levaram a determinado resultado, valorizando as habilidades de cada um, promovendo uma administração mais participativa, com a delegação de autoridade e responsabilidade.

“Uma pessoa corretamente motivada pode atingir melhor os seus próprios objetivos dirigindo seus próprios esforços para a realização dos objetivos da empresa” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 61).

Aparentemente, com as exigências do mercado de trabalho por uma mão de obra cada vez mais qualificada, é preciso que o nível de instrução dos indivíduos siga os caminhos impostos por essa exigência. Em face disso, o profissional brasileiro vem gradativamente tentando se adequar às novas tendências.

O profissional tende a ser reconhecido por meio das suas habilidades, principalmente àquelas ligadas ao conhecimento. É necessário utilizá-lo corretamente, na hora e local certos para otimizar o nível de produção.

De acordo com Lago, Almeida e Lima (1983):

... uma importante razão parece ter sido a crença de que o trabalhador mais educado tem maior probabilidade de ser produtivo (criticado por Arrow), é mais

passível de treinamento, e tem maior auto-disciplina do que uma pessoa com menos educação. Porém, para um grande número de ocupações, o nível de educação e desempenho no trabalho parece estar inversamente relacionados. Os menos educados tendem a permanecer com o empregador por um período mais longo e ser mais produtivos do que trabalhadores com 10 anos a mais de escolaridade. Os trabalhadores mais educados se aborrecem com trabalhos pouco estimulantes e expressam a sua insatisfação através de uma baixa produtividade e de taxas rotatividade elevadas. (LAGO, ALMEIDA E LIMA, 1983)

O fato acima pode ser explicado pelo fato de os indivíduos mais educados desejarem ser reconhecidos e recompensados em função de seu nível de formação e qualificação. São profissionais que não se contentam em realizar tarefas rotineiras, são motivados por desafios, adeptos a criatividade e inovação, e já que produzem mais têm na mesma proporção que “ganhar mais”. Outro motivo é o conhecimento acerca da escassez de mão de obra qualificada, acreditando deste modo que conseguem mais facilmente empregos em outras organizações do que aqueles que não possuem tal nível.

É preciso atentar-se a questão de que há situações imprevistas, e não mais repetitivas, não bastando, portanto, possuir apenas competências técnicas, daí a necessidade de o trabalhador estar preparado para compreender e lidar eficientemente com as novas situações encontradas, principalmente quando se trata de questões mais complexas, que precisam de determinadas aptidões desenvolvidas.

Para o trabalhador, o conceito de qualificação está ligado tradicionalmente ao domínio do ofício – isto é, à combinação de conhecimentos de materiais e processos com as habilidades manuais exigidas para o desempenho de determinado ramo da produção. (BRAVERMAN apud OLIVEIRA, 2006)

É válido repensar na noção de competências que o indivíduo deve desenvolver para desempenhar bem as suas funções. A noção de qualificação está ligada a capacidade de execução das tarefas descritas pelo cargo que o trabalhador ocupa, enquanto a noção de competência se refere à capacidade criativa, de colaboração e comprometimento com os objetivos organizacionais, levando em consideração aspectos individuais e motivacionais.

Para Zarifian (1996, p. 5), competência é “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ... ao exercício sistemático de uma reflexividade de trabalho”.

A competência é composta por três dimensões: conhecimentos - informação, saber o quê, saber o porquê; as habilidades - técnicas, capacidade, saber como; e atitudes - querer fazer, identidade, determinação.

Seguindo a linha de raciocínio acima, as competências são consideradas fundamentais para conquistar a eficácia organizacional, e pensando desta maneira é que muitas organizações já começam a entender o quão importante é o nível educacional (formação, qualificação e treinamento) dos seus empregados para garantir a qualidade do trabalho, maiores níveis de produtividade, e, por conseguinte, competitividade superior.

Deste modo, o ponto central é reconhecer a possibilidade de combinação dos objetivos de aprendizagem com os objetivos organizacionais, para identificar quando o desenvolvimento de competências passa a ser considerado investimento.

Parece insuficiente, diante da instabilidade vivenciada nos empregos, que o indivíduo apenas saiba fazer, é fundamental que ele saiba ser e agir na tentativa de garantir a velocidade de respostas a situações emergentes, isso quer dizer que muitas vezes os indivíduos devem modificar sua mentalidade, procurando abrir um leque de novas habilidades e atitudes.

Existem características fundamentais que qualificam as pessoas em termos tanto profissionais como pessoais. Ishikawa (1997) afirma que essas características podem não ser aceitas em curto prazo, no entanto, o processo de crescimento educativo começará com o objetivo de alcançar:

- A efetividade para a obtenção dos objetos previstos;
- A eficiência no que diz respeito à otimização da relação custo/benefício;
- A eficácia, garantindo a efetividade e eficiência;
- A pertinência atenta a adequação do serviço/produto para a satisfação do cliente;
- O atendimento ímpar e qualificado aos clientes;
- A atualização de serviços prestados com pares científicos e tecnológicos, em conformidade com a realidade socioeconômica do local;
- A satisfação plena dos clientes – fornecedores e a própria corporação.

Em face dos resultados que se deseja obter, o treinamento com foco na educação apresenta como objetivos fundamentais:

- Qualificar o funcionário permitindo-lhe uma especialização em determinado tempo para melhor executar suas tarefas;

- Além da especialização do funcionário, conscientizá-lo de sua importância dentro do contexto social na empresa, de sua interdependência com seus pares, de seus círculos de influência num relacionamento em função de objetivos comuns e não pessoais;
- Permitir o crescimento da responsabilidade e compromisso com aquilo que faz, com atitudes solidárias e sentindo prestígio e respeito por todos da empresa. O orgulho pelo trabalho em primeira instância.

2.4 Treinamento de pessoas

O treinamento, antigamente, não era visto como parte da educação devido ao tipo de ensino que promovia, um pouco mais restrito, mais dedicado a desenvolver habilidades, competências e aptidões técnicas relacionadas a execução do trabalho. Com o passar do tempo, o termo tomou uma maior amplitude, destacando-se como uma das formas de educar o indivíduo, modificando o comportamento tanto para o trabalho quanto para a vida social.

Treinamento pode ser considerado a aquisição de conhecimentos, regras, habilidades, de forma sistemática com o objetivo de elevar o nível desempenho no trabalho. (GOLDSTEIN, 1991).

Quanto mais forem educados os empregados, mais benefícios serão auferidos pela empresa e pelos próprios empregados. (...) “O controle de qualidade começa com a educação e termina com a educação” (ISHIKAWA, 1997, p. 38). Confere-se validade a um programa de treinamento a partir do momento em que a educação o acompanhe antes, durante e depois.

Neste mesmo raciocínio, Durkheim (1978) explica que há necessidade de educação porque o treinamento pode simplificar o exercício das diversas atividades sem ter que criar algo novo. A especialização dos indivíduos está cada vez mais intensa, e também acontece cada vez mais cedo, podendo ser justificada pela concorrência acirrada na sociedade capitalista que exige mais qualidade dos recursos humanos.

Entretanto, Bastos (1991) aponta as diferenças entre o treinamento e a educação. Para ele, o treinamento apresenta um caráter mais particular voltado para a situação específica do trabalho, enquanto educação contempla o ser humano na sua totalidade.

Nadler (1984) associa a educação à qualificação do funcionário para executar diferentes tarefas em vários departamentos, relaciona o treinamento a aprendizagem específica para o serviço,

e o desenvolvimento se associa a aprendizagem mais global, envolvendo o crescimento do funcionário enquanto profissional.

Observa-se aparentemente, que o treinamento baseado na educação visa o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e competências nas pessoas como uma construção de longo prazo, não sendo possível, portanto, atender a exigências de resultados de uma hora para outra.

“Treinamento significa educação especializada.” (MCGEHEE apud CHIAVENATO, 2009, p. 389)

Entende-se que o treinamento é uma das ferramentas que a organização pode dispor para desenvolver seus funcionários em aspectos relativos ao desempenho técnico e pessoal, com o objetivo de maximizar seus resultados. Vale realçar a idéia de que não se pode considerar o treinamento como um fim em si mesmo, no entanto, é tido como um meio que se dirige a uma finalidade previamente estabelecida.

Para Marras (2000, p. 145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto-prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

As condições criadas para melhoria do desempenho levaram o treinamento a deixar de lado o estigma de desenvolver competências para adequação aos cargos atuais, para desenvolver competências além destas, como as interpessoais (comportamentais) e individuais, inerentes ao contexto cultural, social e profissional, com o objetivo de enfatizar possibilidades de crescimento profissional (planejamento de carreira).

Existem programas de treinamento que privilegiam a relação aprender a fazer em detrimento da relação aprender a aprender. Na primeira relação, vários autores estudados afirmam ser nítido o foco no desempenho de funções ligadas ao cargo presente, isto é, para aprender o processo operacional de forma a realizar funções básicas para o cargo em que foi alocado. Já na segunda relação, o treinamento é algo mais profundo, visa desenvolver capacidades analíticas, críticas e de síntese, que tornem as pessoas mais capazes de lidar com situações adversas e tomar decisões.

As organizações pretendem, através da aplicação de treinamentos, provocar certas mudanças de comportamento nos seus funcionários, como aponta Chiavenato (2009):

1- Transmissão de informações: visando elevar o conhecimento que os funcionários têm acerca da organização, da sua cultura, dos seus produtos e serviços;

2- Desenvolvimento de habilidades: almejando aperfeiçoar as aptidões e habilidades pertinentes ao trabalho executado;

3- Desenvolvimento de atitude: buscando desenvolver nas pessoas a consciência e sentimentos capazes de melhorar as atitudes, tentando transformar as negativas em positivas, primando pela motivação e o clima harmônico dentro da empresa;

4- Desenvolvimento de conceitos: objetivando despertar e aumentar os níveis de abstração nos indivíduos, levando-os a ter visão holística e aplicar os conceitos adquiridos com maior sabedoria.

É interessante entender os paradigmas tradicionais referentes ao treinamento com a finalidade de avaliar a sua eficácia em relação aos objetivos propostos. O treinamento passaria de um status de desenvolver nas pessoas habilidades técnicas, aquelas em relação às funções atualmente executadas no cargo, para um status de desenvolver nos indivíduos a capacidade de construir o conhecimento a partir da educação adquirida. Quer dizer isso que a competência essencial a ser desenvolvida baseia-se na relação aprender a aprender.

Quadro 1 - Mudança do Paradigma do Treinamento para Aprendizagem Corporativa

Conceito	Antigo Paradigma de Treinamento	Paradigma de Aprendizagem do século XXI
Local	Prédio	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, a qualquer hora
Conteúdo	Atualizar qualificações técnicas	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Metodologia	Aprender ouvindo	Aprender agindo
Público-Alvo	Funcionários internos	Equipes de funcionários, clientes, fornecedores de produtos
Corpo Docente	Professores/consultores de universidades externas	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Frequência	Evento único	Processo contínuo de aprendizagem

Meta	Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho
-------------	---	---

Fonte: MEISTER, J. **Educação Corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999, (p. 22-24)

De acordo com o paradigma da Aprendizagem ilustrado acima, faz-se necessário tecer algumas considerações a respeito deste termo.

Os seres humanos já nascem com a característica da aprendizagem, necessitando apenas de certos incentivos capazes de desenvolvê-la. Não bastam somente incentivos, compreendidos como estímulos externos, mas também, a motivação, que é um fator intrínseco, a vontade própria, o motivo que leva ou pode levar alguém a fazer algo.

A motivação auxilia no processo de aprendizagem a medida que a pessoa tem vontade de aprender, se interessa pelo que está por vir, desta forma é mais fácil o seu empenho no processo, e os resultados podem ser mais rápidos.

A aprendizagem pode ser considerada a alteração da estrutura mental sofrida pelo ser humano, que se traduz na mudança comportamental. Por meio de informações adquiridas e internalizadas, as pessoas que têm por natureza, característica intencional, ou seja, vontade de aprender, se vêem a procura de novas formas de pensar, agir e viver.

Nesta linha de raciocínio, a aprendizagem ou treinamento ocorre de maneira mais eficaz quando a estratégia utilizada abrange uma variedade de tarefas, conceitos, técnicas, aumentando a motivação e a atenção das pessoas.

Outro fator importante no processo de aprendizagem é a quantidade e a qualidade de informação. As pessoas possuem uma racionalidade limitada, e não têm a capacidade nem tampouco recursos e tempo suficiente para absorver uma quantidade enorme de informações, e as que coletam, tem de ser cuidadosamente selecionadas, pois a quantidade não reflete a qualidade.

As pessoas possuem suas capacidades e limitações diferenciadas, por esta razão existem estilos de aprendizagem, onde cada pessoa possui uma maneira e um ritmo para aprender.

Sugere-se que a responsabilidade pelo desempenho e imagem da organização é pertence aos trabalhadores, então é pertinente que as organizações invistam em programas de Treinamento, proporcionando condições para que os indivíduos se aperfeiçoem e os talentos floresçam.

Vários são os fatores que contribuem para que um programa de treinamento não seja eficaz, como por exemplo, a falta de clareza dos objetivos definidos, o conteúdo desalinhado as ações

práticas, ou seja, a teoria que não pode ser aplicada, a falta de homogeneidade dos grupos a serem treinados, ambiente inadequado, instrutores despreparados ou não qualificados, pouco ou nenhum incentivo ou estímulo, acarretando na falta de empenho dos indivíduos.

Conforme Carvalho e Vieira (2007, p. 24) “a organização produz um indivíduo à sua imagem e semelhança, capaz de reproduzi-la”.

Os indivíduos dentro das organizações, no momento em que têm de abandonar suas práticas, ideais, valores, hábitos e costumes, para dar lugar a um novo indivíduo, com um comportamento desejável pela organização, são moldados, leia-se treinados, de acordo com os propósitos da organização, internalizando assim a cultura e objetivos impostos por ela.

“Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” (CHIAVENATO, 2004, p. 339)

A literatura indica que todo processo de Treinamento é composto por entradas - treinandos, conhecimentos, processamento - aprendizagem, processo de ensino, técnicas e recursos; saídas - pessoas capacitadas, qualificadas, preparadas, produtividade elevada; e por último a retroação - avaliação e resultados de todo o processo.

O treinamento, para a maior parte dos autores, deve ser uma ferramenta de auxílio à estratégia da organização, tendo em vista a íntima ligação com atingimento dos objetivos e metas estabelecidas. Então treina os indivíduos para que preencham os requisitos básicos, divulga a cultura, a missão, a visão, os valores, desenvolve competências e trata questões referentes ao clima organizacional.

Treinar vem do latim trahere, significando trazer ou levar a fazer algo. [...] usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina [...] é preciso saber o que queremos que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado, verificar os resultados. (BOOG, 2001)

Treinamento, há tempos atrás, constituía mais uma forma de onerar as finanças corporativas, destarte, mais um custo para a empresa. No entanto, com a busca pela Qualidade Total, que demanda investimento no desenvolvimento de pessoas para garantir produtos e serviços prestados com qualidade, torna-se uma fonte lucrativa, permitindo que as pessoas sejam cada vez mais criativas, inovadoras e produtivas, contribuindo efetivamente para os objetivos propostos.

No Brasil, existe a Lei nº 6.297, de 1975, que permite deduzir até 10% do lucro bruto tributável, para efeito de imposto de renda, do dobro das despesas comprovadamente efetuadas em projetos de formação profissional previamente aprovado pelo Conselho Federal de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho. (TACHIZAWA, 2006, p.221)

Há autores que diferenciam o treinamento do desenvolvimento em função do tempo com o qual eles lidam. Quando as técnicas aplicadas se voltam para desenvolver competências que melhorem a execução do trabalho presente, tem-se o treinamento; e quando as técnicas utilizadas tendem a capacitar as pessoas para realizar atividades também futuramente, tem-se o desenvolvimento.

Daft (1999) a título de simplificação associou o treinamento ao desenvolvimento, referindo-se as duas intervenções como sendo treinamento, embora faça menção às respectivas diferenças. Na visão deste autor, o treinamento e o desenvolvimento representam um esforço planejado para facilitar o aprendizado dos funcionários em comportamentos relacionados ao trabalho.

Para a organização atingir seus objetivos, na visão da maioria dos autores consultados, precisa de pessoas preparadas, qualificadas para exercer suas funções. Para tanto se torna necessário o desenvolvimento de certas competências e habilidades. O treinamento por competências é baseado em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional. Na sequência, essas competências essenciais são desdobradas por áreas da organização e em competências individuais.

A maneira como uma empresa gerencia os seus recursos humanos é cada vez mais reconhecida como fator chave para a execução de sua estratégia. (KOCH and McGRATH, 1996)

A sugestão de Legge (1995) é ajustar o treinamento tanto às fases de desenvolvimento da organização como as estratégias do negócio. O desenvolvimento precisa ser planejado considerando os objetivos organizacionais, com a finalidade de propor ações para alcançá-los.

O treinamento tem objetivos variados: transferir padrões e melhores práticas, facilitar o recrutamento, aumentar o comprometimento, implementar as mudanças organizacionais, construir relacionamentos em rede, fornecer estruturas comuns, agir como veículo para iniciativas estratégicas. (TANURE, 2007)

O treinamento e estratégias organizacionais quando alinhados determinarão os objetivos propostos pelo treinamento com a finalidade de maximizar o desempenho no trabalho elevando os

níveis de produtividade. Latham (1988) que segue esta mesma linha de pensamento complementa dizendo que os objetivos de treinamento são controlados e acompanhados pela estratégia da organização.

Com a gestão da qualidade, foco hoje em dia, as empresas desejando tornar seus produtos e serviços mais competitivos, que significa mais qualidade, intensificam os treinamentos na tentativa de capacitar e qualificar ainda mais os seus funcionários.

Em face dessa realidade, as empresas investem em diversificados programas de treinamento. O problema é que alguns não são focados na educação, e até mesmo, restringem o treinamento a técnicas e regras para executar tarefas específicas em curto prazo, acarretando resultados insatisfatórios.

À medida que as organizações promovem aprendizagem contínua para diminuir os *gaps* de competência previamente identificados, é bem provável que o treinamento seja mais intenso.

O treinamento que contempla a educação privilegia a pessoa, e não o recurso, já que produz na pessoa a criatividade, a autonomia responsável, a aprendizagem e não apenas a reprodução. Desenvolve aptidões de coleta, análise e tratamento dos dados, consciência crítica, capacidade de lidar com contingências. Baseia-se no conhecimento aplicado, isto é, na ação, que em consequência, aparentemente, se traduz em melhores resultados.

Este seria o papel do treinamento na Nova Economia: citando estudo de Pfeffer (1994, *apud* VALLE *et* CASTILLO, 2008), “treinamento é uma das poucas práticas que parecem ter impactos positivos consistentes nos resultados”.

Entretanto é importante mostrar que não há um consenso na literatura investigada sobre os efeitos dos investimentos em treinamento.

Apesar de o senso comum afirmar que treinamentos garantem o aumento do capital intelectual, as organizações em sua maioria não têm formas ou indicadores que relacionem o treinamento a medidas de produtividade (PÉREZ 2001, *apud* IBIDEM).

2.4.1 Diagnóstico das necessidades de Treinamento

Anterior a fase de diagnóstico, o ideal é conseguir respostas para questões como a quem se destina o treinamento e quais os tipos essenciais.

Se notar, as questões são fáceis, porém, o problema reside na obtenção de respostas plausíveis, e é este o fator crucial nos programas de treinamento.

Para auxiliar na obtenção de tais respostas, tanto para Bass e Vaughan (1972) como para Chiavenato (2009), existem três tipos de análise, embora cada autor atribua uma nomenclatura distinta a análise.

1. Análise da organização ou sistema organizacional

Esta é uma análise que busca uma visão holística da organização, ou seja, tenta estudá-la em todo o seu ambiente, tendo como objetivo conseguir respostas do tipo: “o quê deverá ser ensinado”, definindo então a filosofia que permeará todo o processo de treinamento.

O primeiro passo é conhecer o propósito da organização, seus objetivos de curto e longo prazo, objetivos estes que devem estar em constante atualização para atender as necessidades vigentes e mutáveis, de forma a definir estratégias próprias para cada setor. Nesse momento, há que se considerar a dificuldade de desmembrar os objetivos gerais em objetivos específicos.

O segundo passo consiste em uma investigação acerca das inúmeras tentativas que a organização realizou para atingir os objetivos previstos através de todos os seus recursos. Vale também considerar a utilização de medidas de avaliação de eficiência, logicamente, a ênfase recairá sobre a contribuição dos recursos humanos.

O terceiro e último passo é apreciar a organização como um sistema que atua em diversos ambientes, social, econômico e político, e que possui também seu próprio ambiente. Embora interfira até certo ponto nos ambientes, é incapaz de controlá-los.

É consenso na literatura apreciada, que programas de treinamento, como esperado, provocam transformações no ambiente empresarial a partir do momento em que promovem modificações no comportamento humano, principalmente no que tangencia o clima da organização. Isso se deve ao fato de que as pessoas treinadas passam a tomar novas decisões, ter novas atitudes, desempenhar suas tarefas utilizando outras habilidades e assim por diante, e é desta forma que há chances de verificar os resultados destes programas.

O treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender. (BOOG, 2001)

Os programas de treinamento geralmente são de responsabilidade de linha e função de *staff*, isso quer dizer que os gerentes de linha são os responsáveis pelo planejamento ou preparação, programação, execução e avaliação. Assim, cabe a eles ensinar aos funcionários todo o conhecimento, habilidades e competências que foram consideradas essenciais para o bom desempenho de suas funções e consequente elevação da produtividade no trabalho.

Nesse caso, os gerentes de linha que além destas incumbências têm tantas outras, se vêm sobrecarregados, deixando muitas vezes de priorizar objetivos e metas, para conseguir realizar outras tarefas. Não obstante, muitos não possuem competência para ministrar e nem tampouco supervisionar programas de treinamento, desconhecendo não somente o conteúdo programático, o desempenho esperado, as carências identificadas, e até mesmo as técnicas empregadas, mas também os efeitos provocados por tais programas nos funcionários.

2. Análise da função ou das operações e tarefas

Neste caso, o objetivo é estudar todas as funções presentes na organização. Demanda uma análise e descrição dos cargos, ou seja, o essencial é que seja apresentada ao funcionário todas as características inerentes a tarefa a ser desempenhada por ele, no que diz respeito as competências, conhecimento, habilidades e atitudes exigidas para a correta execução do serviço.

Autores apontam que quanto mais altas as funções na escala hierárquica da organização, mais complexas se tornam, dificultando a sua análise. As informações a respeito das funções devem ser completas, no sentido de conhecer os padrões de desempenho esperados, as tarefas que serão executadas, as técnicas empregadas, e a forma de assimilação de tais técnicas.

Para coletar informações peculiares a função, emprega-se observações, entrevistas, conferências para analisar os objetivos e problemas da organização, estudos comparativos de desempenho, levantamento de informações, solicitações para o treinamento, avaliações, relatórios, relatos individuais e a prática.

A importância de se analisar as funções reside no fato de o treinando poder conhecer todas as etapas pelas quais deverá passar, possibilitando desta maneira a revisão e apresentação das tarefas pertinentes a função.

O papel do treinador, como considera diversos autores, é imprescindível para que um programa de treinamento tenha êxito. Neste sentido, ele guia, orienta o treinando quanto as suas

funções, apóia sua aplicabilidade com a finalidade de ajustar algo que ficou inadequado ou ainda desatualizado.

3. Análise da mão de obra ou dos recursos humanos

O foco desta análise está no funcionário que executa a tarefa, e não simplesmente nela. Desta maneira, existem três fatores essenciais para analisar a mão de obra com objetivos de treinamento.

O primeiro fator é verificar como o desempenho acontece, se realmente os níveis de desempenho atingem as expectativas e daí estimar a necessidade e treinamento, tudo isso por meio das observações, comentadas há pouco.

Como fator secundário deve-se averiguar se os funcionários estão aptos para o treinamento e em quais departamentos ou setores serão oferecidos o programa.

E por último, há que se avaliar o verdadeiro impacto que o treinamento poderá causar nos funcionários que estão demonstrando baixo desempenho. Será que o treinamento será capaz de alavancar o desempenho de tais funcionários, ou seria melhor nem mesmo investir neles? Simultaneamente, existe a dúvida sobre os efeitos oriundos da introdução de novos métodos, técnicas, equipamentos e tecnologia, melhorarem o desempenho.

Torna-se necessário levantar as necessidades vigentes de capacitação, preparação, ou seja, as carências de preparo profissional que implicam diretamente na produtividade, a fim de eliminá-las, para que não haja desperdício de recursos ao se realizar um processo sem necessidade ou por mero modismo.

Estudiosos de programas de treinamento vêem a existência de certa desconexão entre os objetivos estratégicos organizacionais e os objetivos de treinamento, verificando que os métodos adotados para avaliar as necessidades de treinamento não possuem relação estreita com as estratégias do negócio. (KOZLOWSKI et al, 2000)

Para Chiavenato (2009) bem como para outros autores, existem vários meios para levantar as necessidades de Treinamento:

1 – Avaliação do desempenho – identificar os funcionários que realizam suas tarefas abaixo do nível satisfatório;

2 – Observação – investigar a ineficiência do trabalho;

3 – Questionários – demonstrar as necessidades de treinamento;

- 4 – Solicitação de supervisores e gerentes – solicitação por parte dos supervisores para seu pessoal;
- 5 – Entrevistas com supervisores e gerentes – contato direto para identificar problemas;
- 6 – Reuniões interdepartamentais – para tratar de assuntos pertinentes a organização;
- 7 – Exame de empregados – resultados das provas de seleção;
- 8 – Modificação do trabalho – treinamento para atuar em novas tarefas, utilização de novas técnicas;
- 9 – Entrevistas de desligamento – conhecer a razão da saída, possibilitando identificar vários problemas;
- 10 – Análise de cargos – atividades que executará e habilidades que deverá possuir; e
- 11 – Relatórios periódicos da empresa – demonstrando possíveis falhas e lacunas deixadas pelo treinamento.

Um dos maiores problemas a que as organizações estão sujeitas se refere a falta de adequação dos programas as reais necessidades delas, e não somente, como muitos pensam, a falta de treinamento em si.

A maioria dos diretores de treinamento são vistos como fazedores de milagres, e isto é o que muitas administrações superiores deles esperam; conseqüentemente, esses diretores não raro se voltam para soluções imediatistas para a solução de seus problemas. (BASS e VAUGHAN, 1972, p. 97)

2.4.2 Programação de Treinamento

O próximo passo, depois de diagnosticadas as necessidades de treinamento, é conhecer as formas ou técnicas de transmissão do conhecimento, habilidades e atitudes e quem será o responsável por disseminar tais informações.

No programa de treinamento, deve constar quem será treinado, o que será ensinado, os métodos a serem utilizados, o conteúdo/assunto a ser explorado, o instrutor, o local, o horário (o tempo estabelecido), ter claramente definidos os objetivos (sendo coerentes e realistas) e principalmente o cuidado em não abordar várias necessidades de uma só vez.

Outrossim, as organizações precisam disponibilizar oportunidades para os funcionários efetivamente aplicarem o que aprenderam, de maneira que se possa comparar o resultado que fora anteriormente estabelecido com o resultado realmente atingido, caso contrário, perde-se o foco.

Na elaboração de programa de treinamento, Boog (2001) sugere algumas premissas básicas que possibilita a organização monitorar adequadamente a política de Recursos Humanos da empresa:

- Manter estável o quadro de pessoal, especialmente nas atividades-chave;
- Controlar profissionais aptos para os cargos disponíveis, mas que possuam escolaridades suficientes para aprendizado rápido e com potencial de desenvolvimento;
- Treinar sistematicamente nas atribuições do cargo e nos procedimentos das operações;
- Retreinar todas as vezes que ocorrem mudanças nas operações, processos e procedimentos;
- Treinar nas promoções, transferências de atividades e admissões de pessoal;
- Reciclar na política de qualidade da empresa e conscientizar nas novas metodologias implantadas.

A apresentação da empresa, sua missão, visão, cultura, programas de treinamento, cargos e tarefas aos funcionários, sejam eles novos ou já não, é determinante para minimizar a ineficiência do desempenho dele no local de trabalho. Assim, quanto mais clara e concisa esta apresentação, maiores são as chances se obter resultados favoráveis.

2.4.3 Métodos e Técnicas de treinamento

Primeiramente, há que se diferenciar esses dois termos, que muitos acreditam ser sinônimos.

“Pode-se dizer que método é um conjunto de regras permanentes, de princípios que constituem uma disposição de ânimo que conduz, em determinadas condições, a certo modo de trabalhar, que é a técnica”. (CARVALHO & NASCIMENTO, 1993 p. 203)

“Considera técnica a aplicação dos princípios de um método em determinadas condições de utilização”. (IBID, 1993, p. 203)

Um conjunto de etapas que abrange a apresentação do programa, bem como sua avaliação é o que se chama de método de treinamento, enquanto todo o procedimento didático utilizado pelo treinador para auxiliar no processo ensino-aprendizagem é chamado técnica de capacitação.

2.4.3.1 Método de treinamento em grupo ou equipe

Estudos indicam que a sinergia é de absoluta importância para o sucesso do treinamento, em especial quando se trata de programas de treinamento em grupo. É observado uma maior eficiência da performance do grupo se comparados à individual.

A característica essencial deste tipo de treinamento é a interação dos participantes. Observa-se, no entanto, que o treinamento em grupo somente ocorre após as pessoas, uma a uma, aprenderem suas tarefas, para então provocar a interdependência.

Interessante é que neste tipo de treinamento os funcionários têm sua percepção mais aguçada no que tangencia as tarefas a serem desempenhadas, por conseguinte, nota-se uma maior flexibilidade e capacidade de inovação.

2.4.3.2 Técnicas de treinamento em grupo ou equipe

Depois de definidas as competências essenciais, as habilidades requeridas e o conhecimento exigido como resultados do treinamento, é fundamental selecionar as técnicas mais apropriadas para cada tipo de treinamento oferecido, que são inúmeras:

1- Reunião de debates

Geralmente é presidida por algum integrante do grupo previamente selecionado pelo mesmo, tendo como objetivo discutir problemas de formação e qualificação inerentes ao trabalho, técnica esta mais recomendada a pequenos grupos.

A reunião de debates também pode ser conhecida como técnica da discussão, visto que utiliza uma estratégia para alcançar o resultado proposto. Quando se trata de obtenção e assimilação de teoria, conceitos e mudança de comportamento esta é a técnica mais recomendada.

A discussão requer aptidões, criatividade, e preparação, por esta razão não é aconselhável usá-la para treinar funcionários recém-chegados. O treinador, neste caso, tem de estar apto para as contingências, fato este que demanda mais tempo, diferentemente da Conferência.

2- Demonstração

É caracterizada por apresentar na prática o que foi teorizado. Tanto pode ser utilizada para treinamento grupal quanto individual, sendo, no entanto, a primeira mais empregada.

Confere-se com maior constância o emprego desta técnica em treinamentos de funções que exigem melhor desempenho manual.

Nesta técnica o treinador demonstra a operação a ser realizada em diversas etapas, que a seguir é executada pelos treinandos.

3- Dramatização

Baseia-se numa representação dramatizada da situação real de trabalho, empregada especialmente em situações que envolvam tarefas pertinentes a pessoas que lidem com o público.

Esta técnica também é chamada de representação de papéis, onde os participantes adotam cargos fictícios, simulando possíveis soluções.

Quando se representa a situação em questão, é possível que o treinando adote uma postura mais sensível no que diz respeito aos sentimentos, as posições hierárquicas e atitudes dos outros.

4- *Brainstorming*

O sentido literal da palavra "*Brainstorming*" é tempestade cerebral, ou como queiram, tempestade de idéias.

Nesta técnica, são agrupadas no máximo dez pessoas, onde deverão produzir o máximo de idéias utilizando o mínimo de tempo possível, sem nenhum rigor nem tampouco críticas a idéias consideradas absurdas. Outro ponto interessante neste tipo de técnica é a habilidade de ouvir, pois somente depois de ouvidas as idéias é que poderão ser associadas aos problemas em questão.

Observa-se depois de várias pesquisas, que esta técnica quando bem conduzida, leva os treinandos – em torno de dez – a produzir a cada hora, aproximadamente, de cento e cinquenta a duzentas idéias novas.

5- Estudo de Caso

Discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real são o que caracteriza esta técnica. Assim, é necessário ter ocorrido algo, uma situação específica, um acontecimento na empresa, de forma a proporcionar a teorização da solução.

Também convém dizer que esta técnica tem como fundamento a idéia de que por meio de estudos detalhados de casos reais é mais fácil conseguir assimilar conhecimentos, habilidades e competências para o desempenho eficiente das funções.

Importante ressaltar que nem sempre existe solução correta para o Caso apresentado. O que se pretende, na verdade, é induzir o treinando a buscar as melhores alternativas, a partir de experiências, conhecimentos, para tomar decisões não deixando a flexibilidade de lado.

6- Painel

Este tipo de técnica apresenta em sua estrutura a reunião de especialistas, que pode variar entre três e seis, discutindo perante um grupo de assistentes, assuntos específicos.

Os participantes analisam os assuntos e os discutem da maneira mais informal possível, claro que sob a supervisão de um instrutor.

Tem como objetivo enfatizar a informação das variáveis pertinentes ao assunto ou problema, ao auditório.

7- Simpósio

Bem parecido com o Painel apresentado acima, o Simpósio é composto por dois ou mais especialistas que analisam assuntos específicos.

A diferença entre esses dois tipos de técnicas de treinamento reside no fato de o Simpósio possuir caráter mais formal, cujo propósito é direcionar, aos participantes, trabalhos de pesquisa e reflexão.

7- Jogo de Empresas

É conhecido também como jogo administrativo ou de negócios, usando uma simulação frente às situações do trabalho. Reúne dois ou mais componentes e possui regras desde o início até o fim.

Parte do pressuposto que os treinandos, habitualmente utilizado no treinamento gerencial, compreendam ambientes específicos de mercado, com a idéia de diversas empresas competindo com a finalidade de elevar seu *marketshare*.

A maioria dos autores considera o dinamismo um dos principais benefícios da aplicação do jogo de empresas. Os envolvidos neste processo costumam tomar vários tipos de decisões que normalmente em outros casos não seria possível. E não é apenas isso, o treinando não é castigado caso tome alguma decisão impensada ou precipitada, pelo contrário, é estimulado a olhar sob novas perspectivas, novos ângulos, empregar outras estratégias.

2.4.3.3 Método de treinamento individual

Segundo a literatura consultada, constitui-se numa forma de ensino onde o treinando pode controlar sua aprendizagem e conseqüentemente os resultados provenientes de tal processo.

Abaixo, o leitor poderá apreciar as variadas técnicas de treinamento individual.

1- Treinamento no próprio serviço

A maioria dos autores aponta esta técnica como a mais utilizada pelas organizações, na qual o treinando adquire conhecimentos, habilidades e competências para logo em seguida pôr em prática. O funcionário aprende trabalhando, e é devido a isso a sua grande utilização em tarefas operacionais.

Sua frequente utilização se deve ao fato de normalmente não se demandar equipamento ou ambiente específico para transferir o conhecimento. Assim, é uma técnica prática, através da qual o funcionário aprende sendo recompensado financeiramente. Entretanto, uma das desvantagens pode ser a priorização do serviço em detrimento do treinamento.

A definição do verbo adestrar, no mini dicionário Ruth Rocha é “tornar-se destro, exercitar, ensinar”. E a definição do verbo treinar é “adestrar, habituar, exercitar”.

Em vista disso, dentro do próprio serviço como forma de treinamento, tem o que alguns autores chamam de adestramento. O problema é a forma como o treinando é muitas vezes visto pelo treinador. A visão deve ser positiva e real, procurando diagnosticar as reais deficiências de competências, conhecimentos, saber orientá-lo quanto ao desempenho, proporcionar retorno quanto aos resultados alcançados, e muito importante, ter consciência de todo processo de mudança e assimilação de novos meios de pensar e agir é gradual, levando em muitos casos, a ocorrência de erros.

Como se viu, são inúmeras as formas de se obter a ineficiência do processo, e como não é este o objetivo, pelo contrário, a finalidade é conseguir maximizar a eficiência para alcançar a eficácia, é necessário atentar-se a algumas condições importantes.

A sugestão é que a relação treinador-treinando seja clara, objetiva, embasada no respeito mútuo, na confiança, honestidade e tolerância. Ademais, deve-se priorizar modelos que vão de acordo com as necessidades do treinando.

2- Rodízio de funções

Consiste praticamente em uma rotatividade interna, possibilitando ao treinando passar por diversos cargos e setores, independente da similaridade com o seu cargo, objetivando um maior entrosamento e assimilação de conteúdos diversos àqueles habituais. O rodízio de funções, dependendo da empresa, possui forte relação com o planejamento de carreira.

Tal técnica é relevante na medida em que fornece aos treinandos uma visão holística da organização, além de levar conhecimento a respeito das relações existentes entre as diversas funções organizacionais.

Nesse sentido, o rodízio deve apresentar flexibilidade e levar em conta aptidões e competências de cada indivíduo em particular para que alcance a eficácia.

8- Instrução programada

Conhecida também como técnica de auto-instrução à medida que o treinando racionaliza os conteúdos recebidos na forma de experiência, escolha e implementação.

Na literatura, existem dois sistemas de instrução programada. O primeiro é o chamado Sistema Linear ou Extrínseco, que parte do princípio que o processo de aprendizagem dos

treinandos ou alunos, é inibido por erros. Desta forma, esse sistema utiliza um esquema que tem sucessivos elementos das lições, utilizando pequenas e repetitivas informações. Já o segundo modelo, o Sistema Ramificado ou Intrínseco, tem por característica lições maiores e mais complexas, demandando mais esforço do treinando para assimilação.

O material deste treinamento é concebido partindo do princípio que os treinandos estarão prontos para aplicar os ensinamentos em algum momento do programa, acarretando desta forma, a rápida percepção dos treinandos quanto aos resultados oriundos do seu desempenho.

9- Treinamento à distância

Muito utilizada no Brasil ultimamente, é considerada uma técnica de auto-desenvolvimento, visto que o indivíduo somente tem contato com o material do ensino, e não com exposição ou demonstrações práticas. Atribui-se a isto uma das desvantagens deste tipo de treinamento, dada a impossibilidade de transferência do aprendizado.

Também considerado pela maioria dos autores consultados, treinamento fora de serviço, não apresenta relação direta do aprendizado com o serviço a ser executado. Entretanto, concede benefícios uma vez que existe uma gama de cursos e programas oferecidos.

A duração deste treinamento é dependente do conteúdo e do público participante. Pode incluir desde cursos rápidos até mais extensos, como aqueles que se destinam especialmente a executivos.

Várias organizações, nos resultados auferidos por pesquisas, demonstram não aproveitar o novo conhecimento, as habilidades e competências trazidas a ela pelos treinandos, causando em muitos a desmotivação na busca pela atualização. O não reconhecimento, a não recompensa faz com que o funcionário não incorpore novas formas de aprender, não modifique comportamentos e padrões de desempenho de maneira positiva, e conseqüentemente não eleve seus níveis de produtividade. É essencial que a administração reforce e incentive o aprendizado.

2.4.3.4 Método Expositivo

Este método não faz distinção quanto ao público atendido, assim pode ser aplicado a treinamentos grupais e também individuais, e está presente na forma de apresentações orais acerca de assuntos específicos.

Aparentemente é adotado por organizações que querem preparar seus funcionários, pois conseguem orientá-los quanto o seu processo de assimilação, resumem assuntos mais longos, explanam determinados fatos que não seriam possíveis de divulgação com a adoção de outros métodos, e ainda, auferem-se maior velocidade a transmissão de informações.

2.4.3.5 Técnicas Expositivas

1- Palestra

A palestra apresenta boa utilidade, segundo dados presentes na literatura, quando o montante de treinandos for elevado, houver a transmissão de conceitos na iniciação de assuntos específicos e também de novas formas de treinamento.

Em contrapartida, não é toda e qualquer palestra que alcança resultados satisfatórios. A causa do insucesso pode ser associada à incompetência do palestrante, ou melhor, o despreparo, o desconhecimento ou o conhecimento superficial acerca dos assuntos determinados, o assunto abordado em discordância com as necessidades dos ouvintes, a falta de incentivo ao debate, dentre outras.

2- Conferência

A diferença entre a Palestra e a Conferência é que esta última apresenta-se mais formalmente. Entretanto, a utilização de ambas as técnicas é a mesma.

2.4.4 Execução do Treinamento

Consiste na condução, implementação e aplicação do treinamento. Envolve diretamente as relações entre treinador e treinando e as diversas técnicas para a disseminação das informações que se fazem necessárias para alavancar o processo.

Conforme explicado na seção anterior, existem variadas técnicas e métodos para o treinamento.

Recomenda-se frisar que o treinamento só acontece de fato quando se adequa aos objetivos da empresa, encontra a participação e apoio do nível gerencial e a qualidade do material disponível, dos treinadores e dos treinandos.

Contribuindo com a explicação acima, os treinadores, em especial, devem ser pessoas capacitadas e especializadas, capazes de diagnosticar problemas referentes ao desempenho, elaborar programas adequados de treinamento às necessidades levantadas, mensurar o desempenho passado a fim de compará-lo com o desempenho posterior ao programa, e proporcionar apoio ao plano antes, durante e após a sua vigência.

2.4.5 Avaliação dos Resultados do Treinamento

Antes de tecer comentários a respeito da avaliação dos resultados do treinamento, se faz necessário elucidar a distinção entre dois conceitos que se parecem e se confundem: avaliação e medição. Enquanto o termo avaliar pode ser definido como a atribuição de valores específicos, inclusive os de ordem pessoal, que dependem inevitavelmente de cada pessoa; o termo medir significa atribuição de números a diversas coisas, sem, portanto, envolvimento pessoal.

Muitos programas de treinamento são criados sem levar em consideração seus impactos, ou seja, suas avaliações são pouco ou totalmente desconhecidas.

A avaliação do treinamento requer planejamento, programação e execução muito bem trabalhados, destinando um cuidado especial a todas essas fases.

Conforme Carvalho & Nascimento (1993 p. 220) a avaliação do treinamento pode ser caracterizada como sendo “(...) qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor a luz dessas informações.”

Goldstein (1991, p. 557) considerou a avaliação de treinamento como “uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas necessárias para tornar efetivas as decisões de treinamento, relacionadas à seleção, adoção, valor e modificação de várias atividades instrucionais”.

Hamblim (1978) se refere à avaliação de treinamento como a aquisição de informações acerca do efeito proporcionado pelo treinamento, e diante disso, especificar o valor real do fenômeno, levando em consideração os fatos que precederam e sucederam o programa.

Ainda seguindo o postulado do autor, é necessário saber como era a situação anterior a submissão do funcionário aos programas de treinamento para conseguir definir a influência de tal processo.

Quando o responsável pela implementação dos programas de treinamento mantém aberta e clara comunicação com as demais áreas da organização, é mais fácil, na opinião da maioria dos autores consultados, equalizar as diferenças entre a demanda de mão de obra qualificada e a grande oferta de mão de obra com o mínimo de formação.

Neste sentido, pode-se verificar a retroação dos resultados obtidos pelos funcionários que passarem pelo programa, e ainda, possibilitar que todas as áreas onde foram diagnosticadas as carências e *gaps* de competência, possam dispor de funcionários preparados e realmente aptos para desempenhar com eficiência suas funções.

A avaliação tem como objetivo verificar a sua eficácia, ou seja, se a implementação do programa realmente aferiu os benefícios esperados. Deste modo, ela quer saber se os objetivos tanto da organização quanto do treinamento foram atingidos.

Há vários meios de avaliar essa eficácia, como por exemplo, através de testes, questionários, provas, com a finalidade de descobrir o quanto foi aprendido, tratando-se de um *feedback*, especialmente pela Avaliação de Desempenho. Esta avaliação se refere à apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha ou desempenhará, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

As avaliações são utilizadas para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões; para identificar necessidades de treinamento; para dar *feedback* aos funcionários sobre como a organização encara o seu desempenho e, frequentemente, como base para reajustes salariais. (ROBBINS, 2000)

A expectativa quanto aos efeitos do treinamento são grandes, dizem muitos especialistas, e podem incidir tanto no campo organizacional, individual e grupal. A avaliação do treinamento feita a partir da avaliação nos níveis da organização, diz respeito a aspectos como eficácia, melhoria do clima, melhor relacionamento interpessoal, aceitação a mudanças; no nível de recursos humanos, como redução de *turnover* e absenteísmo, mudança comportamental, desenvolvimento de competências; no nível dos cargos, como aumento de produtividade, maior adequação aos cargos; no nível de treinamento, como os programas requerem investimentos e disponibilidade de recursos, requerem na mesma proporção um retorno ao menos compatível.

São poucas as empresas que acompanham os resultados proporcionados por programas de treinamento. Oliveira et al (1995) apontam as vantagens deste acompanhamento:

- a) a avaliação do treinamento ajuda a alinhá-lo com o plano estratégico da empresa. Assegura, pois, que o treinamento não se torne uma série de eventos isolados, mas sim parte de um esforço planejado para reforçar o programa de qualidade em toda a organização;
- b) a avaliação ajuda a rastrear aqueles que foram treinados e os que necessitam de treinamento.
- c) os gerentes que participam de um processo de avaliação serão capazes de identificar as barreiras que confrontam as equipes e dificultam seu progresso;
- d) a avaliação fornece critérios para reconhecimento e recompensa baseados tanto no progresso quanto no sucesso dos participantes;
- e) a avaliação proporciona uma retroação (*feedback*) sistemática àqueles que ministram o treinamento, de modo que eles possam empreender um esforço na melhoria contínua do programa de treinamento da organização.

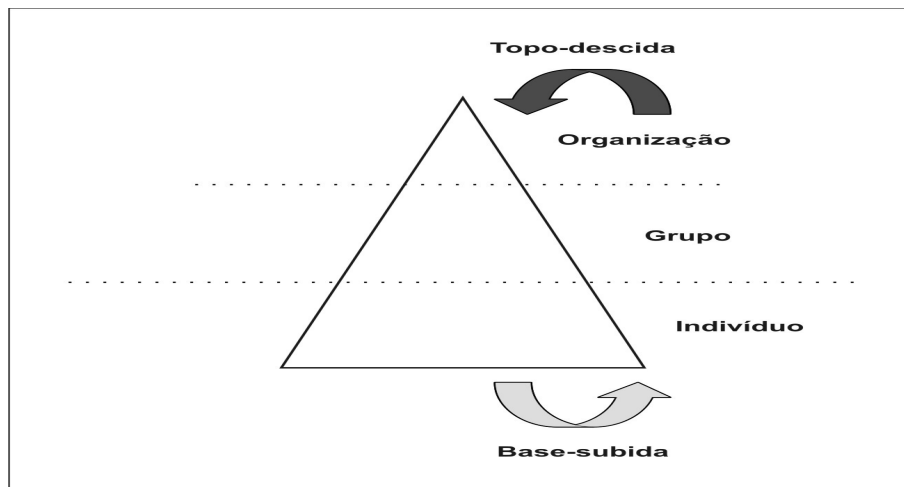
Autores como *Klein e Kozlowski* (2000) afirmam serem as organizações sistemas multiníveis, nos quais as pessoas fazem parte de grupos que fazem parte das organizações, desta maneira, é possível dizer que as pessoas são modificadas, moldadas, afetadas pelas organizações tanto quanto estas podem sofrer influência das pessoas. (BORGES- ANDRADE e FREITAS, 2004)

Esse tipo de abordagem auxilia no processo de avaliação do treinamento no nível da organização, já que o nível inferior está presente no nível mais abrangente. Em virtude disso, as variáveis presentes nos mais diversos níveis conseguem esclarecer os fenômenos que acontecem nas empresas.

Nesta linha de pensamento, a definição dos diversos níveis acontece conforme o fenômeno em questão. Desta forma, a performance das pessoas pode sofrer impacto dos programas de treinamento das mais diversas formas. Esse impacto pode ocorrer de forma exógena e endógena, ou seja, pode partir da própria pessoa, como uma motivação, mas também pode originar-se do grupo do qual faz parte, do tipo de organização em que está inserida, e assim por diante.

A figura abaixo demonstra a abordagem multinível e os seus tipos de influência.

Figura 1: Abordagem multinível



Fonte: Adaptado de Puente-Palacios (2003) apud Borges- Andrade e Freitas (2004).

O que se percebe é a influência de ambas as partes envolvidas no processo, quer dizer, da mesma forma que as organizações modificam o comportamento das pessoas, estas também influenciam o comportamento das organizações, reciprocamente. “A primeira direção da influência é denominada processo topo-descida, e a segunda se refere aos processos base-subida”. (BORGES-ANDRADE e FREITAS, 2004, p. 47). O impacto do treinamento é considerado um fenômeno base-subida, visto que é a pessoa quem é treinada, e não o contrário.

A expectativa em aplicação de programas de treinamento é com relação a melhoria de desempenho tanto pessoal como em equipe, originando mudanças positivas, podendo causar aumento nos níveis de produtividade.

“Ao se investir em treinamento espera-se que haja aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados” (TOLEDO e MILIONI, 1986).

As atividades de treinamento, para serem consideradas eficazes devem atender aos critérios da relevância, onde se estabelece prioridades no desenvolvimento de habilidades; transferibilidade, onde os conhecimentos assimilados sejam facilmente aplicados; e alinhamento sistêmico, onde as mudanças comportamentais oriundas do programa de treinamento num dado setor sejam difundidas a toda a organização.

Conforme Souza e Castro (1974) “espera-se, como é natural, que um dispêndio na qualificação de mão de obra resulte em aumentos na produtividade e, conseqüentemente, em aumentos no nível de rendimentos percebidos pelo indivíduo treinado”.

Desta maneira, a validação do treinamento pode ser assegurada à medida que os investimentos nesta área fornecem soluções para as deficiências detectadas, além de oferecer continuamente aperfeiçoamento para o desempenho pessoal e organizacional.

O impacto do treinamento no trabalho abrange os conceitos de transferência do treinamento e também da performance do trabalho. Desta forma, a literatura considera que a aplicação eficiente, ou seja, correta, dos conhecimentos, habilidades e competências adquiridas no trabalho é sinônimo de transferência do treinamento, e os efeitos diretos sobre a performance caracterizam o impacto do treinamento.

Quando avaliados por pesquisadores e estudiosos, os impactos acima citados demonstraram correlação positiva e significativa.

Complementando a visão acima, parece claro que os resultados causados pelo treinamento somente são considerados positivos quando a modificação do comportamento em questão afasta os desníveis, as lacunas anteriores de conhecimento, habilidades e competências, onde o aprendizado possa ser posto em prática, isto é, transferido.

“Para avaliar o impacto do treinamento ou formação profissional de um grupo de indivíduos, é necessário compará-los com outro grupo que não recebeu formação ou treinamento”.(SOUZA e CASTRO, 1974)

2.4.5.1 Modelos de Avaliação de Treinamento

Na literatura, são vastos os níveis de critérios de avaliação. Constatam-se níveis como Reação; Aprendizagem; Impacto do Treinamento no Trabalho, Comportamento no Cargo e/ou Transferência, ROI, dentre outros.

Kirkpatrick apud Chiavenato (2009, p. 406), afirma que a Reação é:

O nível de satisfação e/ou satisfação – ou teste do sorriso – e mostra apenas a reação ou satisfação pessoal dos participantes em relação ao programa ou à experiência do treinamento. É o nível mais elementar e se caracteriza pelo foco no programa, no facilitador e sobre como a aplicação do treinamento pode ocorrer na prática.

Para Tachizawa et al (2006, p. 226) a avaliação do aprendizado é “a forma de avaliação mais conhecida, por ser utilizada desde a escola primária”. Trata-se de verificar o quanto foi assimilado durante o processo de ensino-aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum aplicar provas, sempre deverá haver alguma forma de avaliar o quanto foi efetivamente assimilado. Em vez de testes, pode-se aplicar exercícios ou questionários.

Característica inerente a esta avaliação é a possibilidade de mensuração das opiniões e atitudes diante do treinamento recebido. O que leva a acreditar, na visão do autor, que as reações são frutos da experiência individual de cada treinando, impossibilitando a realização desta avaliação somente no final do programa.

Deste modo, a aprendizagem ou treinamento ocorre de maneira mais eficaz quando a estratégia utilizada abrange uma variedade de tarefas, conceitos, técnicas, aumentando a motivação e a atenção das pessoas.

Não existe garantia de que mesmo as avaliações de reação sendo favoráveis haja aprendizagem, assim como não se pode garantir a mudança de comportamento advinda da aprendizagem. (PAULA, 1992).

Neste sentido, não há confirmação de que reações favoráveis ao treinamento recebido provoquem o aprendizado, no entanto, pode ser apreciado que as possibilidades de aprendizado fiquem mais exacerbadas.

Em função do fato exposto acima, o ideal é em seguida procurar saber o que o treinando assimilou, isto é, tudo o que ele tenha realmente aprendido.

A avaliação do nível de aprendizagem, segundo dados da literatura apreciada, é a base para a aferição educacional com total aplicação ao treinamento e contempla três áreas do aprendizado: o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

Quanto à aferição das modificações comportamentais, é essencial avaliar a aplicabilidade do aprendizado. Os treinandos devem conseguir mudar seu comportamento diante das tarefas profissionais, praticando o que absorveu. Para este tipo de avaliação obter eficácia, é importante a existência de um indicador, que neste caso, o mais apropriado é a Avaliação de Desempenho, sendo pertinente aplicá-la antes de executar o treinamento e depois, destinando-se tanto aos funcionários que passaram pelo programa quanto os que não passaram, porque quando não se compara não tem como avaliar com veracidade.

Pesquisadores dizem que em qualquer tipo de organização que adota programas de treinamento, o problema é o mesmo: como as pessoas aplicarão o conhecimento adquirido? É assim

que surge a transferência do treinamento, com o objetivo de aprimorar tudo aquilo que foi aprendido em determinadas situações, de forma a melhorar o desempenho, e por consequência, a produtividade.

Para Tannenbaum e Yukl (1992, p. 420) transferência de treinamento é descrito como “o grau com o qual treinandos efetivamente aplicam, no trabalho, os conhecimentos, as habilidades e atitudes adquiridas no contexto de treinamento”.

Para Kozlowski et al. (2000), existem somente duas diferenças de transferência de treinamento:

1) Transferência horizontal: acontece no mesmo nível da tarefa desempenhada pelo funcionário através de distintos destinos ou situação (ambiente);

2) Transferência vertical este tipo de transferência se dá tanto no nível da organização quanto no nível individual, à medida que se estabelece uma ligação entre o programa e os resultados auferidos.

Estima-se que a não aplicabilidade do treinamento nas funções executadas induza a um impacto no atual desempenho do treinando, visto que no momento em que o treinando exerce suas funções, deverá se capaz de assimilar novas reações e ter novas atitudes diante de uma mesma circunstância.

Existe a possibilidade de associar a Transferência de treinamento a extensão em que a aprendizagem de um treinamento coopera para resolver certas dificuldades ou suprir determinadas carências.

O Impacto do Treinamento no Trabalho abrange o conceito de Transferência de treinamento, que implica na coerente aplicação de conhecimentos, técnicas e competências adquiridas durante o processo, isto é, a teoria na prática.

Em 100% das organizações americanas pode-se verificar, através de um estudo realizado por Jack Philips (1997), a utilização da avaliação do treinamento no nível de reações, já a aprendizagem ao final do treinamento foi identificada em 40%, a avaliação do comportamento no cargo ficou com 16%, contra apenas 4% de avaliação efetiva da contribuição do treinamento para a organização. (BORGES- ANDRADE e FREITAS, 2004)

Enquanto isso se depara no Brasil com a falta de pesquisas que demonstrem índices de mensuração da avaliação dos resultados do treinamento nas organizações.

Pouco se conhece a respeito das variáveis que afetam cada etapa das avaliações do treinamento, portanto, torna-se conveniente saber que a relação que se estabelece entre as mesmas não pode ser feita de forma conclusiva.

Algumas organizações também utilizam o *ROI - Return On Investment*, para mensurar os resultados dos programas de treinamentos oferecidos, através do cálculo dos benefícios do treinamento, dos custos, da subtração dos custos dos benefícios e da divisão benefício líquido pelo custo. Para tal, é preciso registrar sistematicamente todos os custos relacionados ao treinamento, desde o planejamento até a execução. O problema desse tipo de avaliação reside na mensuração, quando se excluem fatores importantes que influenciaram nos resultados.

Devido à complexidade de competências exigidas para a consecução desse trabalho é que poucas organizações empregam o ROI como ferramenta de avaliação de treinamento. Contudo, este tipo de avaliação é importante porque as empresas precisam mensurar os custos e benefícios envolvidos no processo, porém, necessita de habilidades específicas para ser posto em prática. Quando é possível, esse tipo de avaliação confere se o treinamento foi positivo, promovendo ganho, ou negativo, promovendo perdas.

Abbad, Pilati e Pantoja (2003) em sua revisão literária acerca da produção nacional e estrangeira, sobre os fatores que antecedem o impacto de treinamento no período que compreende os anos de 1998 a 2001, identificaram que tais fatores se classificam em: “características individuais, do treinamento e de suporte ou clima para transferência”. No que tange às características individuais, tem-se comprometimento no trabalho, motivação para treinamento, idade, auto-eficácia - capacidade percebida pelo treinando em alcançar êxito em suas tarefas, e *locus* de controle - a credibilidade de que variáveis internas e externas controlam os eventos e a si mesmo. (BORGES- ANDRADE e FREITAS, 2004)

Verifica-se a necessidade de constantes avaliações à medida que o perfil do trabalhador muda face às novas exigências do mercado, desta forma o desempenho do indivíduo também sofre transformações, até mesmo no que diz respeito a variáveis subjetivas.

2.4.5.2 Indicadores não financeiros de retorno sobre investimento em treinamentos

Resultado de pesquisas como a de Hitt e colegas (2001, *apud* VALLE *et* CASTILLO, 2008) apontam que treinamentos num primeiro momento têm um resultado negativo sobre os investimentos, mas se o investimento continuar, passa a ter um efeito positivo, como conhecimento e habilidade adquiridas e aplicadas no trabalho. Dessa forma, orientam as organizações a adotarem e manterem uma política constante de treinamentos.

“A lógica por trás dessa idéia é baseada na noção de que o retorno do treinamento será maior que o investimento desde que esse seja constante, pois aumentará a produtividade” (IBIDEM).

A tabela 2 apresenta alguns desses indicadores não-financeiros, que podem ser utilizados para acompanhar a evolução do capital intelectual de uma empresa.

Tabela 1: Indicadores não financeiros – Capital Intelectual

Capital Humano	Taxa de abandono (Turnover) Grau de educação Horas de treinamento
Inovação	Percentual das vendas representado por novos produtos e serviços Tempo médio para trazer nova idéia a mercado Breakeven time (tempo para que um novo produto ou serviço cubra o custo de desenvolvimento) Patentes Produtividade de P&D (número de patentes por gasto de P&D)

Fonte: Adaptado de Ribeiro & Tironi, 2007

2.4.5.3 Avaliação dos custos de treinamento

As organizações que oferecem programas de formação, qualificação, treinamento, muitas vezes não dão a devida importância aos custos inerentes a este processo, estando alguns gestores

mais preocupados com os resultados que têm de atingir do que com a relação custo-benefício dos programas de treinamento.

Lauro Barreto Pontes apud Carvalho & Nascimento (1993) sugere uma forma simples e funcional para se calcular corretamente o custo hora-homem treinado, que pode ser visto sob três pontos:

a) hora-homem (tipo A) – abrangendo despesas como serviços profissionais, gratificações, ajuda de custo, bolsas, diárias, serviços e taxas diversas, material didático, encargos diversos.

Como fórmula tem-se:

$$\text{hora-homem (A)} = \frac{\text{soma das despesas respectivas}}{\text{total de horas de plano X total de treinandos}}$$

b) hora-homem (tipo B) –salário de treinandos, salário de pessoal docente e administrativo, material de consumo, equipamento e material permanente, serviços postais, contribuição previdenciária, encargos diversos.Sua fórmula:

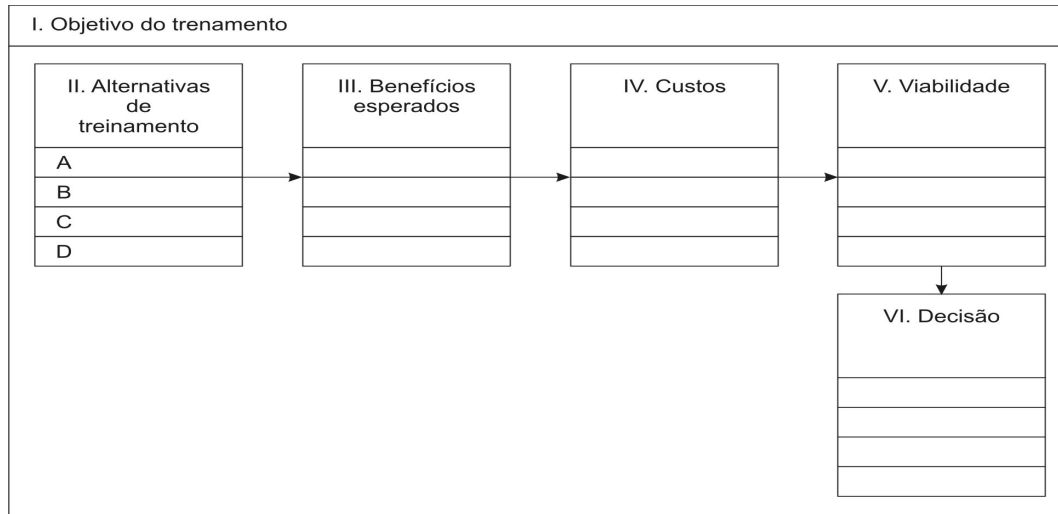
$$\text{hora-homem (B)} = \frac{\text{soma das despesas respectivas}}{\text{total de horas de plano X total de treinandos}}$$

c) hora-homem (tipo C) – este tipo considera, sem distinção, todas as despesas de treinamento, seja tipo A ou B, tendo como fórmula:

$$\text{hora-homem (C)} = \frac{\text{despesas totais}}{\text{total de horas X total de treinandos}}$$

Em se tratando da relação custo-benefício dos programas de treinamento, Odiorne citado por Boog apud Carvalho & Nascimento (1993), demonstra no quadro abaixo a análise conjunta de custos e benefícios inerentes ao treinamento.

Quadro 2: Análise conjunta de custos e benefícios inerentes ao treinamento.



Fonte: Odiorne apud Boog apud Carvalho & Nascimento (1993, p. 226)

O autor analisa o quadro da seguinte forma:

I – Fixação de objetivos do treinamento quantitativamente;

II – Formas alternativas de treinamento, nas quais são levados em conta os vários métodos e técnicas, bem como as características inerentes, como exemplo a quantidade de treinandos, o tamanho dos grupos, o local, o tempo, etc.;

III – Benefícios esperados da contribuição de cada alternativa;

IV – Custos em termos quantitativos dispostos em planilhas;

V – Viabilidade – considerando-se aspectos técnicos, econômicos e financeiros em termos globais;

VI – Decisão e seleção da alternativa mais benéfica.

Ainda neste sentido, enfatizando a grande relevância da análise dos custos de treinamento, autores como Miller e Burak apud Carvalho & Nascimento (1993, p. 227) afirmam:

O maior desafio aos chefes e especialistas de pessoal é aprender a linguagem e as ferramentas da administração geral e promover uma demonstração convincente em termos concretos dos programas propostos. Produtividade, custo-benefício devem tornar-se parte da retórica do profissional de pessoal.

Existe uma grande variação entre o grau de interesse das organizações em oferecer programas de treinamentos a seus funcionários, e é especialmente claro, para a literatura investigada, que empresas de grande porte, são as que mais apresentam interesse nestes programas.

Neste mesmo caminho, foi constatado por pesquisadores e estudiosos, que as organizações possuíam em seu planejamento um processo de treinamento contínuo, principalmente dedicado as áreas executivas e de supervisão. Fato decisivo confirmado para a dedicação ao treinamento foi o tamanho dessas organizações.

2.4.6 Por que investir em treinamento?

A Nova Economia deu grande visibilidade aos ativos intangíveis, ao serem vistos como a principal fonte de competitividade para as empresas operantes na Economia do Conhecimento:

A principal base de geração das empresas passou dos ativos tangíveis (i.e., ativos físicos e financeiros) para os ativos intangíveis (i.e., capital humano, capital organizacional e direito de propriedade intelectual) (RIBEIRO & TIRONI, 2007).

Na Nova Economia a produção se dá através da aplicação do conhecimento sobre o conhecimento em si, os ativos intangíveis são a base da inovação e fonte de vantagem competitiva para as empresas operantes em uma economia em que informação e conhecimento são fundamentais.

O problema reside no fato destes ativos serem de difícil identificação e mensuração. Isto resulta na difícil tarefa dos investidores, que estariam financeiramente dispostos a investir nas organizações.

Ribeiro & Tironi (2007) sugerem que o capital intelectual surge a partir de “a geração de valor depende da interação entre os diversos ativos intangíveis e a relação destes com os ativos tangíveis da empresa”.

Conforme Teece (2000, *apud* RIBEIRO & TIRONI, 2007) apresenta o termo *dynamic capabilities*, que faz referência à:

Capacidade da empresa de coordenar, de forma inteligente, a utilização dos seus ativos intangíveis dificilmente replicáveis, dos quais a competência e a propriedade intelectual são os mais importantes, seguidos de perto pela reputação, a marca e o relacionamento com consumidores, de forma a gerar vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2000, *in* IBID, 2007).

Interessante apresentar a visão de Carpenter:

Acreditamos que não é tão evidente que os efeitos da formação pode ser facilmente imitada. Esta vantagem obtida através da geração de capital humano tem causalidade ambígua, já que cada empresa tem diferente complexidade social e treinamento terá sempre algum grau de especificidade (CARPENTER ET AL. 2001, *apud* VALLE *et* CASTILLO, 2008).

Continuando o raciocínio:

Hatch e Dyer (2004) acham que desenvolver o capital humano através de formação tem um efeito que não pode ser comparado à aquisição de capital humano através do recrutamento de trabalhadores com experiência, e que as empresas que utilizaram esta estratégia têm perdas significativas em termos de rendimento. E mesmo no caso de a rival - empresas são capazes de imitar os programas de treinamento, elas só serão capazes de atingir o desempenho semelhante no longo prazo, a vantagem obtida pode ser mantida por um período de tempo (IBIDEM).

Pesquisa conduzida por Hansson (2006) mostra que a decisão sobre o valor a ser investido em treinamentos comumente são definidos a partir do lucro passado da empresa. Em sua opinião, por se tratar de um ativo intangível capaz de alavancar a performance e lucro da empresa, o investimento deveria ser definido com base na expectativa futura.

Sahinidis & Bouris (2008) ao concluir sua pesquisa, encontraram resultados que apontavam que há forte relação entre, eficácia percebida de treinamento e motivação, satisfação no trabalho e comprometimento, o que indica que os conceitos examinados estão intimamente relacionados.

2.5 Produtividade do Trabalho

A relação existente entre a utilização dos recursos de produção e o resultado real produzido pode ser chamado de produtividade.

A produtividade, para Rattner (1967, p. 53) “é considerada uma medida que avalia a eficiência e a racionalidade das atividades econômicas. Na prática, esta medida é definida como a relação entre o insumo (input) e a produção (output), no nível da empresa, da indústria ou da economia global.

Seguindo o postulado acima, Chapman (1996) associa o termo produtividade à eficiência das pessoas na execução de tarefas de qualquer natureza.

Entende-se o processo produtivo como a capacidade de agregar valor com a criação de produtos, que depende inevitavelmente dos processos de compra e venda de bens/serviços.

Produtividade é um conceito relacional, que compara a resultante de processos de geração de bens e serviços e, também, a evolução de cada processo homogêneo. Até a segunda guerra mundial, o conceito de produtividade esteve limitado à razão entre o produto e a hora trabalhada. Embora, já nos anos 1920, os economistas tenham introduzido o capital no denominador da razão, somente a partir da década de 1950 a produtividade global dos fatores começa a ser efetivamente estudada. (THIRY-CHERQUES, 2009)

Ainda segundo o autor, nessa época, a medição da produtividade era realizada por meio dos sistemas abaixo:

- 1824 - Inglaterra – células de produção nas manufaturas;
- 1831 - Inglaterra – proibição de multas sobre os salários – tabelas de produção
- 1890 - Halsey – EUA – 1/3 por hora poupada
- 1898 - Rowan – Glasgow – tempo ideal estimado por produto semi-acabado
- 1911 - Bedaux – Nova Iorque – avaliação por pontos

Frente às condições econômicas e sociais vivenciadas atualmente, onde prevalece o empenho de cada população em aumentar sua força econômica com a finalidade de acumular riquezas, se constata a tentativa de intensificar a produtividade como meio de desenvolvimento.

Em virtude disso, percebe-se a direta ligação entre o desenvolvimento econômico da população e a produtividade da economia global.

Verifica-se a impossibilidade de considerar os altos níveis de produtividade das organizações como fator isolado, ao contrário, é solidário, visto que se relaciona com o desenvolvimento geral da sociedade da qual faz parte, ao mesmo tempo em que é dependente da produtividade de outros setores.

A produtividade sofre modificações à medida que as relações do mercado se tornam mais dinâmicas, o tempo mais curto e as cobranças maiores, devendo os empregados procurar aprimoramento, o que resulta no desenvolvimento de mais habilidades e competências; a tecnologia se torna algo de grande valor para maximizar a força de trabalho, desde que esta força esteja adequadamente treinada para saber aproveitar este instrumento. Os funcionários buscam melhorar sua força de trabalho a fim de aumentar o nível de produtividade exigido pelas organizações.

As ferramentas de trabalho evoluíram muito com o progresso tecnológico, auxiliando as organizações a serem mais ágeis e eficazes, porém, isto se torna incoerente quando as pessoas envolvidas no processo de produção não se ajustam a esta nova realidade.

“Os investimentos em novas tecnologias deverão permitir que as empresas utilizem os seus empregados de forma mais produtiva, alavancando a produtividade do trabalho”. (KOCH and McGRATH, 1996 – tradução da autora)

A sociedade capitalista pode ao longo do tempo se beneficiar da elevação da produtividade das empresas em função de uma possível redução de preços dos produtos serviços/oferecidos, e os empregados podem ter a chance de aumentar sua gama de benefícios e incentivos diante dos níveis de produção auferidos. Sugere-se, portanto, que a acumulação de capital esteja relacionada ao desenvolvimento da produtividade do trabalho.

“Na lógica do capitalismo, a produtividade não é função do nível de educação, mas sim resulta da obtenção das condições que permitem uma maior produção com o máximo de participação do trabalho humano, a preços bem abaixo do valor real” (SILVA, 1985). Apesar de não ser a educação função da produtividade, ao analisar criteriosamente a questão, percebe-se que quanto melhores as condições de trabalho (disponibilidade de recursos, higiene e segurança, qualidade de vida no trabalho e fatores de produção) das pessoas maiores serão os níveis de produtividade, fato esse que não pode ser desassociado da capacitação, qualificação, ou seja, do treinamento. De que adianta ter todos os fatores de produção e recursos a mão, tecnologia de ponta se as pessoas não são preparadas para lidar com isso de forma mais eficiente.

Assim, a qualificação dos indivíduos em uma sociedade que estimula o fator tecnológico deve ser intensa em virtude de uma estreita relação de dependência entre as partes.

Para corroborar com os comentários anteriores, Thiry-Cherques (1991, p. 42) diz que “parte significativa dos baixos níveis de produtividade administrativa pode ser atribuída à lentidão e à impropriedade com que as novas tecnologias organizacionais são absorvidas e processadas”.

Após inúmeras leituras, não é difícil compreender a lentidão de tais processos. Os funcionários são habituados a utilizar certas ferramentas, e de uma hora para outra, se vêm obrigados a empregar novos tipos. Mesmo empresas que investem em atualização, reciclagem, e treinamento para dotá-los das habilidades e competências requeridas, podem não ter esse problema solucionado rapidamente, pois os funcionários demoram a abandonar suas velhas e obsoletas práticas, a modificação do comportamento, portanto, é gradativa, e ainda, percebe-se muita resistência à mudança; agora imagine aquelas que não investem nesses programas.

“Quem mantém vias de comunicação abertas com o meio ambiente e investe regularmente em desenvolvimento gerencial, vale dizer em pesquisa e capacitação, é capaz de absorver e aplicar inovações técnicas com rapidez e propriedade”.(THIRY-CHERQUES, 1991, p. 43)

Para mensurar os níveis de produtividade, na opinião da maioria dos autores pesquisados, é preciso conhecer todos os fatores, como por exemplo, o emprego da mão de obra, o tempo despendido, e a quantidade de produtos produzidos, fatores estes que influenciam diretamente no processo de produção. Diante disso, cria-se o índice de produtividade, que expressa a força de trabalho empregada num dado período de tempo para a geração de produtos.

É mister dizer, após várias leituras, que embora o indicador de produtividade seja mensurado levando-se em conta a lucratividade, fatores como empenho e esforços empregados na produção também devem fazer parte da equação.

Na produção, a quantidade de tempo despendido em dado produto é o que compõe o índice de produtividade. É fato que o índice para ser determinado precisa levar em conta os recursos utilizados, alguns fatores de produção envolvidos, ou todos eles juntos. (MARTINS & LAUGENI, 2001).

O indicador de produtividade utilizado atualmente engloba a divisão de um produto/serviço pelos fatores de produção (força de trabalho, investimento financeiro, custos, capital tangível e intangível), assim, a mensuração é feita pela divisão do produto/serviço pelos recursos utilizados. (THIRY-CHERQUES, 2009)

Estima-se ser mais simples a mensuração da produtividade no nível da empresa individual dado o índice: total da produção por indivíduo dividido pela hora trabalhada.

A geração de valor da empresa, ou seja, a capacidade que a mesma tem de criar produtos está conectada a eficiência do processo de produção.

Pesquisas indicam que a mensuração dos níveis de produtividade se mostra uma importante aliada ao gerenciamento de RH da organização, auxiliando na identificação e determinação dos recursos humanos necessários, verificando tanto a quantidade como a qualidade (capacitação, qualificação) de cada um deles. Vale lembrar que não é somente na área de Recursos Humanos que a produtividade aparece como aliada, mas também nas demais áreas da organização.

Complementam dizendo que ao contrário do que se pensa, o controle dos níveis de produtividade não é baseado apenas na relação produto versus hora trabalhada. Envolve variáveis como o conhecimento da missão, objetivos e estratégias organizacionais, sustentabilidade, adaptabilidade e inovação.

Peter Drucker (1991 apud THIRY-CHERQUES 2009) criou uma perspectiva operacional para compreender, monitorar e controlar a produtividade, isso há praticamente 20 anos, porém,

ainda hoje se mostram vigentes algumas variáveis fundamentais sobre a esta perspectiva, tais como aparecem abaixo:

1 – A dinâmica que vinha afetando os setores na segunda metade do século XX, fazendo a produtividade crescer em ritmo acelerado, levando ao progresso dos países desenvolvidos, em função do esgotamento das possibilidades, precisou tomar outra orientação;

2 – O rápido progresso dos países emergentes, devido ao crescimento da produtividade atrelada a Educação, ao passo em que a produtividade marginal reduziu ou findou nos países desenvolvidos por causa da escassez de pessoas qualificadas e capacitadas;

3 – A produtividade na área do conhecimento e serviços toma uma maior importância.

A noção mais comum da produtividade, para Fontes (1966) é a produtividade humana originada do trabalho humano, entendendo-a como rendimento do trabalho humano pelo tempo despendido na produção.

Há uma grande quantidade de conceitos sobre produtividade construídos pela sociedade, na qual se encontram uma variedade de pessoas que pensam, agem, manipulam, criam distintamente. O presente trabalho focará na produtividade do trabalho, em função do treinamento recebido.

Conforme as várias interpretações acerca da produtividade, pesquisadores que tinham a mesma linha de raciocínio de Taylor reconhecem a produtividade como a relação entre a quantidade e tempo. Administradores chamam a relação entre o lucro bruto e o capital investido de produtividade.

Para Thiry-Cherques (1991, p. 39) “a produtividade administrativa será representada e medida pelo confronto entre o resultado final do processo produtivo e os agentes de viés organizacional/administrativo atuando sobre os fatores de produção”.

Muito se confunde quando o termo é produtividade. As pessoas têm uma dificuldade grande quando questionadas a respeito do conceito, umas dizem ser a eficiência do processo, outras relatam ser o desempenho, a eficácia, a rentabilidade e o resultado. A causa pode ser atribuída a heterogeneidade dos fatores de produção, dificultando a mensuração dos índices.

Aparentemente, é comum perceber o quão os conceitos de eficiência, desempenho e produtividade estão ligados, mesmo não sendo sinônimos. Isso acontece devido a pluralidade das informações que as pessoas dispõem em seu meio social, dos objetivos de cada uma e ainda, da relação que existe entre as pessoas e a sociedade, fazendo com que cada uma tenha um entendimento diferente a respeito de uma mesmo conceito.

Como já falado, associa-se habitualmente o termo produtividade à eficiência, eficácia, efetividade e desempenho. Abaixo, serão apresentadas as definições desenvolvidas com base na literatura estudada.

Eficiência é ser competente para utilizar todos os recursos disponíveis corretamente, minimizando os custos, é o trajeto que se percorre com a finalidade de atingir a eficácia, que nada mais é que atingir o objetivo proposto; enquanto fazer a coisa certa para modificar a situação real consiste na efetividade. E finalmente, o desempenho, que consiste em executar as tarefas atribuídas, apresenta características inerentes ao trabalho e ao rendimento do indivíduo enquanto profissional.

Outro fator a ser considerado é a qualidade, aparecendo também associada à produtividade. Atrela-se o aumento da qualidade à produtividade, e a maior produtividade, muitas vezes, leva a redução de qualidade, de acordo com pesquisas realizadas.

É necessário ressaltar que a discussão do presente trabalho incide na produtividade como medida de resultado, e não como medida de desempenho.

O que mais se aproxima do conceito de produtividade na concepção de vários autores é a eficiência, visto que a produtividade pode ser descrita como a relação entre o esforço e o resultado.

Para Corrêa e Corrêa (2008, p. 172) “em essência, produtividade é uma medida da eficiência com que recursos de entrada (insumos) de um sistema de agregação de valor são transformados em saídas (produtos)”.

Com a busca contínua por eficiência, há que se achar na mesma proporção, trabalhadores eficientes, sabendo que a eficiência obtida nas funções individuais pode levar a eficiência de toda a empresa.

Deste modo, no início do século XX, Taylor (1990, p. 22-23) dizia que:

Nunca se mostrou tão intensa, como atualmente, a procura de homens melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias até simples serventes. E agora, mais do que antes, a procura dos componentes excede a oferta. O que todos procuramos, entretanto, é o homem eficiente já formado; o homem que outros prepararam. Só entraremos, todavia, no caminho da eficiência nacional, quando compreendermos completamente que nossa obrigação, como nosso interesse, está em cooperar sistematicamente no treinamento e formação dessas pessoas, em vez de tirar de outros os homens que eles preparam.

A Administração Científica, com o estudo dos tempos e movimentos de Taylor, queria demonstrar como a especialização do trabalhador levaria a uma maior eficiência, que era considerado o fator mais importante. Como formas de incentivar os empregados a alcançarem a

máxima eficiência, eram oferecidos prêmios monetários, sendo a produção individual que atingisse até 100% de eficiência recompensada conforme a quantidade de bens produzidos, e quem ultrapasse o nível de 100% de eficiência receberia além da remuneração um adicional financeiro.

Taylor já naquela época acreditava que para atingir a eficiência era necessário a capacitação e o treinamento dos empregados, fundamental para garantir a máxima produtividade.

Acreditava-se que todos os problemas relacionados à produtividade poderiam ser minimizados com a conjunção dos estudos de tempos e movimentos e da tecnologia de produção em massa. (CHIAVENATO, 2007)

Para Rocha-Pinto (2005) a eficácia organizacional também pode ser entendida como um produto do processo de treinamento e desenvolvimento (T&D), contemplando entradas (treinandos e recursos organizacionais), processo (programas de treinamento, processo de aprendizagem individual), saída (conhecimentos, atitudes, habilidades e eficácia organizacional) e a retroação (avaliação dos resultados).

Com a divisão das tarefas, preconizado pelo Fordismo, que permitiu uma grande redução do tempo de produção na linha de montagem, trouxe à tona a preocupação com variáveis até então nem pensadas, como a administração de recursos humanos, a qualidade, os estoques, etc. Passaram desta forma, a trabalhar com o conceito de produtividade, fundamental para atender a necessidade crescente da demanda.

Com Fayol, surgiu a organização e o planejamento da empresa, estabelecendo a hierarquia baseada na estrutura formal, na divisão das tarefas, com normas a serem seguidas. Defendia a existência de cinco elementos na administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Fato é que o poder e suas formas de dominação provocam impacto nos resultados, isto é, na produtividade. “A manipulação de conceitos é certamente a forma mais insidiosa e eficaz de dominação. Doma as consciências, induz a uma aparência de concordância entre os interesses políticos e os de produção”. (Thiry-Cherques, 1993, p. 44)

As relações existentes dentro e fora da organização, os métodos empregados, tudo isso afeta a produtividade das pessoas, independente do tamanho da organização para a qual trabalham.

Mas, se o fato de a maior parte de nós empenhar-se em tarefas cuja significação e resultados estão fora do nosso alcance, têm proporcionado ganhos de produtividade, também é certo que a alienação do homem em relação aos processos produtivos, na medida em que estes processos se tecnificam, deixou de ser conveniente. (Thiry-Cherques, 1993, p. 44)

A alienação do trabalhador provoca, ao contrário dos que pensavam ser uma forma de controle e poder, a ineficiência do trabalho, e consequentemente reduz a possibilidade de elevar a produtividade. Mas para Thiry-Cherques (1993, p. 44):

Enquanto o trabalho for um fator de produção mais barato do que o capital tangível e do que os recursos informacionais – tecnologia inclusive – ou menos rentável capital financeiro, o recurso da alienação será utilizado tanto para a conquista do poder como para a manutenção de níveis de produção.

As organizações quando decidem empregar certas estratégias, exigem ao mesmo tempo dos seus trabalhadores habilidades e competências para utilizá-las de forma a agregar maiores valores. Quer dizer isso que, os trabalhadores devam ser treinados para realizar aquilo que elas querem, com o objetivo de elevar os níveis de produtividade

A literatura é unânime em dizer que a existência de conflitos entre dominadores e dominados é absoluta. Em face disso, observa-se que tanto os ganhos quanto as reduções da produtividade estão inteiramente relacionadas a este embate.

As poucas conquistas efetivamente sustentadas na eficiência – os ganhos constantes na produtividade absoluta ou marginal, na visão de Thiry-Cherques (1993, p. 45), dependem da inserção, casual ou induzida, do propósito produtivo nas condições de poder. Vale dizer, que a produtividade é elemento essencial da obtenção e conservação do poder.

Conforme Maximiano (2000), na abordagem comportamental, as pessoas são vistas nas organizações considerando seu comportamento como um todo, fato que passou a ter relevância após a experiência de Hawthorne. Coordenada por Elton Mayo, essa experiência realizada no ano de 1927, tinha por objetivo relacionar fatores como a iluminação e a produtividade dos empregados, destacando atenção também à rotatividade, condições dignas de trabalho, dentre outros fatores diretamente ligados ao trabalho das pessoas nas organizações.

Nasce então, a Escola das Relações Humanas, onde as pessoas são vistas sob outro foco, passam de meras executoras de tarefas para seres humanos, com necessidades a serem supridas, sentimentos, e exigentes de um local digno de trabalho. Com as carências satisfeitas, um novo tipo de trabalhador surge, mais eficiente, portanto, mais produtivo.

A produtividade é conceituada a partir das distintas visões que cada um tem a respeito dela, e de acordo com a sua formação. É provável que economistas neoclássicos entendam que a relação

existente entre a quantidade de recursos envolvidos (fatores de produção) e a quantidade produzida é produtividade; para engenheiros com visão taylorista a produtividade nada mais é que a relação da quantidade produzida e o tempo gasto para isso; já um administrador chama a relação entre o investimento e o lucro bruto de produtividade. (COSTA, 1983)

Elevar os níveis de produtividade requer das organizações uma visão mais moderna não somente no que diz respeito a utilização de novas tecnologias, porém, é preciso dedicar atenção especial a novas e organizadas formas de trabalho, a racionalização dos processos, ao treinamento dos empregados que esteja presente em toda a vida profissional.

O planejamento quantitativo e qualitativo dos contingentes humanos necessários, seu recrutamento, seleção, treinamento e aperfeiçoamento constantes, bem como sua educação e doutrinação para que abandonem formas de trabalho tradicionais e por isso antiquadas e inadaptadas às exigências da industrialização, enquanto se imbuem dos padrões, aspirações e valores de uma sociedade dinâmica., em vias de desenvolvimento, são passos indispensáveis para conseguir uma elevação da produtividade. (RATTNER, 1967, p. 77)

As organizações planejam suas atividades baseadas na prioridade de cada objetivo, sendo assim, para alcançar o resultado pretendido, de acordo com estudiosos e pesquisadores, é necessário utilizar ferramentas que elevem os níveis de produtividade, como por exemplo, a automação, racionalização e intensificação do trabalho, bem como evitar o desperdício dos recursos envolvidos.

Equalizar a distribuição de renda através de salários mais dignos melhorando a qualidade de vida da sociedade é o que pode conquistar por meio da elevação da produtividade. (STEVENSON, 2001).

Segundo Corrêa e Corrêa (2008) fatores internos e externos influenciam significativamente no nível de produtividade de uma empresa. Como fatores externos importantes citam o setor de economia e a situação da economia, da tecnologia, da concorrência, da mão de obra (treinamentos), dos mercados de entradas do país; da regulamentação governamental e legislação do trabalho.

Como fatores internos, os autores consideram importante o nível de utilidade do estoque; a inovação tecnológica bem como a sua adequação e intensificação; o grau de economias de escala; avaliação de performance; estratégia competitiva, políticas de gestão de pessoas, habilidade, qualificação, especialização; e organização do trabalho.

O aumento dos níveis de produtividade decorrente da associação do capital a tecnologia empregados, geralmente aperfeiçoam a inovação dos processos produtivos, melhoram a gestão da tomada de decisões em função da elevação dos níveis de automação. (SLACK, 2001).

Quando se trata de simplificar os índices de produtividade de maneira a colocar a produção sobre os fatores, acarreta na errônea situação de reduzir ou até mesmo retirar certos fatores de produção, promovendo um desequilíbrio. De acordo com Thiry-Cherques (2009), o corte de algum fator de produção, principalmente no diz respeito ao trabalho, o reequilíbrio posterior implica no impacto sobre os demais fatores, provocando inclusive uma queda considerável dos níveis de produtividade se comparados aos níveis anteriores a intervenção. “Esse é, muitas vezes, o resultado do corte de mão de obra, que provoca apreensões no pessoal restante, inibindo os ganhos de produtividade conseguidos, por exemplo, por meio de treinamento”.

Qualquer modificação ou interferência em um dos fatores de produção poderá atingir os níveis de produtividade, assim, se houver redução de algum nível, haverá também redução do volume produzido. Somente pode não representar uma queda na produção se no lugar da redução houver substituição, tecnologia por mão de obra como exemplo.

Os elementos que podem propiciar a real melhoria da produtividade são aqueles que operam sobre a comutação dos fatores, os que modificam a distribuição [um fator por outro] e a composição dos fatores [eficiência, como no caso do treinamento], alterando-os, sem afetar o produto a não ser pelo aumento do seu volume. Segundo Skinner (1986), que pesquisou sobre produtividade na costa leste dos EUA, a aplicação das técnicas dos anos 70/80 resultou em apenas 7% de acréscimo na produtividade média. A razão, segundo Skinner, é que o foco esteve centrado na linha e nas práticas convencionais (como corte de custos p.ex) o que afeta apenas 20% das possibilidades de aumento da produtividade. Os outros 80% estariam distribuídos igualmente entre a organização/política de produção e os equipamentos. (THIRY-CHERQUES, 2009)

A produtividade vem passando por transformações ao longo do tempo em função das modificações ocorridas na força de trabalho, por exemplo, a criação de novas ferramentas e técnicas de trabalho, a inserção de novas tecnologias, a capacitação e competência humana.

Para a literatura apreciada, existe uma relação de dependência entre o nível de produtividade e o ser humano. Ou seja, para que a produtividade alcance níveis mais elevados depende inevitavelmente da atuação dos indivíduos, porque esta atuação é que permeia e reflete em todos os outros fatores.

Os funcionários podem alavancar seus níveis de produtividade se forem bem preparados, ou seja, receberem treinamento adequado e ajustado as reais necessidades, conheçam o propósito daquilo que estão fazendo, tenham condições de avaliar seu próprio desempenho e perceber os

resultados advindos dele, sejam guiados dentro do processo, e também muito importante é o grau de motivação ligado diretamente a tarefa executada.

Nesse sentido, é importante notar que a “produtividade é submissa ao princípio abstrato da Organização e da sua Missão e à vontade e conveniência dos líderes em exercício, dos donos do poder”. (Thiry-Cherques, 1993, p. 45). O que induz ao entendimento que os funcionários serão preparados, treinados para elevar seus níveis de produtividade somente no ponto e na circunstância que interessar o poder em questão.

Resultados de pesquisas indicam que na tentativa de melhorar o nível de sua produtividade, face às exigências e concorrência, os indivíduos estão se empenhando cada vez mais, tanto física como mentalmente, em participar de capacitações, aprendizagens, treinamentos. Entretanto, de nada vale a boa intenção deles se as empresas não têm a mesma. Aparentemente, para alcançar resultados positivos em relação a produtividade, as empresas devem investir em educação, formação e treinamentos, propiciando um clima saudável, favorecendo o desenvolvimento dos funcionários.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo é dedicado a apresentação do método que orientou toda a investigação, bem como a explicação de todas as fases do trabalho, incluindo o referencial, a pesquisa de campo e a interpretação da relação analisada.

3.1 Tipo de pesquisa

A partir do momento em que o problema em questão, ou o fenômeno a ser investigado é complexo, busca a profundidade, possui uma natureza social, parte do subjetivo para o objetivo, considera valores, crenças, atitudes, opiniões, onde é verificada a relevância de todas as variáveis envolvidas no processo, e trabalhe com pressupostos, pode-se dizer então que o mais apropriado é utilizar a Pesquisa Qualitativa.

Diante do motivo relatado acima, o presente trabalho utilizou a Pesquisa Qualitativa.

“A Pesquisa Qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análise qualitativa, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”. (ZOUAIN E VIEIRA, 2006, p. 17)

Desta forma, considera-se que a Pesquisa Qualitativa se caracteriza pela análise, compreensão, descrição, comparação, que podem ser colhidos através de depoimentos, entrevistas, citações, para conhecer e interpretar um dado fenômeno em profundidade.

Em face de se colher dados através da interação direta pesquisador – pesquisado (objeto de estudo – fenômeno – situação), é que este tipo de pesquisa tem um caráter participativo, em que o pesquisador leva em consideração, na sua análise, a visão do pesquisado, do investigado.

Tomou-se, portanto, a taxonomia apresentada por Vergara (2009) para a classificação da pesquisa que a qualifica em dois aspectos principais: quanto aos fins e quanto aos meios. Foram também apresentados no decorrer deste capítulo, os sujeitos da pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados.

É válido ressaltar que a presente pesquisa apresentou um corte seccional, demonstrando interesse nos dados coletados do fenômeno em questão na atualidade; se concentrou no nível de análise organizacional, pois se tratou de estudar o impacto do treinamento na produtividade dentro delas; e as unidades de análise foram as pessoas envolvidas (profissionais e gestores), porque são consideradas as grandes responsáveis pela produtividade decorrente ou não do treinamento.

3.1.1 Quanto aos fins

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória porque apesar do assunto Treinamento ser exaustivamente debatido, pouco se conhece a respeito dos verdadeiros impactos provocados na produtividade do trabalho, não comportando, portanto, hipóteses, dada a sua natureza de exploração. Explicativa porque apresentou como objetivo principal evidenciar o impacto causado pelos programas de treinamento na produtividade do trabalho, assim, tentou-se demonstrar quais as variáveis que podem afetar esta relação. Descritiva, lembrando sua íntima ligação com a pesquisa explicativa, buscou descrever características, relações entre a estrutura estudada (treinamento e produtividade) e percepções dos envolvidos no processo.

3.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa foi Bibliográfica e de Campo. Bibliográfica, à medida que se tornou necessário o estudo sistematizado das variáveis pertinentes ao assunto em questão em livros, artigos, revistas especializadas, e redes eletrônicas; por fornecer uma base para a fundamentação teórica e metodológica. Ainda neste sentido, e para garantir consistência ao estudo, Pesquisa de Campo por se tratar da investigação onde os fenômenos ocorrem, através de entrevistas e questionários aplicados nas empresas, a profissionais (funcionários) e gestores.

3.2 Opção metodológica

Para interpretar os dados coletados foi utilizado o método de caráter estruturalista.

A estrutura, para Lévi-Strauss apud Thiry-Cherques (2008):

É uma construção lógica. É um modelo descritivo de um conjunto de elementos concebido a partir das suas relações fundamentais. O que o diferencia dos outros conceitos de estrutura é o entendimento de que o inconsciente impõe formas universais a um conteúdo e que estas formas são inteligíveis, de modo, que para compreendermos, temos que atingir as estruturas inconscientes, subjacentes a cada instituição, a cada costume.

Interessante na utilização deste método é a compreensão de que por trás da estrutura manifesta, que aqui, nesta pesquisa, tem-se, o treinamento-produtividade, deve-se identificar o que

subjaz a estrutura observável, e que só se torna possível por meio de esforço intelectual de interpretação.

Nesta visão, Thiry-Cherques (2008) indica que “o estruturalismo considera a existência de estruturas superficiais (as que detectamos diretamente por observação) e de estruturas profundas (as estruturas lógicas, que subjazem sob o aparente e o imediato)”.

A tarefa de identificar a estrutura oculta é algo que requer um olhar diferenciado, neutralidade e imparcialidade, buscando construir uma estrutura lógica a partir da estrutura observável.

A estrutura é composta por elementos, que podem ser considerados conceitos, na qual cada um deles é dependente do outro e é determinado por sua relação com eles. (THIRY-CHERQUES, 2008)

Em se tratando de uma pesquisa de caráter descritivo, é importante aplicar o método estruturalista, porque por meio das relações entre os elementos e diante das suas particularidades, descreve com profundidade os dados levando-os a uma análise mais formal.

“Como disciplina, procuramos focar as resultantes (*outputs*) da atividade (social) do campo observado. Uma vez reconhecidas estas resultantes, identificamos as operações que as produzem”. (THIRY-CHERQUES, 2006).

Importante neste método é a impossibilidade de se distanciar do objeto do estudo em questão, induzindo desta maneira a uma análise sem a interferência de técnicas consideradas artificiais.

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Compreenderam-se como sujeitos da pesquisa gestores que tenham os seus subordinados passados por programas de treinamento, e os profissionais (funcionários) que receberam treinamento. Foram entrevistados quarenta e cinco profissionais e dezoito gestores, e para definir esta quantidade foi utilizado o critério de saturação.

Para a entrevista, a exigência foi de que todos tivessem passado por treinamentos e que, no mínimo, possuíssem nível superior.

Foram selecionadas três grandes empresas do Estado do Rio de Janeiro, e a escolha dessas empresas foi definida por acessibilidade, e pelo fato de apresentarem programas de treinamento e possuírem indicadores de mensuração de produtividade.

3.4 Coleta de dados

Depois da construção do modelo, do levantamento bibliográfico devidamente organizado e estruturado para sustentar a teoria pertinente ao tema, foi preciso observar a realidade.

A coleta de dados deve estar alinhada aos objetivos propostos nesta pesquisa. Por isso, é importante que se defina os meios e levantamento das informações que poderão responder o problema suscitado.

a) Pesquisa bibliográfica em livros, artigos, dicionários, revistas especializadas e redes eletrônicas que forneçam dados relevantes ao tema estudado. Através desta pesquisa, visou-se levantar todos os dados existentes na literatura que fossem capazes de sustentar a teoria da investigação.

b) Na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, compostas por questionários com questões abertas e fechadas, com a finalidade de explorar todos os pontos possíveis. Possibilitou a captação e compreensão da perspectiva dos entrevistados.

3.5 Tratamento de dados

Em face de este estudo ser caracterizado por uma Pesquisa Qualitativa, deparou-se com uma variedade e um grande volume de dados ao final da coleta.

Os dados coletados advém de textos, publicações e, por conseguinte, remetem interpretações, análises, julgamentos e reflexões que necessitaram ser organizados de maneira a gerar o entendimento profundo do assunto pesquisado.

Esses dados, colhidos através da pesquisa bibliográfica, serão tratados de forma a possibilitar a distinção entre a aparência e a essência.

O método utilizado nesta pesquisa teve caráter Estruturalista, que busca reconhecer a relação existente entre os elementos de um sistema, suas características e modificações que podem ocorrer, tanto nos elementos propriamente ditos, quanto nas suas relações. As relações interdependentes de certos fenômenos são o objeto de estudo deste método.

Segundo Hermano Roberto Thiry-Cherques, em artigo publicado na Revista Contemporânea da Administração (2006), para os estruturalistas o importante é induzir à prática do organizar e do administrar uma possibilidade real de teorização.

3.6 Limitação do Método

O método deste estudo tem uma orientação estruturalista, devendo, portanto, analisar as relações de dependência entre os elementos apresentados, bem como suas especificidades. Nesse sentido, vale ressaltar que a interpretação dos dados não levará a generalização do problema, isto é, os resultados não podem ser aplicados a todas as organizações que tenham programas de treinamento e enfatizem a produtividade do trabalho.

Em relação às entrevistas, deve-se atentar para o fato de que lidamos com pessoas diferentes e que reagem distintamente aos mesmos estímulos. Por conta disso, existe a chance de que as respostas fornecidas não sejam todas verdadeiras, em função de motivos diversos, e não obstante, os entrevistados podem deixar de relatar algum fato importante, além da possibilidade de a amostra não ser a mais representativa do universo da pesquisa, fato este que pode acontecer em qualquer processo de investigação.

Por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo, os dados interpretados demonstram certa subjetividade, inerente ao próprio método utilizado, ademais, conta com a visão, análise e interpretação do autor, que mesmo não admitindo a existência da neutralidade científica, busca-se certo distanciamento.

Apesar de todas estas limitações citadas acima, os resultados do presente estudo são confiáveis.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Este capítulo objetiva apresentar as características das entrevistas aplicadas à amostra selecionada para o Estudo. Um roteiro básico, apresentado nos Anexos I e II, proporcionou um guia para a condução das entrevistas, no que refere a aplicação de questionários a profissionais (funcionários) e gestores, na respectiva ordem.

Foram coletadas informações através de entrevistas a 45 profissionais (funcionários) e a 18 (dezoito) gestores de empresas privadas do Estado do Rio de Janeiro, respeitando a formação mínima exigida para o presente estudo, ou seja, nível superior, não havendo distinção de sexo nem tampouco limite de idade. Levando-se em conta apenas que todos os entrevistados tenham passado por treinamentos e que na empresa trabalhada, haja um indicador para mensurar os níveis de produtividade.

Foi utilizado o critério de saturação, que na visão de Thiry-Cherques (2008) consiste em um instrumento epistemológico para definir a quantidade de entrevistas necessárias, quer dizer isso, quando as demais observações não agregam mais novidade em relação ao objeto de investigação.

4.1 Análise das informações

Foram realizadas entrevistas tanto com profissionais (funcionários) quanto gestores das empresas pesquisadas. Desta forma, a análise será separada.

4.1.1 Dos funcionários

Com a finalidade de tornar a leitura mais clara, facilitando o entendimento, foram elaboradas três matrizes com os relatos dos funcionários, que constam no Anexo III, uma para cada empresa estudada. A seguir, serão apresentados os dados de cada uma em particular.

Todas as referidas empresas se situam no Rio de Janeiro, foram consideradas pelo critério de acessibilidade, e são consideradas de grande porte.

4.1.1.1 Empresa V

Foram realizadas 22 entrevistas com funcionários, no entanto, pode-se aproveitar somente 15, para efeitos de validade. As entrevistas levaram em consideração cargos diversos, formação, sexo e idades diferentes. As únicas exigências foram o nível de escolaridade, restringindo a entrevista apenas a quem possui nível superior e que tenha recebido algum tipo de treinamento.

Foram entrevistados catorze homens e apenas uma mulher, com idades que variam de 23 a 59 anos.

A Formação Acadêmica se apresentou em várias áreas, havendo, entretanto, um empate entre Administração e Engenharia, isto é, de todos os funcionários entrevistados, somente três não possuem as Formações supracitadas.

Os cargos em sua grande maioria eram compostos por engenheiros, e os funcionários formados em Administração estavam entre os Analistas.

Todos os funcionários disseram ter passado por programas de treinamento, e também disseram que os tipos de treinamento variam desde apresentação, curso de formação, técnicas de ensino específicas às tarefas desempenhadas, cursos de gestão, estratégias, normas, regras, sistemas operacionais, até MBA.

Quanto ao tempo em que é oferecido o treinamento, encontra-se em grande concentração, a periodicidade anual, mas apresenta também, como o **respondente 3**, que relata o seu último programa de treinamento há cinco anos.

Na classificação do treinamento recebido, isto é, a percepção do funcionário acerca do programa oferecido, pede-se a atribuição de notas que esteja dentro da escala de -10 a 10. Nesse sentido, percebe-se nitidamente uma divisão. Embora quatro pessoas atribuam nota 8, ficando com a maior concentração, houve empate entre as notas 5, 9 e 10, com atribuição de três pessoas a cada uma delas, o que confirma a percepção de que o treinamento pode ser regular, próximo do excelente ou excelente. Dos funcionários que atribuíram nota 5, um demonstra não ter o treinamento recebido agregado muito valor, outro funcionário aponta a utilidade para a função, enquanto o último revela ter o treinamento duas concepções, uma ligada a conceitos, e outra à prática efetiva, que na sua opinião é a mais importante.

No item destinado a justificativa da escolha das notas, apenas três funcionários não responderam. Os outros doze justificaram sua escolha com base em vários aspectos: a importância do foco nas necessidades, nos objetivos determinados, o conteúdo simples e adaptado a realidade, a

competência do instrutor, o clima propício para a realização do treinamento, o dinamismo da aplicação, um melhor entendimento acerca dos processos em questão que condiz as tarefas atuais, a otimização das práticas de trabalho, o direcionamento das atividades desempenhadas, a utilidade para o serviço, e a aplicabilidade, que nada mais é que a possibilidade de aplicar na prática aquilo que foi aprendido na teoria.

Vários aspectos foram elucidados por mais de um funcionário, ou seja, foram repetidos, por exemplo, o conteúdo aplicado, a otimização das práticas de trabalho, o foco nas necessidades/objetivos, e aplicabilidade, o que vem confirmar a importância de tais aspectos em programas de treinamento.

Torna-se essencial apresentar alguns aspectos considerados negativos a partir da percepção de alguns funcionários, que afirmam ter participado de programas de treinamento não interessantes, não acrescentando, portanto, valor, e ainda a falta de prática associada à teoria, quer dizer, o pouco trabalho em campo.

Chama a atenção quando o **respondente 10**, um dos que atribuiu nota 5, relata na justificativa “Nada que tenha acrescentado no meu conhecimento, porém muito dinâmico e focado”. Este fato pode induzir a uma série de reflexões, que, no entanto, não cabe a este trabalho resolver. Será que este funcionário já possuía conhecimento muito além daquele transmitido? O treinamento não é específico para atender/suprir as carências de conhecimento, habilidades e competências de certos funcionários? A quem realmente se destina o treinamento?

Em se tratando da definição de produtividade, encontram-se as mais variadas. Produzir mais com menos, produzir mais utilizando um mesmo recurso, a relação entre tempo e recurso, produzir com qualidade. Esses são os que mais se repetem nas definições de produtividade dos funcionários. Há ainda, aqueles que a definem como fazer mais e melhor, quantidade de bens/serviços produzidos, eficiência do processo. E também aparece para apenas quatro respondentes, associada a resultados. Dizem ser o resultado esperado, a obtenção dos melhores resultados, as condições para atingir resultados e o resultado proveniente da divisão dos recursos utilizados e os produtos/serviços produzidos.

Quanto à existência de indicadores de medição da produtividade, doze funcionários confirmaram a existência, enquanto três confirmaram a inexistência. Somente para lembrar, todos os funcionários fazem parte da mesma empresa, entretanto, alguns (minoria) desconhecem tais indicadores, já a maioria considera a existência, e há inclusive quem aponte os quatro indicadores. Agora, o motivo para tal fato não é conhecido. Na verdade pode-se intuir alguns motivos, como a

comunicação ineficiente, conturbada, políticas e diretrizes não objetivas, nem tampouco claras, falta de avaliações, falta de comprometimento, dentre outros; mas não se pode afirmar.

A maior concentração nos relatos foi no indicador de Avaliação de Desempenho (AD). Já a Avaliação de Eficiência (AE) que foi exaustivamente citada na maior parte das entrevistas, atrelando a eficiência à produtividade, não encontrou nenhum funcionário que a apontasse como indicador de medição de produtividade.

Na questão da percepção de melhoria de produtividade, onze respondentes afirmaram perceber realmente a produtividade melhorar depois de participar de programas de treinamento, dois negaram a melhoria, ou melhor, não conseguiram perceber a verdadeira relação entre uma coisa e outra, e outros dois não responderam.

As justificativas para a confirmação da melhoria de produtividade depois do treinamento incidem na maior parte das vezes, no desenvolvimento atual, nos conhecimentos adquiridos, na melhoria contínua da capacidade. Aparecem também na atualização das visões e práticas, facilitadora do trabalho, agrega novas formas de trabalho, elevam o desenvolvimento, eliminando a dependência, tornando as pessoas mais seguras, mudança de comportamento, capacitação e visão do processo.

Alguns respondentes, em sua minoria, apontam para a falta de alinhamento dos conteúdos teóricos e a prática do exercício, levando o treinamento a não agregar valor, não existindo, desta maneira, a possibilidade de aplicabilidade.

Interessante notar que o **respondente 7**, apesar de não ter respondido se percebeu melhoria na produtividade ou não, afirma na justificativa que “é difícil a relação unívoca entre apenas um treinamento e o desempenho em uma atividade ampla como apoio à gestão. O desenvolvimento vem com um conjunto de cursos somados a experiência”. O que leva a perceber que ele atribui resposta negativa a pergunta anterior, pelo menos no que diz respeito a sua atividade profissional.

Verifica-se que nesta empresa, a maior parte dos funcionários, como já esperado, atrela a produtividade à eficiência, fato este que confirma a confusão conceitual acerca da definição de produtividade e as suas formas de associação, comentado no capítulo sobre produtividade do trabalho.

4.1.1.2 Empresa B

Nesta empresa, a amostra foi composta por 19 funcionários, no entanto, dessas 19 entrevistas, 15 foram aproveitadas. As entrevistas apresentaram as mesmas características, e exigências daquelas realizadas na Empresa V.

Dos entrevistados, destacam-se oito homens e sete mulheres, e idades que vão de 28 a 59 anos.

No que diz respeito à Formação dos funcionários entrevistados, a maior parcela concentra-se em Administração, seguido por Economia, Engenharia, Análise de Sistemas e Psicologia, que apresentam dois funcionários em cada uma.

A maioria dos cargos é o de Analistas, com dez funcionários entrevistados. Em seguida vem o cargo de Assistente. O que se verifica é que não existe necessariamente uma relação de interdependência da Formação com o cargo ocupado, como, por exemplo, tem Graduados em Serviço Social atuando como Analista de finanças pleno.

Todos os funcionários relataram ter recebido pelo menos algum tipo de treinamento como cursos de gestão, cursos específicos, consultorias, organização e métodos, pesquisa operacional, inserção de novos programas/novas tecnologias, gestão da qualidade total, avaliação, produtividade, negociação, gerenciamento, liderança, palestras, MBA e Mestrado.

A periodicidade com que acontecem os programas de treinamento é variável. Sete funcionários responderam que passam todo ano por treinamentos, que se constituíram na maioria, quatro disseram que sempre receberam treinamento, ou seja, continuamente ao longo da carreira na empresa, três recebem treinamento apenas a cada dois anos, e somente um funcionário diz ser treinando duas vezes por ano, quer dizer, semestralmente.

Quando questionados a respeito da classificação do treinamento recebido, tendo que atribuir notas que podem variar de -10 a 10, verificou-se que oito respondentes se dividiram entre as notas 7 e 10, o que demonstra o quanto um programa de treinamento pode ficar entre o muito bom e o excelente. E para corroborar com este fato, cinco entrevistados assinalaram a nota 8, o que também confirma a percepção positiva acerca do treinamento. Um funcionário atribuiu nota 9, e somente um atribuiu nota cinco, fato que não se pode ao menos tentar entender, visto que não foi justificado pelo mesmo.

Constatou-se que vários foram os aspectos positivos enumerados na justificativa de tais notas, principalmente quando se vêem repetidas vezes, aspectos como aplicabilidade no dia a dia,

teoria e prática associadas, instrutor ou treinador competente e especializado. Outros aspectos considerados: aprendizagem dos conceitos, elevação da visão holística, aprendizado maximizado, treinamento dentro e fora do serviço, conhecimento aliado à prática (fundamental), assimilação fácil em função de existir bons treinadores, elevação da produtividade, redução de custos, desempenho correto em função dos recursos disponíveis, acompanhamento e *feedback*, ótimo para o desenvolvimento profissional.

Vale ressaltar que alguns entrevistados citaram aspectos negativos, como a visão e o conteúdo restritos apenas a formação operacional, a falta de maior ênfase na prática, tempo curto para aprendizado de sistemas complexos e a falta de visão geral.

A definição de produtividade, nesta empresa, recaiu na sua maioria, nos resultados auferidos pelos funcionários em prol da organização. Dos 15 funcionários entrevistados, 5 apontam para o fato de a produtividade está inerentemente ligada a resultados, embora pudesse perceber que destes, 2 entrevistados correlacionaram produtividade a resultados provenientes de esforço, ou seja, desempenho e eficiência. Afirmam, resumindo, que é a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados, medida de resultado, aferição de resultados positivos. Os outros entrevistados dizem ser a produtividade a capacidade de obter aquilo que deseja com a utilização de recursos, desempenhar bem as atribuições, produzir mais com cada vez menos, trabalho realizado agregando valor ao processo no atingimento de metas. Capacidade de produzir com eficiência desempenhando eficientemente as atividades, desempenhar corretamente as funções com o uso dos recursos.

Notou-se neste momento uma tendência a associar produtividade a desempenho.

Quando perguntados sobre a presença de indicadores de medição de produtividade, treze deram respostas positivas, e dois negativas, sendo que são todos da mesma empresa, fato que também pôde ser apreciado na Empresa V, tendo, portanto, as mesmas explicações.

Foi observado que a maior parte dos respondentes apontou para a existência de Avaliação da Produtividade (AP), seguida de perto pela Avaliação de Desempenho (AD), enquanto a existência de Avaliação de Eficiência (AE) empatou em número com a Avaliação de Efetividade. Também é notório que enquanto os funcionários, como os **respondentes 16 e 17** dizem não existir tais indicadores, os outros apontam a existência de mais de um deles.

Pude observar que embora a Avaliação da Produtividade apareça em primeiro lugar, a maioria dos entrevistados considera o desempenho e a eficiência como o impacto direto proporcionado pelo treinamento.

Catorze funcionários disseram ter percebido melhoria na produtividade depois do treinamento. Não houve funcionário a negar tal fato, porém, um funcionário entrevistado, o **respondente 16** não respondeu a esta nem tampouco respondeu as perguntas subsequentes.

Desta vez, não houve justificativa considerada negativa. Os funcionários entrevistados destacaram somente vantagens no impacto do treinamento na produtividade. Dentre elas, tem-se: interatividade, ambientação, preparação para lidar com contingências, otimização da qualidade dos serviços elevando os resultados a partir da otimização do desempenho e da eficiência, palavras estas que foram repetidas inúmeras vezes, redução de custos e perdas, maiores níveis de produção com o mínimo de custos para melhores resultados, organização, alcance de metas e objetivos, capacitação para obtenção de resultados, modificação do comportamento, alinhamento com os objetivos organizacionais.

Esta análise veio confirmar que o treinamento causa impacto na produtividade no que tangencia a maximização do desempenho conjuntamente a eficiência, e que os resultados relatados estão diretamente ligados a estes dois fatores citados.

4.1.1.3 Empresa P

Para esta entrevista, foram convocados 17 funcionários, entretanto, só tiveram aproveitamento 15 entrevistas, que levaram em consideração cargos diversos, formação, sexo e idades diferentes, constando apenas como exigências o nível de escolaridade, restringindo a entrevista apenas a quem possui nível superior e que tenha recebido algum tipo de treinamento.

Foram entrevistados sete homens e oito mulheres, com idades que variam de 28 a 51 anos.

A Formação dos funcionários entrevistados em sua maior parte é Administração e Economia, empatados em número, mas existem inúmeras outras, como até mesmo Ciências Atuariais.

A concentração das pessoas entrevistadas está no cargo de Analista, com onze funcionários, contra quatro que aparecem como Assistentes.

Quanto ao treinamento recebido por todos os funcionários entrevistados, destacam-se: cursos variados, análise das tarefas, governança corporativa, cursos presenciais e auto-instrucionais, economia, treinamento dentro e fora do serviço, preparatório para certificação, específicos para área de atuação, MBA e Mestrado.

O tempo que leva para ocorrer programas de treinamento varia. A periodicidade anual é a que mais se destaca, ou seja, onze entrevistados disseram receber treinamentos pelo menos uma vez ao ano. Interessante nesta empresa foi notar que dois funcionários responderam que o último treinamento oferecido foi em 2005, o **39** inclusive atribuiu nota elevada, dizendo ser de excelente atualização, e o **41** atribuíram nota máxima, porém, sem dizer o porquê de tal escolha. Convém comentar, que coincidência ou não, esses dois respondentes são do sexo feminino, tem aproximadamente a mesma idade, e o tipo de treinamento relatado nos dois casos foi o MBA.

Ainda vale ressaltar que o respondente **31** diz só participar quando pode ou quando o tema é de seu interesse, levando assim a acreditar, que a vontade desta funcionária é a que prevalece em detrimento do objetivo organizacional. Existe um funcionário, o **respondente 38**, que chama a atenção quando relata que seu treinamento ocorreu em 1992, isto é, há dezessete anos, oferecendo uma nota muito boa e afirmando ter sido muito proveitoso.

Na escala de classificação do treinamento recebido, verificou-se que a nota 10 teve a maior concentração das respostas, com cinco respondentes, seguido pela nota 8, com quatro, e posteriormente pela nota 9, com três funcionários. Novamente pode-se considerar que o treinamento é uma ferramenta valiosa se aliada à estratégia organizacional, sendo vista pelos funcionários como uma ótima maneira de agregar conhecimentos e aplicá-los de forma a produzir melhores resultados. Apenas um respondente, o **43** atribuiu nota 1, porém, disse que varia da nota 1 a 10, já que na sua percepção existiram todos os tipos de treinamento, bons e ruins.

Quando questionados acerca da justificativa das notas atribuídas na questão anterior, declaram diversos motivos: objetivos e específicos à função, importante para a execução das atividades do cotidiano, maior grau de aproveitamento dos recursos oferecidos (eficiência), excelente domínio do conteúdo pelo treinador, incentivos aos treinandos na busca pela aprendizagem, atualização fundamental para a formação profissional, excelentes treinamentos, qualificação e relação com os resultados e com a obtenção dos mesmos.

Importante destacar o relato do **respondente 42**: “O treinamento apenas ensina formas de realizar os trabalhos, cabendo ao treinando aproveitar e desenvolver conhecimentos na condução de casos práticos”. Este relato também corrobora com o presente estudo quando atrela a responsabilidade também ao treinando, e não somente na organização, como aparece na maioria dos casos.

Já foi dito neste trabalho que as pessoas, como seres humanos, dotadas de valores, personalidade, cultura, sentimentos, visões e necessidades distintas, percebem os estímulos também

de forma diferenciada, as reações são variadas, deste modo não há regras absolutas para fazer com que todos os treinandos, por exemplo, terminem o programa com o mesmo grau de aproveitamento. Isto, na verdade, confirmando com o relato acima, depende muito treinando, das suas reais necessidades, da sua motivação do que do programa em si. Claro está que o programa deve ir de encontro às necessidades e carências identificadas nos funcionários, mas a sinergia tem de estar presente em ambas as partes.

No entanto, alguns poucos funcionários entrevistados disseram que nos programas de treinamento há muita teoria e pouca prática, citaram que há alguns bem fracos, falta de qualidade dos recursos empregados, alguns também passados de forma muito rápida e pouco exercício prático.

Como definição de produtividade apareceu: eficiência, desempenho eficiente e eficaz, o máximo de resultados, esta palavra se repetiu em quatro relatos, onde observei que também são correlacionados a desempenho e eficiência; grau de aproveitamento dos recursos, capacidade de produção, nível de eficiência, fazer mais em menos tempo, qualidade e quantidade, maior quantidade de serviços/produtos executados em um dado período de tempo, relação entre a produção e os fatores de produção utilizados, melhor forma de executar a tarefa, conjunto de tarefas, desempenho em tempo hábil.

Pequena parte dos funcionários percebe a produtividade atrelada ao resultado, porém não a desassocia de medida de eficiência e desempenho, e outra parte nem relaciona a resultado, atribuindo em sua maior parte à eficiência, o que não é de se estranhar devido a grande variedade de significados que a palavra produtividade pode assumir.

Quanto aos indicadores de medição de produtividade, onze respondentes disseram existir indicadores, e quatro disseram não existir tais indicadores. O mesmo fato se repetiu nas duas primeiras empresas analisadas, e o comentário pertinente é o mesmo.

Verificou-se que a Avaliação de Desempenho (AD) aparece em primeiro lugar, para dez funcionários entrevistados, em seguida aparece a Avaliação da Produtividade (AP) para 6 respondentes, enquanto a Avaliação de Efetividade (AEFET) vem com quatro e a Avaliação de Eficiência (AE) com apenas três.

Realmente os relatos falam tanto de desempenho quanto de eficiência - em grande parte da definição de produtividade aparecem os dois juntos - e nota-se que o Indicador de Eficiência aparece para uma mínima parcela dos entrevistados. O resultado como definição de produtividade nos indicadores ocupa o segundo lugar.

Quando questionados a respeito da percepção de melhoria pós-treinamento, a maior parte dos funcionários entrevistados afirmou perceber positivamente, isto é, catorze disseram sim, enquanto um funcionário não negou, mas também não respondeu a esta pergunta nem a que se segue.

Os entrevistados demonstraram como é forte o impacto que o treinamento causa na produtividade. Relatam como justificativa para tal: aprendizado prático, melhoria na produtividade em virtude dos temas estudados terem ligação direta com as situações rotineiras das tarefas, agregar conhecimento favorecendo os resultados positivos diante de uma significativa melhoria no desempenho e eficiência (estes itens apareceram na maior parte dos relatos), melhoria da qualidade e aptidões, capacidade de análise, base teórica, eficiência, aumento de conhecimento e visão do assunto, aplicabilidade (citado mais de uma vez), teoria e prática alinhadas, compreensão dos principais assuntos.

Constatou-se, através desta última análise, que de fato, os funcionários atribuem o treinamento a otimização do desempenho e da máxima eficiência empregada na realização das suas tarefas. O que demonstra novamente, que as pessoas não correlacionam produtividade a resultados, mas ao desempenho e eficiência.

4.1.2 Dos gestores

4.1.2.1 Empresa V

Alguns gestores desta empresa se mostraram mais receptivos a entrevista em questão, outros não demonstraram o menor interesse. Não quer dizer isso, que foi simples e rápido, entretanto, não foi demasiadamente complicado. Dos dez gestores entrevistados, seis foram aproveitados neste estudo, em vista da saturação apresentada.

Desses seis entrevistados, três são mulheres e três são homens, com idades que variam de 27 a 53 anos.

A respeito da Formação Acadêmica de cada gestor, três são administradores, dois economistas, e um é graduado em Direito.

Os cargos constituem-se, em maior escala, de Gerência, com a ocupação de quatro entrevistados, enquanto Diretoria tem um.

Todos os gestores afirmaram que a Empresa oferece a seus funcionários diversos programas de treinamento, a saber: implantação de novos sistemas/ tecnologias, técnicas de vendas, liderança, aperfeiçoamento técnico, atualização ou reciclagem para eliminação de *gaps* de competências, específico para o cargo ocupado, gerencial, cursos de Gestão, Institucional (procedimentos e padrões da empresa) e específicos (de acordo com o cargo), inclusive MBA.

Quando questionados sobre a periodicidade com que a empresa aplica programas de treinamento, verificou-se que quatro gestores disseram oferecer pelo menos uma vez ao ano, um disse ser mensal, e o outro relatou a existência do treinamento somente quando há necessidade. É bom frisar que todos fazem parte da mesma empresa, e possuem direta ligação à programação de treinamento, e nem assim há concordância quanto ao tempo estimado da ocorrência entre um treinamento e outro.

Todos os gestores concordaram que há muitas expectativas em torno de um programa de treinamento, afinal, é um investimento, e como tal, precisa vir acompanhado de um retorno que seja positivo.

São vários os resultados esperados pela empresa após o treinamento citados pelos gestores, como conhecimento e clareza do objetivo e conseqüente melhoria de desempenho, mais vendas e funcionários mais comprometidos com a empresa, eliminação dos *gaps* de competência individual, elevando o desempenho, com conseqüente aumento de produtividade e atingimento dos resultados pré-definidos anualmente, desenvolvimento profissional para atingir metas estabelecidas e melhorar os resultados através de um desempenho eficiente, maior controle de processos e meta, menor índice de acidentes com perda de tempo, capacitação de liderança, maior desempenho e produtividade (resultados), especialização e qualificação, o melhor desempenho do empregado ao exercer suas funções.

Nota-se que para cinco gestores a expectativa da empresa gera em torno do desempenho conferido pelos funcionários depois de receber treinamentos, para três destes também se relaciona a resultados, e os outros apontam para a eficiência.

Para estes gestores, produtividade significa o esforço de produzir e o resultado obtido, maximização do desempenho para atingimento ou superação de metas com eficiência, desempenhar as tarefas eficientemente para maior geração de valor agregado para um mesmo custo percebido, produzir o máximo possível, no menor tempo, com a máxima qualidade, performance otimizada, alcançar menor custo com maior qualidade técnica, com equilíbrio em relação a capacidade produtiva e demanda de mercado, obter o máximo rendimento no desempenho das atividades.

Identifica-se, neste momento, que para a maioria dos gestores, produtividade tem mais a ver com desempenho e eficiência do que propriamente com resultados.

Quanto aos indicadores de medição de produtividade, cinco gestores apontam para a existência, enquanto um aponta para a inexistência. Empatado com quatro gestores em cada, ficou a Avaliação de Desempenho (AD) e a Avaliação de Produtividade (AP), e também empatadas tem-se a Avaliação de Eficiência (AE) e Avaliação de Efetividade (AEFET), com dois gestores em cada uma.

A atribuição de notas diante da percepção que eles têm da melhoria ou não da produtividade em relação ao treinamento, variou entre 6 e 9. Três gestores atribuíram nota 8, dois nota 6, e um deles, nota 9.

As explicações para a atribuição das notas foram bem variadas, como relatos apresentam-se: alguns treinamentos são oferecidos com o intuito de ensinar e implantar algum processo/sistema, para tornar o desempenho mais eficiente, o que demanda maior tempo. Outros são oferecidos para fortalecer e fixar o conhecimento que já é dos treinandos, o que pode ter um resultado mais rápido. Em determinados casos a aplicação é imediata e os resultados também, principalmente quando o desempenho é avaliado. Em outros a maturação se dá em até um ano, através do resultado das metas estabelecidas que sempre tem um índice alto de atingimento e boa performance em geral, a melhoria na produtividade ocorre quando verificamos a melhoria nos resultados e um desempenho mais eficiente para alcançar metas. Treinamento é essencial neste processo. Estas explicações dizem respeito aos gestores que elencaram as maiores notas.

Os dois gestores que atribuíram nota 6, demonstram razões e visões amplamente diferentes. Um aponta o treinamento como um aspecto positivo quando diz: “As pessoas saem revigoradas e dispostas a aplicar o que foi passado, desempenhando suas tarefas com mais eficiência. É ótimo quando vivenciamos esta vitória, que passa a ser nossa também”. Enquanto o outro gestor, que também deu nota 6, diz: “Não existe nenhuma ferramenta específica para medição da eficácia do treinamento, é difícil estabelecer parâmetros,” justificando plausivelmente sua nota.

4.1.2.2 Empresa B

Para conseguir aplicar as entrevistas aos gestores foi difícil, pois estes se mostraram muito resistentes a dar informações, embora soubessem que estas não diziam respeito a informações sigilosas, isto é, de acesso restrito, e da importância do presente trabalho. Foi, inclusive,

apresentado o termo de confidencialidade (apresentado em todas as empresas pesquisadas), porém foi mais complicado do que poderia imaginar.

Foram entrevistadas 6 pessoas.

Dentre os entrevistados, quatro eram mulheres e dois, homens, com idades que vão de 23 a 45 anos.

A Formação Acadêmica que mais se destacou foi Administração, com quatro gestores, apresentando também um com Economia e outro com Direito.

Vários foram os cargos entrevistados, a maior parte de gestores, um administrador, um supervisor e um diretor.

Como todos afirmaram que a empresa proporciona treinamento a seus funcionários, foi perguntado, então, quais os tipos oferecidos. Destacaram diversos: Institucional (procedimentos internos) e técnicos (aperfeiçoamento do cargo), presenciais e à distância, treinamento *in company*, bolsas de Graduação, a empresa oferece treinamento em diversas áreas de conhecimento. Especificamente na área de finanças e mercado de capitais, são disponibilizados cursos internos em avaliação de empresas, em investimentos, em ações, etc. Além disso, a empresa também propicia a realização de cursos externos, treinamentos técnicos e comportamentais, de curta e longa duração, em Educação Continuada (inclusive programas de pós-graduação) e formação (para novos empregados), capacitação aos seus empregados visando eliminar os *gaps* de competência. Inclui também bolsas para graduação, especialização, pós-graduação, Mestrado e Doutorado.

Importante salientar que em nenhuma entrevista aos profissionais (funcionários) desta empresa foi relatado Doutorado como tipo de treinamento oferecido.

Em se tratando do tempo em que a empresa leva para aplicar programas de treinamento, observa-se que três gestores apontam para uma vez ao ano, dois dizem que os treinamentos são oferecidos quando há demanda para isso, ou seja, o **respondente 7** diz ser apenas aplicado quando existe demanda para tal, e o **respondente 8**, aponta para o desejo do próprio funcionário. Há outro gestor, o **respondente 11**, que relata existir o treinamento diariamente, de acordo com as necessidades prementes de cada setor.

Os gestores entrevistados apontam como resultados esperados pela empresa dos programas de treinamento aplicados: melhor desempenho e eficiência do profissional elevando os resultados, treinamento, desenvolvimento e educação do empregado, com benefícios tanto para empresa quanto para o empregado, a empresa busca melhorar seus resultados econômicos e sociais, a melhoria no desempenho e na eficiência das funções na ampliação dos resultados, a especialização, a otimização

da performance, a formação e o desenvolvimento de talentos contribuindo para os objetivos estratégicos da Companhia, de maneira a alcançar os resultados de negócio planejados, que seus empregados tenham seus *gaps* de competência eliminados e desempenhem eficientemente suas tarefas com o foco nos resultados.

Diante disso, verifica-se que quatro gestores apontaram para desempenho, eficiência e resultados em seus relatos sobre como percebem os efeitos do treinamento, enquanto apenas dois apontaram apenas para resultado.

No que diz respeito a definição de produtividade, tem-se: atender a demanda da empresa no prazo esperado (com qualidade e segurança), a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados para se obtê-los, realizar a maior quantidade de tarefas possível com os recursos disponíveis, melhorando o desempenho, a realização de tarefas de maneira satisfatória ao cliente, com a maior qualidade possível, dentro de um prazo previamente estabelecido, resultados sustentáveis pelo uso eficiente do desempenho do trabalho. Já neste caso, observei que é unânime a correlação entre produtividade, desempenho e eficiência. Dois citam a palavra resultado, no entanto, totalmente ligada à eficiência no trabalho.

Todos os entrevistados confirmam a existência de indicadores para medir a produtividade, dentre eles foram apresentados, em sua maioria, com quatro apontamentos, a Avaliação de Desempenho (AD), a Avaliação de Produtividade (AP) aparece em três relatos, e Avaliação de Eficiência (AE) e Avaliação de Efetividade (AEFET) empatam com dois apontamentos cada.

Agora, quando perguntados da percepção acerca da melhoria da produtividade em função do treinamento aplicado, três atribuíram nota 7, dois deram nota 8 (desses apenas um justificou sua nota), e um gestor atribuiu nota 10.

Quanto às justificativas para as notas dadas, apresentam: uma das empresas que mais investe em treinamento dos empregados no Brasil. Esse fato só pode ser resultado de uma percepção da direção da empresa de que treinamento gera resultados positivos em termos tanto financeiros como sociais, porém, desconhecendo pesquisa ou acompanhamentos quantitativos internos para essa matéria. O contato com novos conhecimentos e tecnologias favorece o processo de criação de soluções, estimulando o desenvolvimento. Os treinamentos possibilitam o conhecimento e dão segurança àqueles que executam as tarefas. Entretanto, a prática e a disseminação da experiência entre os próprios funcionários é um dos grandes aspectos de melhoria na produtividade, fato notado pela força de trabalho, clientes e públicos de interesse, sendo o retorno na produtividade visível, ainda que a observação dos resultados diretamente ligados ao treinamento esteja em evolução.

Capacitação faz parte da história da empresa, aplicando atualmente a avaliação de impacto para medir, efetivamente, o resultado no trabalho

Interessante notar que o **respondente 12** apontou como indicador a Avaliação de Desempenho, porém, disse a empresa aplicar Avaliação de Impacto, empregada efetivamente para mensurar os resultados do trabalho.

4.1.2.3 Empresa P

As entrevistas, nesta empresa, transcorreram de forma mais tranquila, não houve muita resistência, embora, a proposta inicial de entrevistar dez gestores não ter sido possível devido a diversos motivos não muito explicados por eles. Assim, a ação efetiva obteve oito gestores entrevistados, dos quais seis foram aproveitados em virtude da saturação verificada.

Todos os gestores entrevistados, coincidentemente foram do sexo masculino, e suas idades variam de 34 a 60 anos.

No que concerne a Formação Acadêmica, a metade é graduada em Administração, e a outra metade em Engenharia.

A gerência é o cargo mais ocupado, com cinco gestores, e há um ocupando o cargo de diretor.

A empresa oferece diversos treinamentos, dentre eles, pode-se citar: cursos pertinentes ao trabalho desenvolvido, treinamentos técnicos, nas várias disciplinas de engenharia envolvidas em suas atividades, e treinamentos focados em Gestão, atualização de seus negócios (de uma maneira em geral), atendimento ao cliente, motivacional, programa de universidade corporativa, desenvolve cursos específicos na área trabalhada, fazendo ainda certificação da mão de obra, excelência em atendimento e atualizações de programas.

Quanto à periodicidade com que ocorre o treinamento, quatro gestores disseram ser realizados anualmente, dois semestralmente e um deles disse que quando se trata dos processos de execução da empresa, os treinamentos são constantes, com períodos de três meses. Importante ressaltar que um gestor, o **respondente 15** apontou para a ocorrência dos treinamentos tanto anual como semestral, prazo que depende inteiramente do tipo oferecido.

As expectativas que a empresa cria ao aplicar programas de treinamento são inúmeras, como: aprimoramento no conhecimento de seus colaboradores e uma fidelidade à empresa para a maximização do desempenho, uma melhor qualificação de seus profissionais para atingir resultados

positivos, melhoria no atendimento (para com os clientes internos e externos), consolidação dos conhecimentos das áreas de atuação, objetivando a excelência, eficiência, desenvolvimento de sua força de trabalho, com melhorias de conhecimento, desempenho, eficiência e qualidade, melhoria do clima organizacional e na satisfação das necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos, enfatizando o desempenho, desenvolvimento profissional, com conseqüente retorno para a empresa. Geração de resultados com a performance maximizada.

Observa-se que todos os gestores entrevistados vêem a possibilidade de ter resultados satisfatórios com a aplicação de programas de treinamento por meio de melhoria no desempenho e na eficiência.

Para os gestores entrevistados, produtividade significa ser eficiente com eficácia, a eficiência com que são executadas as atividades, a indicação do grau de aproveitamento dos recursos produtivos, uma proporção entre o que é produzido e os recursos requeridos para se atingir esta produção, a realização de tarefas no menor tempo possível, capacidade de produzir um bem ou serviço, a conclusão de uma tarefa dentro dos índices orçados pela empresa, trabalhar com eficiência e focando no estritamente necessário.

Claro está neste sentido, que nenhum dos gestores entrevistados associa produtividade a resultado, e sim a eficiência e desempenho.

Quando questionados sobre a existência de indicadores de medição da produtividade, todos deram respostas afirmativas.

Para confirmar a afirmação realizada anteriormente sobre a associação da produtividade a eficiência, o indicador mais citado foi o da Avaliação da Eficiência (AE), seguido de perto pela Avaliação de Desempenho que empatou com a Avaliação de Produtividade. A Avaliação de Efetividade aparece em última posição. Outro fator a se considerar é que todos elencaram pelo menos dois indicadores.

Na visão que os gestores têm de quanto a produtividade melhora em função do treinamento oferecido, um não respondeu, apesar de ter justificado (**respondente 15**), outro afirmou positivamente perceber a relação, mas diz não saber precisar o quanto, dois atribuíram nota 10, enquanto os outros dois deram nota 8.

Para explicar tais notas, primeiramente apontar-se-á os de maiores atribuições. Os que deram nota máxima comentaram que se tem observado uma melhoria significativa na produtividade dos gerentes, que após o treinamento empregam as mesmas metodologias de gestão facilitando o acompanhamento/controlado de projetos e a troca de experiência. Nos treinamentos técnicos também

é observado uma melhoria de produtividade com base numa redução de retrabalhos, o que gera melhoria da qualidade. Um fator importante para o aumento de produtividade é a automação de projetos, que vem sendo permanentemente aprimorada na empresa, elevando os níveis de eficiência. É patente que a produtividade e qualidade dos funcionários estão diretamente relacionadas a seu grau de instrução e os treinamentos desenvolvidos a eles, o que se paga quando se leva em consideração o baixo nível de retrabalho e o ganho na qualidade do produto ofertado; além disso, os treinamentos desenvolvidos com novas ferramentas e técnicas de execução trazem sensível aumento na produtividade diante da nítida melhoria na performance.

Os que atribuíram nota oito têm como explicação que a absorção do treinamento depende muito do profissional. Como a produtividade da equipe é medida através de folhas de apropriações diárias, a eficiência e desempenho são constantemente avaliados. Apesar de o treinamento ser aplicado de forma linear, o resultado depende do capital humano, que reage de forma diferenciada. Fato este que também confirma o que já foi dito na análise de funcionários da **Empresa P**, que apesar de o treinamento ser aplicado a várias pessoas ao mesmo tempo, as reações serão diferentes, dada a diversidade de objetivos, carências profissionais, grau de motivação, cultura, valores, visões etc.

Para o **respondente 13**, que não soube precisar o quanto o treinamento impacta na produtividade, é notório o reconhecimento pela manutenção dos programas de treinamento e melhoria na execução das tarefas.

Neste sentido, as explicações recaem sobre o desempenho das pessoas e a eficiência como produtos do treinamento, não podendo, no contexto desta pesquisa ser associados a altos níveis de produtividade.

5 INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

A amostra da pesquisa de dissertação foi constituída por 45 funcionários e 18 gestores.

Após a análise de todas as informações coletadas, buscou-se apresentar as relações encontradas e estabelecer comparações entre as informações de todas as empresas, bem como confrontar as informações coletadas dos funcionários com os gestores.

Para interpretar os dados coletados, foi utilizado o método de caráter estruturalista, apresentado no capítulo de metodologia.

Para entendermos a estrutura existente, primeiramente faz-se necessário apresentar cada conceito separadamente, com seus elementos e atributos essenciais.

Treinamento apresenta como elementos: adestramento, qualificação, educação, formação e aprendizagem, como atributos essenciais: formação profissional, educação continuada, qualificação profissional, aprendizagem de regras, conceitos, conhecimento / desenvolvimento.

Pode-se empregar o conceito de treinamento no que diz respeito à formulação de cursos de capacitação, aperfeiçoamento, qualificação com a finalidade de mudar e moldar o comportamento das pessoas/organizações e melhorar o desempenho nas funções.

Após as leituras, acredita-se ser o treinamento conceituado como aquele emprega educação, qualificação, capacitação e adestramento, modificando o comportamento de pessoas e organizações com o objetivo de maximizar o desempenho, verificando a eficiência do processo.

Produtividade apresenta como elementos: ato de produzir, gerar, criar/ desempenhar, rendimento, resultado de uma atividade, qualidade/quantidade. Como atributos essenciais: geração de bens/serviço, resultado da produção, comparação dos resultados num dado período de tempo medida do desempenho, eficiência e eficácia.

Empregou-se o conceito de produtividade no que diz respeito ao resultado proveniente da execução de tarefas por pessoas que tenham empregado certos tipos de recursos.

A literatura considera produtividade como aquela que mede os resultados positivos e negativos, provenientes das atividades realizadas por pessoas /organizações, em função dos recursos disponíveis, num dado período de tempo.

Diante da apresentação dos conceitos e aspectos principais acima, pode-se iniciar a interpretação das informações com base no método exposto. E ainda, não há como procurar estruturas sem a observação da realidade, por isso, é realizada a coleta dos dados, sua análise e em seguida a interpretação das informações, foco deste capítulo.

Tendo em vista o objetivo do presente estudo, verificar o impacto que o treinamento causa na produtividade do trabalho, observa-se uma estrutura manifesta: treinamento-produtividade. Essa é uma estrutura facilmente observada, isto é, aparente, assim pode-se estabelecer uma relação entre as duas.

Essa estrutura possui os seguintes elementos: pessoas, tipos, técnicas, métodos, recursos, capital (tangível e intangível), avaliação, mensuração, eficiência, desempenho e eficácia. Tais elementos se comunicam e não podem ser desassociados da estrutura. São essenciais a esta relação.

A estrutura treinamento-produtividade apresenta uma relação à medida que o treinamento aperfeiçoa o desempenho da pessoa, possibilitando uma produtividade com mais eficiência. Neste sentido, deve-se descobrir qual a estrutura subjacente a esta aparente, quer dizer isso que o ideal é saber o que está por trás dela.

De início, serão apresentadas as características inerentes a estrutura visível, treinamento-produtividade. Procederei a identificação e descrição da estrutura subjacente.

De acordo com pesquisadores e estudiosos investigados, boa parte das organizações consegue perceber aumento de produtividade dos funcionários após a participação em treinamentos. Por conseguinte, investem mais intensamente nestes programas, visando aperfeiçoar os funcionários para lidar com novas ferramentas e tecnologias, na busca incessante pela excelência. Neste sentido, empresas que experimentam baixos índices de produtividade, isso é, bem aquém dos planejados, tendem a investir logo após em treinamentos.

Pesquisas revelam que programas de treinamento auxiliam também na redução de problemas de cunho psicológico, como ansiedade, dificuldade de relacionamento interpessoal, angústias, frustrações, liderança, facilitando a elevação dos níveis de produtividade. Demonstram ainda, a diferença desses níveis entre profissionais que participam de programas de treinamento e os que não participam.

Segundo o site Portal Fator Brasil, funcionários brasileiros gastam aproximadamente 47 horas por ano em programas de treinamento.

De acordo com pesquisa intitulada “Retrato do Treinamento no Brasil”, realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, o número médio de horas anuais de treinamento por funcionário no Brasil é 47. Isso equivale a aproximadamente 5,8 dias da jornada de trabalho anual dedicados a atividades de desenvolvimento e treinamento (quando consideramos uma jornada padrão de 8 horas diárias).

À medida que os programas de treinamento são extensivos a toda a organização, dotando tanto os funcionários como toda a cadeia de valor de informações, competências, conhecimentos e dos processos estratégicos promovem a tão almejada vantagem competitiva, na visão da maioria dos autores consultados. Não são os funcionários os responsáveis pela introdução, repercussão de bens/serviços no mercado e pelo aumento da produtividade? Não cabe a eles esta tarefa? Para tanto, as empresas precisam se certificar que os funcionários estejam bem preparados e possuam competências suficientes para desempenhar bem tal tarefa.

Os resultados de um programa de treinamento eficaz podem ser verificados com a melhoria do desempenho, maior eficiência, aumento da produtividade, qualidade, redução de custos e maximização de lucros, que é o objetivo de toda empresa. É através do treinamento que se pode obter modificações comportamentais que levam as pessoas a desempenhar melhor suas atribuições, desenvolver seu potencial, se empenhar para ir além das metas pré-estabelecidas e ter mais compromisso.

A produtividade pode ser influenciada pelo impacto que o treinamento provoca nas relações de trabalho, que abrange transferência de treinamento e desempenho no trabalho. Depois de várias leituras, entende-se que a transferência de aprendizagem do treinamento para o cargo é o desempenho propriamente dito, que pode provocar modificações na vida profissional dos indivíduos dentro ou fora da empresa. Já impacto de treinamento no trabalho é definido como a manifestação dos efeitos que o resultado do programa proporcionou.

Neste momento, onde se descreveu a estrutura aparente, torna-se indispensável proceder a investigação da estrutura oculta.

Verifica-se que diante de um cenário de mudanças, fazendo as empresas assumirem novos desafios no intuito de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos na busca da vantagem competitiva, a exigência recai nas competências que os trabalhadores devem possuir para transformar os objetivos propostos em resultados efetivos, para maximizar seus níveis de desempenho os tornando ainda mais eficientes, competências essas que são desenvolvidas em programas de treinamento.

O treinamento pode causar impactos positivos em longo prazo e reconhecidos por meio dos níveis de motivação, empenho, desempenho, eficiência e produtividade.

Estudando as informações dispostas pelos entrevistados na análise, foi constatado que a estrutura subjacente a estrutura treinamento-produtividade é a estrutura de desempenho-eficiência, visto que é ela quem realmente estabelece relação direta com o treinamento e que pode causar

impacto na produtividade. Durante a síntese da análise, pode ser confirmada a existência desta estrutura subjacente.

A estrutura subjacente (desempenho-eficiência) tem como elementos essenciais o treinamento, a formação e educação profissional, as competências, conhecimentos, habilidades, execução, eficiência, pessoas e resultado.

Na estrutura acima, pode-se considerar que a relação é de continuidade, ou seja, um elemento ocorre sempre depois do outro. Primeiro tem o treinamento para depois ter o desempenho eficiente.

A primeira empresa analisada mostra, em relação tanto a percepção dos funcionários quanto a dos gestores, que o treinamento tem forte relação com o desempenho e a eficiência, e não diretamente com os resultados (produtividade). Embora alguns gestores tenham apontado para resultados, não deixaram de associá-los a desempenho e eficiência. Os funcionários atrelam ainda mais a eficiência ao treinamento recebido.

Na segunda empresa pesquisada, grande parte dos funcionários considera produtividade medida de resultados, entretanto, dizem ser estes resultados provenientes diretamente de eficiência e desempenho. Quanto aos gestores, apenas a minoria cita o resultado como produtividade, porém, a correlacionam com desempenho e eficiência. Apesar de haver, no relato dos gestores, pouca incidência da palavra desempenho se referindo a produtividade, o indicador que mais apareceu foi a Avaliação de Desempenho, e também incidiu bastante na percepção acerca do treinamento.

Nota-se que os gestores, todos, na terceira e última empresa pesquisada, associam a produtividade à eficiência, demonstrando perceberem o impacto do treinamento de forma positiva no desempenho eficiente das funções. Quanto aos funcionários, corroborando com a segunda empresa, atribuem resultados a produtividade, sem, contudo, desassociá-la do desempenho e da eficiência.

Se prestarmos atenção, poderemos verificar, que infelizmente, a maior parte dos entrevistados eludem a estrutura manifesta. Tentam encobrir os verdadeiros fatos, especialmente quando o assunto é produtividade e mensuração do impacto de treinamento na produtividade.

Fo observado, durante o processo de coleta dos dados, nitidamente a recusa em discutir a produtividade, induzindo neste sentido, a declarações exaustivamente sobre a mensuração pelo esforço, pelo desempenho, eficiência e não pelo resultado alcançado, que é o verdadeiro objetivo do estudo.

É pertinente lembrar neste momento, a confusão dos conceitos acerca da palavra produtividade. Nas entrevistas, a maior parte demonstrou claramente não conhecer o verdadeiro sentido da palavra, então a associaram a medidas de desempenho e eficiência, que é o mais comum nas organizações, até em função das raras medições a que submetem os níveis de produtividade.

É clara a correlação que o treinamento tem com o desempenho e a eficiência das pessoas no trabalho, o que não garante um aumento de produtividade, visto que as organizações dificilmente medem a produtividade do trabalho.

Corroborando com o postulado acima, temos Salas e Cannon-Bowers, (2001) que afirmam ser cada vez maior a aflição das organizações diante da certeza dos investimentos realizados na área de treinamento se traduzir na otimização do desempenho, e como reflexo o aumento da produtividade.

É sabido que as empresas não selecionam ao acaso o montante de funcionários a se submeterem a programas de treinamento, de modo que o treinamento não pode ser considerado uma variável exógena na mensuração dos índices de produtividade.

Existe o chamado viés da endogeneidade da intensidade do treinamento, que de acordo com Zwick (2006), se deve ao fato de que empresas que oferecem programas de treinamento podem ser mais ou menos produtivas em função de diversos fatores, como gestão da qualidade, mudanças organizacionais, relações interpessoais e interdepartamentais, e há ainda a introdução de novas tecnologias, alterações nas condições de trabalho, influenciando as pessoas a se empenharem na sua formação.

Encontram-se autores que acreditam em uma relação positiva entre o treinamento e a produtividade, e em contrapartida, há autores que são incrédulos a esta relação.

Os programas de formação profissional possuem estreita correlação com outras formas de educação que visam elevar o desempenho eficiente dos funcionários para alavancar os índices de produtividade. Quanto maior é a participação deles, maior é a chance deles desejarem receber treinamentos.

Funcionários bem treinados quando experimentam altos índices de desempenho e eficiência costumam ser mais produtivos que os funcionários que não passaram pelo mesmo programa. Vale ressaltar que, no entanto, pode-se ter um enorme esforço, ou seja, maior desempenho e não necessariamente maior produtividade.

Apesar de o senso comum afirmar que treinamentos garantem o aumento do capital intelectual, as organizações em sua maioria não têm formas ou indicadores que relacionem o treinamento a medidas de produtividade (PÉREZ 2001, *apud* VALLE *et* CASTILLO, 2008).

Úbeda García (2005, *apud* IBIDEM) “não encontraram relação significativa de investimentos em treinamento com produtividade”.

De acordo com a interpretação das informações obtidas, pode-se constatar que não existe correlação direta entre treinamento e produtividade do trabalho. Os dados obtidos sugerem que o impacto do treinamento incide diretamente no desempenho e na eficiência das pessoas no trabalho.

6 CONCLUSÕES

O objetivo da pesquisa de dissertação foi verificar o impacto do treinamento na produtividade do trabalho. Buscou-se, na literatura técnica, e mediante entrevistas com gestores e profissionais (funcionários) de três grandes empresas do Estado do Rio de Janeiro, mapear esta relação.

Se a pesquisa fosse somente uma revisão bibliográfica sem a inferência da coleta de dados em campo, encontraríamos praticamente a mesma proporção de autores que sustentam uma relação positiva (treinamento implica em maior produtividade) e negativa (treinamento não implica em maior produtividade).

Diante desse impasse, levou-se a pesquisa a campo para que pudesse avaliar verdadeiramente o impacto provocado pelo treinamento na produtividade do trabalho.

Após examinadas as informações coletadas na Pesquisa de Campo, concluiu-se que na percepção das pessoas entrevistadas, não existe correlação direta entre treinamento e produtividade do trabalho, embora o treinamento incida diretamente no desempenho e na eficiência das pessoas.

O estudo ainda revelou que a aplicabilidade do treinamento no trabalho refere-se prioritariamente ao desempenho (esforço), haja vista a finalidade direta de eliminar os *gaps* de competência, minimizar as deficiências e preencher as lacunas no que tangencia o conhecimento, as habilidades e atitudes de modo a equiparar-se aos concorrentes, promovendo atualização técnica, e não diretamente o aumento da produtividade do trabalho.

Os resultados obtidos indicam que investimentos em políticas de recursos humanos especialmente no que diz respeito a constantes práticas de treinamento estão associados positivamente com o desempenho eficiente das pessoas no trabalho, e não com a produtividade do trabalho em si. Diante da percepção dos entrevistados, não há dados que comprovem a relação de dependência entre treinamento e produtividade do trabalho. No contexto pesquisado, o treinamento tem como característica básica a premissa de desenvolver no treinando determinadas habilidades e competências requeridas para desempenhar com mais eficiência suas tarefas. Visa transferir conhecimentos, ensinar técnicas e métodos que facilitem o desempenho das funções, isto é, que traduzam em uma execução eficiente do trabalho.

Foi identificado também neste estudo que a maior parte das pessoas (tanto profissionais quanto gestores) não associa produtividade a resultados, não obstante, a percepção delas acerca da produtividade no trabalho se refere a desempenho e a eficiência. A produtividade em algumas

organizações sequer é controlada e assim é raramente medida. As organizações ainda fazem uma grande confusão conceitual entre os vários termos empregados como significados para a produtividade, especialmente o desempenho e a eficiência.

Por outro lado, uma vez que a produtividade não alcança níveis mais elevados somente em função de funcionários bem treinados, não é possível isolar os efeitos do treinamento sobre a produtividade. Dos diversos fatores que podem contribuir para o aumento ou a redução da produtividade, como o clima organizacional, políticas e diretrizes (cultura), recompensas, liderança, motivação, dentre outras, o único efetivamente mensurado é o do sistema de recompensas. De modo que o funcionário pode ter sido muito bem treinando, possuir conhecimentos, habilidades e competências além das necessárias para desempenhar com eficiência suas tarefas, mas nem por isso se avalia se sua produtividade foi aumentada.

Se o objetivo do trabalho fosse verificar o impacto do treinamento na eficiência ou desempenho teria o seu objetivo confirmado, já que a maior parte dos dados confirma esta relação. As empresas que têm por estratégia o investimento em programas de treinamento para desenvolver em seus funcionários certas competências, habilidades e atitudes também têm a expectativa de maximizar a produtividade, pois aprimora o conhecimento, aumenta a motivação, o sentimento de confiança, a segurança nas atividades realizadas e, portanto, os níveis de eficiência. O Treinamento é tido como relevante na medida que provoca uma superioridade na força de trabalho, elevando o *know-how*, fato que dificulta a imitação por concorrentes. Vale dizer assim, que para reforçar a competitividade no mercado, as organizações devem apostar na criação de um capital humano superior tanto no que se refere a treinamento quanto a produtividade.

Os resultados obtidos indicam que não é possível estabelecer uma correlação direta entre treinamento e produtividade do trabalho no universo pesquisado, já que: 1) o treinamento é realizado com base em considerações diversas da área de produtividade (atualização técnica, equiparação a concorrência, maximização do desempenho); 2) a produtividade do trabalho raramente é medida, muitas vezes não é sequer controlada; 3) existe uma confusão conceitual entre desempenho (esforço realizado) e produtividade (resultado alcançado).

A expectativa com os resultados deste estudo é aumentar a possibilidade de progresso em direção a uma mais rica compreensão acerca da relação entre investimentos em pessoas (treinamento) e os resultados por elas auferidos, não somente em termos de desempenho e eficiência, mas em termos de produtividade do trabalho, constituindo assim uma proposta para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT – **NBR ISSO 9001:2000. Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos: material reproduzido para fins de treinamento**, dez.2000.

ALVES, José Alexandre da Costa - **Mercado procura profissional com novas competências** **Revista da Administração** – Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, págs. 18-19, terceiro trimestre de 2008 – Ano X – nº 79.

AVKIRAN, Necmi and THORANEENITIYAN, Nakhun. **Purging data before productivity analysis**. Journal of Business Research (2009)

BASS, Bernard M. VAUGHAN, James A. **O aprendizado e o treinamento na Indústria** – trad. Marcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1972

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

BARTEL, ANN P. **Measuring the employer's return on investments in training: evidence from the literature**. Industrial Relations, v. 39, n. 3, 2000.

BERGAMINI, Cecília W. Fator Humano - **Motivação: Uma viagem ao centro do conceito**. RAE Executivo - FGV-EAESP – vol. 1, n 2, Nov. 2003 a jan. 2003. Disponível em <http://www.rae.com.br/artigos/1716.pdf> acessado em 23-04-09

BOOG, Gustavo G (coord.) - **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações - manual oficial da ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; FREITAS, Isa Aparecida de. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional**. RAE revista de administração de empresas, v. 44, n.3, 2004 Seção Gestão de Pessoas. Disponível em <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=2197>

BRANDÃO, Giselle Reis. **Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?** RAE revista de administração de empresas. "v.46, n.2, 2006" Seção: Artigos. Disponível em <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=3479> acessado em 28/08/09

CARVALHO, Cristina Amélia - **O poder nas organizações** / Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano Falcão Vieira. São Paulo: Thomson Learning, 2007

CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira, 1993.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. **Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento (T&D): uma função em busca de respostas**. Revista de administração de empresas. v.30, n.1, 1990 Seção: RAE ESPECIAL. Disponível em <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=873> acessado em 30/08/09

CHAPMAN, Eiwood M. – **Relações humanas na pequena empresa: desenvolvendo habilidades interpessoais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996

CHIAVENATO, Idalberto - **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____ **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____ **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORRÊA DO LAGO, Luiz Aranha - **Estrutura ocupacional, educação e formação de mão-de-obra: os países desenvolvidos e o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983

CORRÊA, Henrique L. e CORRÊA, Carlos A. - **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008

COSTA, Antônio L. M. C. – **A questão da produtividade**. FLEURY, Afonso C. C. & VARGAS, Nilton. Organização do trabalho São Paulo: Atlas; 1983

CRIVELLARI, Helena Maria Tarchi e MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Saber Fazer - Implicações da Qualificação**. RAE revista de administração de empresas. v.29, n.2, 1989. Seção: ARTIGOS. Disponível em <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=909> acessado em 29/09/09

CROSBY, Philip B. - **Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000**. São Paulo: Makron Book, 1993.

DAFT, Richard L. - **Administração**. 4. ed. Tradução: Fernando Gastaldo Morales. Revisão Técnica: Prof.^a Dra. Ana Akemi Ikeda. São Paulo: LTC, 1999.

DEMING, W. Edwards. - **A nova economia para indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DURKHEIM, Émile. - **Educação e Sociologia**: um estudo da obra de Durkheim pelo Prof. Paul Fauconnet; trad. do Prof. Lourenço Filho. São Paulo: Melhoramentos, RJ, 1978.

FONTES, Lauro B. – **Princípios de produtividade**. São Paulo: Atlas, 1966

GIL, Antonio Carlos - **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Ed. Atlas, São Paulo: 2001

GODOY, Arilda S. - **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, Revista da Administração de Empresas, v. 35, n. 2, Marc/Abr. 1995a, p.57-63

_____ **Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais**, Revista da Administração de Empresas, v. 35, n. 3, Mai/Jun. 1995b, p.20-29

GOLDSTEIN, I. L. - **Training in work organizations**. In **Dunnette e Hough Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. 2nd ed. Consulting Psychology Press, Califórnia, 1991

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e Controle do Treinamento**. São Paulo, SP: McGraw-Hill do Brasil, 1978

HANSSON, Bo. **Company-based Determinants of Training and the Impact of Training on Company Performance - Results from an International HRM Survey**. Personnel Review, v. 36, n. 2, 2006.

HANUSSHEK, Erik – **Educação é dinheiro** – Revista Veja – págs. 19 –23, ed. 2078 – ano 41 – n°37, 17 de setembro de 2008.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. - **Psicologia para administradores de empresas a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Ed. Pedagógica e Universitária, São Paulo, 1986

HUGHES, Darrell. **Education key to future work force**. Sun News, The (Myrtle Beach, SC) (June 19, 2008). Newspaper Source, EBSCOhost – disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=42&hid=2&sid=ff743b55bb2947bd843eeb8e462bb81d%40sessionmgr11&bdata=JmFtcDtsYW5nPXBOlWJyJnNpdGU9ZW5hvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=nfh&AN=2W62W62648761497> acessado em 30/08/09

HUNTER, James C. – **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ISHIKAWA, Kaoru. - **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KANT, Immanuel. **Sobre a pedagogia**. Tradução de Francisco Cock Fontanella. 3 ed., Piracicaba, UNIMEP, 2002.

KOCH, Mariane J. and McGRATH, Rita Gunther. **Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter**. Source: Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 5 (May, 1996)

KOOTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1994.

KOSLOWSKI, S. W. J.; BROWN, K; WEISSBEIN, D.; CANNON-BOWERS, J. A. & SALAS, E. - **A Multilevel Approach to Training Effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer**. Jossey-Bass, San Francisco, 2000

LAGO, L. Corrêa do, ALMEIDA, F., LIMA, B. **Estrutura ocupacional, educação e formação de mão-de-obra: os países desenvolvidos e o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

LATHAM, G. P. - **Human resource training and development**. Annual Review of Psychology, 39. 1988/January

LEGGE, K. - **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan Press, 1995

LEITE, Márcia de Paula; NEVES, Magda Almeida . **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

MANFREDI, Silvia M. **“Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas”**. *Educação e Sociedade*. Campinas: CEDES, v.19, n.64, setembro, 1999

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**, 3 ed. , São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. Editora Atlas: São Paulo, 2000

MEISTER, J. **Educação Corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MILARÉ, Sueli. **Treinamento individual ao executivo eleva produtividade**. Portal e-Learning Brasil. Disponível em <http://www.elearningbrasil.com.br/> acessado em 24/04/09

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 14. Ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

NADLER, L. *The handbook of human resource development*. New York: Wiley, 1984

ODEBRECHT, N., **A empresa nacional e os desafios do crescimento**. Odebrecht 60 anos, agosto 2004. Informe publicitário, p. 4.

OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa; FILHO, Ettore Bresciani e RABELO, Flávio Marcílio. **Treinamento e Gestão da Qualidade - RAE revista de administração de empresas**. v.35, n.3, 1995 **Seção: RAE EXECUTIVA**. Disponível em <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=460>

OLIVEIRA, Roberto Veras de. **Qualificar para quê? Qualificação para quem?: do global ao local: o que se espera da qualificação profissional hoje**. São Paulo: Fundação UNITRABALHO; Campina Grande: EDUFPG, 2006.

Over 2 million Key Skills qualifications means training is meeting employers' needs - Hope. M2PressWIRE (April 19, 2007). *Newspaper Source*, EBSCOhost - disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=44&hid=2&sid=ff743b55bb2947bd843eeb8e462bb81d>

[%40sessionmgr11&bdata=JmFtcDtsYW5nPXBLWJyJnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=nfh&AN=16PU3309900356](#) acessado em 30/08/09

PALANGKARAYA, Alfons & STIERWALD, Andreas & YONG, Jongsay. *Is Firm Productivity Related to Size and Age? The Case of Large Australian Firms*. J Ind Compet Springer Science + Business Media, LLC 2007

PARRY, S. B. **The quest for competences Training**. 1996/July

PAULA, S. M. A. **Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise da percepção dos treinandos de duas organizações**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 1992

PORTER, Michael E. – **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989

RATTNER, Henrique. **Produtividade e Desenvolvimento**. RAE revista de administração de empresas. v.7, n.25, 1967 Seção: ARTIGOS. Disponível em <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=2552> acessado em 29/08/09

RIBEIRO, Leonardo de Lima, TIRONI, Luis Fernando, **Ativos Intangíveis: Avaliação e Mensuração no Contexto de Private Equity e Venture Capital**. Brasília, IPEA, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; et alli. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. 4ª. ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROCHA, Ruth. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo. Scipione, 2005

SAHINIDIS, Alexandros G., BOURIS, John, **Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes**. Journal of European Industrial Training, v. 32, n.1, 2008.

SALAS, E. & CANNON-BOWERS, J. A. - **The science of training: a decade of progress**. Annual Review of Psychology - 52: 2001

Seminário Nacional de Política e Planejamento de Recursos Humanos, 1, Rio de Janeiro, 1978.
Formação profissional & desenvolvimento econômico e social – Rio de Janeiro: FGV: SENAI/DN, 1979.

SILVA, Ângela Inês Gandra. **Os acordos SENAI/Empresa: um incentivo à formação profissional**. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA, 1985

SLACK N., CHAMBERS S., HARLAND C., HARRISSON A. & JOHHSTON R; **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2002

SOUZA, Alberto de Mello e CASTRO, Claudio de Moura. **Mão de obra industrial no Brasil – mobilidade, treinamento e produtividade**. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1974
STEVENSON W. J. **Administração das Operações de Produção**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001

SVEIBY, Karl-Erik, **Métodos para Avaliar Ativos Intangíveis**. Global Brands Consultoria, Editora JR Martins, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios** / Tachizawa, Takeshy, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TANENBAUM, S. I., & YUKL, G. (1992). **Training and development in work organizations**. *Annual Review of Psychology*. 43, 399-441, 1992

TANURE, Betânia. **Virtudes e Pecados Capitais: a gestão de Pessoas no Brasil** / Betânia Tanure, Paul Evans e Vladimir Pucik. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica** / Frederick Winslow Taylor: tradução de Arlindo Vieira Ramos. – 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEECE, S., *Firm Organization, Industrial Structure and Technological Innovation*, Journal of Economic Behavior and Organization, v. 31, 1996

TEIXEIRA, Anísio S. **Bases para uma programação de educação primária no Brasil**. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v.27, n.65, jan./mar, 1957

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **A Guerra sem fim sobre a produtividade administrativa.** RAE revista de administração de empresas. v.31, n.3, 1991. Seção: ARTIGOS. Disponível em <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=793>

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Maquiavel Funcionário - Produtividade e Poder nas organizações.** RAE revista de administração de empresas. v.33, n.1, 1993 Seção: ARTIGOS Disponível em <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=724>

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Métodos Estruturalistas: pesquisas em ciências de gestão.** São Paulo: Atlas, 2008

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto – **O Primeiro estruturalismo: método de pesquisa para as ciências da gestão.** Revista da Administração Contemporânea, vol. 10, n.2, Curitiba – abril/junho de 2006 disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415>, acessado em 20-04-09

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto – Pesquisa CNPQ : **Produtividade do trabalho no setor público** - 2009

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Saturação em Pesquisa Qualitativa: Estimativa Empírica de Dimensionamento.** PMKT – Revista Brasileira de pesquisas de marketing, opinião e mídia.

TOLEDO, Flávio e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

Treinamento melhora produtividade dos colaboradores e resultados das empresas. Disponível em: http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=49337 acessado em 22/04/09

VALLE, Ignacio Danvila del, CASTILLO, Miguel Angel Sastre, **Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance.** Springer Science + Business Media, LLC, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant – **Projetos e relatórios em pesquisa.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009

ZARIFIAN, P. A. **Gestão da e pela Competência – Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia** - Rio de Janeiro, 1996.

ZOUAIN, Deborah Moraes; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Pesquisa Qualitativa em Administração** – Rio de Janeiro: FGV, 2006

ZWICK, Thomas. **The Impact of Training Intensity on Establishment Productivity**. Industrial Relations. Vol. 45, No. 1 (January 2006)

WALKER, Joe. Chao stresses need for work force education, training. Paducah Sun, The (KY) (October 05, 2007). Newspaper Source, EBSCOhost – disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=40&hid=2&sid=ff743b55bb2947bd843eeb8e462bb81d%40sessionmgr11&bdata=JmFtcDtsYW5nPXBWJyJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=nfh&AN=2W62W62794510220> acessado em 28/09/08

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. A. **A Máquina que mudou o mundo**. São Paulo: Campus, 1992.

<http://www.ibge.gov.br> acessado em 02/11/08

http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news06_02.htm acessado em 02/11/08

ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA FUNCIONÁRIOS

Para Marras (2000) “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto-prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Produtividade, para Thiry-Cherques (2009) “é um conceito relacional, que compara a resultante de processos de geração de bens e serviços e, também, a evolução de cada processo homogêneo. Até a segunda guerra mundial, o conceito de produtividade esteve limitado à razão entre o produto e a hora trabalhada. Embora, já nos anos 1920, os economistas tenham introduzido o capital no denominador da razão, somente a partir da década de 1950 a produtividade global dos fatores começa a ser efetivamente estudada”.

Sexo: ()Feminino ()Masculino **Idade:**

Formação:

Empresa

Cargo:

Recebeu algum tipo de treinamento? () Sim () Não

Qual?

Quando?

Como você classificaria o tipo de treinamento recebido numa escala de -10 a 10? Justifique:

O que você entende por produtividade?

A empresa utiliza algum indicador para medir a produtividade?

() Sim () Não

Se a resposta for sim, continue:

Qual:

- () Avaliação de desempenho - esforço
- () Avaliação de eficiência - forma como trabalha
- () Avaliação de produtividade - resultado
- () Avaliação de efetividade - contribuição para os objetivos da organização.

Você percebeu melhoria na produtividade depois do Treinamento? Como?

ANEXO II

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA GESTORES

Para Marras (2000) “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto-prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”.

Produtividade, para Thiry-Cherques (2009) “é um conceito relacional, que compara a resultante de processos de geração de bens e serviços e, também, a evolução de cada processo homogêneo. Até a segunda guerra mundial, o conceito de produtividade esteve limitado à razão entre o produto e a hora trabalhada. Embora, já nos anos 1920, os economistas tenham introduzido o capital no denominador da razão, somente a partir da década de 1950 a produtividade global dos fatores começa a ser efetivamente estudada”.

Sexo: ()Feminino ()Masculino **Idade:**

Formação:

Empresa:

Cargo:

A empresa oferece algum tipo de treinamento? () Sim () Não

Se a resposta for sim, qual o tipo oferecido?

Qual a periodicidade?

Qual o resultado esperado pela Empresa ao aplicar programas de Treinamento?

O que você entende por produtividade?

A empresa utiliza algum indicador para medir a produtividade?

() Sim () Não

Se a resposta for sim, continue:

Qual:

- () Avaliação de desempenho - esforço
- () Avaliação de eficiência - forma como trabalha
- () Avaliação de produtividade - resultado
- () Avaliação de efetividade - contribuição para os objetivos da organização.

Numa escala de 1 a 10, quanto é percebido pela empresa de melhoria na produtividade após o treinamento. Justifique?

ANEXO III

MATRIZ – FUNCIONÁRIOS - Empresa V

Perguntas	1	2	3	4	5
Sexo	M	F	M	M	M
Idade	35	25	33	30	27
Formação	Administração	Engenharia de Produção	Informática	Engenharia de Produção	Engenharia de Produção
Cargo	Contador	Engenheira	Analista de sistemas	Engenheiro de Produção	Engenheiro de Produção
Recebeu Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	Vários. Apresentação, tributos, etc.	Direito tributário e ensino para multiplicadores	Curso de formação	Técnico, específico no processo de produção, administrativo e geral, em matéria complementar às usadas para exercer minhas atividades.	Relacionados à gestão, organização e governança.
Periodicidade	Constantemente	Não respondeu	5 anos atrás	Nos últimos 3 anos	Nos últimos 2 anos
Classificação do treinamento recebido (escala de -10 a 10)	Depende	6	10	10	5
Justificativa	Alguns muito bons outros nem tanto	Não respondeu	Não respondeu	Sempre focaram nas minhas necessidades.	Não respondeu
Definição de Produtividade	Entregar os produtos do seu trabalho na qualidade, quantidade e prazo corretos.	Produção x tempo, ou o trabalho feito	Produzir mais com um mesmo recurso	Produzir ou realizar o produto/serviço esperado em um determinado tempo	Dar o resultado esperado no tempo certo e com a qualidade projetada ou esperada.

Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)	AD	AD	AD	AP e AEFET	AD
Percepção de melhoria de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Justificativa	Treinamentos com enfoques técnicos agregam novas ferramentas para a prática e modificam e aperfeiçoam visões antigas.	Não respondeu	Não respondeu	Facilitando o modo do trabalho, eliminando dependência de outras pessoas.	Quando se trabalha em gestão em um nível estratégico, o processo de evolução é gradual e de médio prazo. Vejo que alguns treinamentos aceleram mais o desenvolvimento.

MATRIZ – FUNCIONÁRIOS - Empresa V (continuação)

Perguntas	6	7	8	9	10
Sexo	M	M	M	M	M
Idade	52	55	34	28	26
Formação	Engenharia Elétrica	Engenharia	Gestão Financeira	Administração	Arquivologia
Cargo	Engenheiro	Engenheiro (apoio a Gestão)	Auxiliar Financeiro	Auxiliar Administrativo	Auxiliar Administrativo
Recebeu Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	MBA; auditoria – normas ISO; dentre outros	Vários	Capacitação de ferramenta corporativa	BSC/Estratégia, Segurança da informação	Briefing sobre as normas de segurança, porém nada sobre produtividade
Periodicidade	De 1990 a 2009	Ao longo da carreira	Na admissão	Há menos de 1 ano	Julho/2008
Classificação do treinamento recebido (escala de –10 a 10)	10	4 , 7.5 e 9	7	9	5
Justificativa	Todos os principais citados acima mereceram esta nota	Alguns foram de pouca valia. A maioria foi satisfatória. E apenas 2 ou 3 foram excelentes	Bom conteúdo, bom instrutor e ambiente agradável	Permitiram melhorar a prática diária do meu trabalho	Nada que tenha acrescentado no meu conhecimento, porém muito dinâmico e focado.
Definição de Produtividade	Capacidade de realizar algo relativo a uma unidade referencial (ex. tempo)	Fazer mais/ obter melhores resultados com menos/minimizando os recursos.	Fazer bem feito, otimizando custo e prazo, e com, qualidade	Taxa de produção versus tempo. Fazer mais e melhor determinado processo	Números, materiais... que são produzidos em menor escala de tempo, levando em consideração a qualidade, preço de produção e preço de venda.
Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Não	Sim	Não

Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)	Não respondeu	AD, AP, AEFET		AD, Ae, AP e AEFET	
Percepção de melhoria de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu
Justificativa	Os treinamentos formais citados foram todos fundamentais no meu desenvolvimento atual.	É difícil a relação unívoca entre apenas um treinamento e o desempenho em uma atividade ampla como apoio à gestão. O desenvolvimento vem com um conjunto de cursos somados a experiência	Melhor visão da ferramenta e do processo em que ela é utilizada.	Estou melhor capacitado para discutir com profundidade certos assuntos, e mais atento às práticas de SI para mudar meu comportamento.	Não respondeu

MATRIZ – FUNCIONÁRIOS - Empresa V (continuação)

Perguntas	11	12	13	14	15
Sexo	M	M	M	M	M
Idade	39	23	59	35	27
Formação	Engenharia	Administração	Administração	Administração	Administração
Cargo	Engenheiro	Auxiliar Administrativo	Analista pleno	Consultor	Analista Junior
Recebeu Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	Auditoria interna de gestão integrada, avaliação de gestão, etc.	Diversos relacionados à gestão	Diversos	Relacionados ao sistema atual	Geopolítica
Periodicidade	2009	Entre 2003 e 2009	Durante toda a carreira	Ao ingressar na empresa	Maior/2008
Classificação do treinamento recebido (escala de -10 a 10)	8	9	5	7	8
Justificativa	Pude compreender melhor o processo de gestão integrada, no qual estou trabalhando atualmente.	São bem direcionados para as atividades desenvolvidas.	Úteis para a função	O treinamento objetivava prestar esclarecimentos sobre os conceitos e formas de funcionamento do sistema; e na realidade o foco deveria ser dado no uso prático.	Bom conteúdo, mas falta de trabalho de campo.
Definição de Produtividade	Quantidade de bens ou serviços produzidos em relação aos recursos facilitadores utilizados para essa produção.	Qualidade de produção eficiente na empresa	O resultado da divisão dos recursos empregados e os bens/serviços produzidos	Um valor que corresponde ao desempenho relacionado ao processo	Dar condições para que as pessoas utilizem da melhor forma suas aptidões para atingir resultados
Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Não	Sim	Não	Sim

Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)	AD		AD		AP
Percepção de melhoria de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Justificativa	Adquirindo conhecimentos pelo treinamento, pude desenvolver habilidades e competências mais rapidamente para desempenhar minhas tarefas.	Os treinamentos influenciam diretamente (positivamente) na melhoria contínua dos processos.	Melhoria na capacidade de aperfeiçoar métodos e utilização mais eficiente de recursos.	A exposição de conceitos teóricos sem um paralelo com a realidade prática faz com que o treinamento não seja percebido como algo que gera valor, ou seja, terá uso real.	Adquiri muitos conhecimentos.

MATRIZ – FUNCIONÁRIOS - Empresa B

Perguntas	16	17	18	19	20
Sexo	F	F	M	M	F
Idade	40	35	50	28	44
Formação	Economia	Direito	Economia	Psicologia	Serviço Social
Cargo	Analista de contas	Assistente jurídico	Analista financeiro	Assistente de RH	Analista de finanças pleno
Recebeu Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	Vários temas relacionados a gestão.	Gestão de qualidade	Pós-graduação	Cursos específicos	Consultoria interna, MBA, cursos técnicos, e agora Mestrado.
Periodicidade	Últimos 6 meses.	Há todo momento	2007	2007 e 2009	Anualmente vários cursos
Classificação do treinamento recebido (escala de -10 a 10)	8	5	10	10	8
Justificativa	Boa aplicabilidade no cotidiano corporativo. Faltam visão, conteúdo voltado para a formação não-operacional	Os treinamentos são feitos de duas maneiras: primeira nos conceitos, segunda, no dia a dia, que é o mais importante.	Valioso para aplicabilidade no dia a dia. Aumento da percepção organizacional.	Todos excelentes, ajudaram na contribuição da melhor forma para o serviço e também no aprendizado profissional.	Recebemos treinamento tanto internamente – universidade corporativa, quanto externamente.
Definição de Produtividade	Capacidade de desempenhar corretamente para se obter aquilo que se deseja com os recursos destinados para tal	Desempenhar bem as atribuições.	Aferição de resultados positivos	Relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados.	Produzir mais e melhor com cada vez menos.
Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Não	Não	Sim	Sim	Sim

Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)			AD e AP	AP	AD, AE, AP e AEFET.
Percepção de melhoria de produtividade (SIM ou NÃO)	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim
Justificativa	Não respondeu	Mais firmeza ao esclarecer dúvidas	Através de uma melhor interatividade com minhas atividades.	No treinamento fui ambientado a freqüentar o tipo de trabalho que resolveria e enfrentaria mais tarde.	Melhorando a qualidade dos serviços, resultados para a organização, para os próprios funcionários, equipe e clientes. Redução de custos e redução de perdas.

MATRIZ – FUNCIONÁRIOS - Empresa B (continuação)

Perguntas	21	22	23	24	25
Sexo	M	F	M	M	F
Idade	59	30	31	40	37
Formação	Administração	Análise de Sistemas	Engenharia Econômica	Psicologia	Administração
Cargo	Controlador	Analista de TI	Analista Econômico	Analista de RH	Analista Junior
Recebeu Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	Organização e métodos, pesquisa operacional, avaliação da qualidade de gestão, gestão da qualidade total.	Ferramentas específicas. Novos programas. Gestão integrada.	Treinamentos afetos a atividade exercida	Gestão da qualidade, Avaliação, Produtividade, etc.	Todos relacionados a gestão, e MBA
Periodicidade	Nos últimos anos	Desde que entrei na empresa.	Há exigência de uma carga horária mínima anual.	Semestral	Desde a admissão
Classificação do treinamento recebido (escala de -10 a 10)	8	9	10	8	7
Justificativa	Agrega conhecimento, mas a prática é fundamental para a sua consolidação.	Possibilita o emprego do aprendizado na prática.	Foi dado por um profissional bastante reconhecido e competente, o que tornou fácil a assimilação.	Assimilação dos conceitos na prática foi bem efetuada.	Deveria ter sido dada maior ênfase na prática, embora a teoria tivesse sido bem passada.
Definição de Produtividade	É o trabalho realizado agregando valor ao processo no sentido de atingimento das metas, de acordo com os	Medida de resultado	Capacidade de produzir com eficiência desempenhando eficientemente as atividades	Utilizar todos os recursos disponíveis com o menor custo, elevando os níveis produtivos para alcançar	Desempenhar corretamente as funções com o uso dos recursos.

	objetivos estratégicos traçados.			resultados satisfatórios.	
Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)	AD e AE	AD e AP	AP e AEFET	AD e AP	AD, AE e AP
Percepção de melhoria de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Justificativa	O treinamento nos permite realizar as nossas tarefas de forma mais correta e mais confiável, contribuindo para os resultados.	Aumento significativo na produtividade.	Consegui produzir mais e alcançar maiores resultados.	A eficiência do sistema é mais visível, com isso há maior produtividade.	O desempenho melhora muito.

MATRIZ – FUNCIONÁRIOS - Empresa B (continuação)

Perguntas	26	27	28	29	30
Sexo	M	F	M	F	M
Idade	29	32	28	34	28
Formação	Administração	Propaganda e Marketing	Engenharia	Administração	TI
Cargo	Analista de estoque	Assistente de marketing	Analista de redes	Assistente de RH	Analista de sistemas
Recebeu Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	Gestão de estoques, programação, procedimentos, sistemas de qualidade.	Específicos para as tarefas e negociação	Programação e gerenciamento de redes, cursos específicos, palestras e gestão.	Avaliação de desempenho, liderança, etc.	Liderança e execução
Periodicidade	Não respondeu	2008	2008	2007	2008
Classificação do treinamento recebido (escala de -10 a 10)	7	10	7	8	7
Justificativa	Pouco tempo. Devido a complexidade do sistema deveria ter um maior tempo de treinamento.	Tive total assistência no treinamento e liberdade para tirar dúvidas sobre o trabalho.	Foram aplicados por instrutores especializados, alcançando as expectativas.	Muito importantes para o desenvolvimento profissional	Faltou falar da empresa como um todo.
Definição de Produtividade	Melhor desempenho das funções	O quanto de resultado o trabalho dos funcionários traz para a empresa.	Capacidade de desempenhar o serviço.	Trabalhar utilizando toda sua capacidade - performance	Medição do potencial de cada um.
Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)	AP	AEFET	AP	AD e AEFET.	AE
Percepção de melhoria de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Justificativa	Consegui otimizar minhas atividades e organizar melhor meu trabalho.	Melhoria dos resultados quanto ao alcance das metas.	Adquirir conhecimentos é estar cada vez mais capacitado para atingir os resultados propostos.	Modificação do comportamento para melhor.	Mais entendimento com os objetivos da organização.

MATRIZ – FUNCIONÁRIOS - Empresa P

<i>Perguntas</i>	31	32	33	34	35
Sexo	F	F	M	F	M
Idade	51	47	49	41	37
Formação	Arquitetura	Administração	Administração	Psicologia	Direito
Cargo	Assistente comercial	Analista financeira	Assistente de controladoria	Analista de RH	Analista tributário
Recebeu Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	Cursos	Vários ao longo da carreira	Análise das tarefas, governança corporativa.	Tanto presenciais como auto-instrucionais.	Economia aplicada, MBA.
Periodicidade	Sempre que posso e o tema interessa	Anual	Anual	Anual	Anual
Classificação do treinamento recebido (escala de -10 a 10)	7	10	8	9	8
Justificativa	Geralmente o curso é muito teórico e com pouca prática	Muito objetivo, efetivo e específico a função.	Muito importante para a execução das tarefas do dia a dia	Faltou apenas um pouco mais de prática	Grau de aproveitamento dos recursos produtivos
Definição de Produtividade	Ser eficiente para obter melhor desempenho.	Desempenho de uma função de maneira eficaz e eficiente para atingir os resultados propostos.	Eficiência na realização de tarefas, realizando dentro do prazo, o mais perfeito possível.	O máximo de resultado entre o produzido e o investido.	Resultados alcançados
Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Não	Sim	Não

Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)	AD	AD		AD, AE, AP e AEFET	
Percepção de melhoria de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Não respondeu	Sim	Sim
Justificativa	Desde que pratique o que aprendeu	Houve melhora na produtividade porque os assuntos abordados eram muito específicos e o treinamento baseado em situações que seriam enfrentadas no dia a dia.	Não respondeu	Agregar conhecimentos que facilitam as atividades do dia a dia, aumentando os resultados positivos.	Fiquei mais crítico na hora da leitura de qualquer assunto da minha área, esclareci algumas dúvidas com ganho considerável nos resultados.

MATRIZ – FUNCIONÁRIOS - Empresa P (continuação)

Perguntas	36	37	38	39	40
Sexo	M	F	M	F	M
Idade	32	28	43	44	39
Formação	Matemática/ Finanças	Ciências Atuariais	Economia	Contabilidade	Economia
Cargo	Analista financeiro	Analista Junior	Assistente	Analista contábil	Analista de contas pleno
Recebeu Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	Externos e internos. Programação e mercado de capitais; produtos e riscos; economia, investimentos etc.	Presenciais e auto-instrucionais	Análise de Balanços	MBA em gestão de Ativos	Vários, incluindo Mestrado.
Periodicidade	Anual	Anual	1992	2005	Anual
Classificação do treinamento recebido (escala de -10 a 10)	8	7.5	9	9	10
Justificativa	A falta de qualidade no material e equipamentos utilizados foram compensados pela excelente atuação do educador, que demonstrou domínio sobre o assunto e soube estimular a turma para a aprendizagem.	Há cursos bem fracos, compensados por outros interessantes.	Muito proveitoso	Excelente atualização.	Fundamental para a formação dos funcionários.
Definição de Produtividade	Capacidade de produção dentro de um prazo estipulado.	Nível de eficiência de uma empresa ou de seus empregados.	Nível de desempenho	Qualidade associada a performance de trabalho	Prestar a maior quantidade de serviços em um determinado período de tempo.

Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)	AD	AD	AD e AP		
Percepção de melhoria de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Justificativa	Capacidade de raciocínio rápido tende a aumentar conforme se adquire mais conhecimento sobre determinado assunto, afetando positivamente os resultados.	Maior criticidade relacionada a alguns temas.	Melhorei meus resultados.	Melhoria na qualidade e opções de tarefas que me tornaram apta a fazer.	Capacidade crítica e de análise foi aprofundada.

MATRIZ – FUNCIONÁRIOS - Empresa P (continuação)

Perguntas	41	42	43	44	45
Sexo	F	M	F	M	F
Idade	43	49	47	37	42
Formação	Economia	Administração	Engenharia Elétrica	Análise de Sistemas	Matemática
Cargo	Analista de mercado	Assistente administrativo	Analista de TI	Analista de Sistemas	Analista de finanças corporativas
Recebeu Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	MBA em Gestão	Finanças, economia, negociação, avaliação de empresas, direito societário, contabilidade e etc.	Vários e diferentes graus de aprofundamento	Vários, inclusive preparatórios para certificação.	Matemática financeira, EVA, Project Finance, governança corporativa.
Periodicidade	2005	Anual	Anual	Anual	Anual
Classificação do treinamento recebido (escala de -10 a 10)	10	6	De 1 a 10	10	8
Justificativa	Auxilia na obtenção dos resultados	O treinamento apenas ensina formas de realizar os trabalhos, cabendo ao treinando aproveitar e desenvolver conhecimentos na condução de casos práticos.	Houve de todos os modos, bons e ruins.	O mesmo me qualificou para aprovação na certificação.	Alguns foram excelentes, outros foram muito rápidos e não apresentaram exercícios práticos.
Definição de Produtividade	Relação entre a produção e os fatores de produção utilizados. Quanto maior for a relação entre a quantidade produzida por fatores utilizados maior é a produtividade.	Conseguir obter resultados da melhor maneira, utilizando-se do mínimo de recursos.	Conjunto de tarefas que são executadas.	Desempenhar tarefas com qualidade e em tempo hábil	Está ligada a qualidade e quantidade de serviços/atividades realizadas.

Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)	AP e AEFET	AP	AD, AE, AP e AEFET	AD, AE, AP e AEFET	AD
Percepção de melhoria de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Justificativa	Base acadêmica para realizar os processos.	Utilizando melhor os recursos.	Em dos sentidos: 1 – treinamento geral – ampliando a visão e conhecimentos. 2 – treinamento específico – reflexo direto no aumento dos resultados.	Aplicando os conceitos aprendidos no dia a dia do trabalho.	Alguns assuntos eram completamente desconhecidos antes do treinamento. Se não fiquei expert em alguns assuntos, por não ter sido aprofundado durante o curso, pelo menos consegui entender os conceitos principais.

ANEXO IV

MATRIZ GESTOR – EMPRESA V

Perguntas	1	2	3	4	5	6
Sexo	F	F	M	M	M	F
Idade	27	38	53	50	46	34
Formação	Administração	Administração	Economia	Economia	Direito	Administração
Cargo	Gerência Executiva	Gerente de vendas	Gerente Geral	Gerente de Finanças, Controladoria e Comercial.	Gerente Jurídico	Diretoria comercial
A Empresa oferece Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	Implantação de novos sistemas	Técnicas de vendas, liderança.	Aperfeiçoamento Técnico ou reciclagem para eliminação de <i>gaps</i> de competências	Específico, Gerencial, Gestão, MBA	Cursos específicos externos das áreas do direito; cursos internos e externos de gestão, liderança e segurança	Institucional (procedimentos e padrões da empresa) e específicos (de acordo com o cargo)
Periodicidade	Quando necessário	Mensalmente	De acordo com a LNT (lista de necessidade de treinamento) criada a cada ano a partir das avaliações individuais	Anual	Anual	De acordo com o cronograma estabelecido anualmente.
Resultado esperado pela empresa	Conhecimento e clareza do objetivo	Mais vendas e funcionários mais comprometidos com a empresa	Eliminação dos <i>gaps</i> de competência individual, com consequente aumento de produtividade e atingimento dos resultados pré-definidos anualmente.	Desenvolvimento profissional para atingir metas estabelecidas e melhorar os resultados	Maior controle de processos e metas. Menor índice de acidentes com perda de tempo. Capacitação de liderança. Maior produtividade (resultados).	O melhor desempenho do empregado ao exercer suas funções.

					Especialização e qualificação	
Definição de Produtividade	Esforço de produzir e o resultado obtido	Atingimento ou superação de metas	Maior geração de valor agregado para um mesmo custo percebido	Produzir o máximo possível, no menor tempo, com a máxima qualidade.	Alcançar menor custo com maior qualidade técnica, com equilíbrio em relação a capacidade produtiva e demanda de mercado	Obter o máximo rendimento em suas atividades
Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)		AD e AP	AD, AE, AP e AEFET	AD e AP	AD, AE, AP e AEFET	
Percepção de melhoria de produtividade - visão empresa (escala de -10 a 10)	8	6	8	8	9	6
Justificativa	Alguns treinamentos são oferecidos com o intuito de ensinar e implantar algum processo/sistema, o que demanda maior tempo. Outros são oferecidos para fortalecer e fixar o conhecimento que já é dos treinandos, o que pode ter um resultado mais rápido.	As pessoas saem revigoradas e dispostas a aplicar o que foi passado. É ótimo quando vivenciamos esta vitória, que passa a ser nossa também.	Em determinados casos a aplicação é imediata e os resultados também. Em outros a maturação se dá em até 1 ano.	Através do resultado das metas estabelecidas que sempre tem um índice alto de atingimento e boa performance em geral.	A melhoria na produtividade ocorre quando verificamos a melhoria nos resultados e no alcance das metas. Treinamento é essencial neste processo.	Não existe nenhuma ferramenta específica para medição da eficácia do treinamento, é difícil estabelecer parâmetros.

MATRIZ GESTOR – EMPRESA B

Perguntas	7	8	9	10	11	12
Sexo	F	M	M	F	F	F
Idade	38	37	38	41	33	45
Formação	Administração	Economista	Administração	Graduação em Direito, com especialização em Direito Societário e Mercado de Capitais e pós-graduação em Finanças Corporativas.	Mestre em administração	Administração
Cargo	Supervisor, desenvolvimento de RH	Gestor	Gestor	Gestor	Administradora Plena	Diretora
A Empresa oferece Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	<i>Sim</i>	Sim	Sim
Tipo	Institucional (procedimentos internos) e técnico (aperfeiçoamento do cargo)	Diversos, presenciais e à distância, em nível de especialização, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado.	Treinamento <i>in company</i> , Bolsas de Graduação, Cursos de Especialização, Bolsas de Mestrado e Doutorado.	A empresa oferece treinamento em diversas áreas de conhecimento. Especificamente na área de finanças e mercado de capitais são disponibilizados cursos internos em avaliação de empresas, em investimentos, em ações, etc. Além disso, a empresa também propicia a realização de cursos externos.	Treinamentos técnicos e comportamentais, de curta e longa duração, em Educação Continuada (inclusive programas de pós-graduação) e formação (para novos empregados)	A empresa oferece a capacitação aos seus empregados visando eliminar os “ <i>gaps</i> ” de competência.

Periodicidade	De acordo com a demanda	Sempre que o funcionário desejar, desde que se tenha orçamento e esteja de acordo com os interesses do empregador.	Anualmente são oferecidas oportunidades para todas as opções	Há um limite mínimo de horas de treinamento a ser realizado, por cada funcionário, durante o ano (40 horas). Se tal limite mínimo não for cumprido pelo funcionário, a área perde pontos no acordo de trabalho, podendo causar impacto negativo na participação nos lucros da empresa.	Todos os dias, com um portfólio desenvolvido conforme necessidade das áreas	Existe um planejamento anual de capacitação de empregados
Resultado esperado pela empresa	Melhor desempenho do profissional elevando os resultados	Treinamento, desenvolvimento e educação do empregado, com benefícios tanto para empresa quanto para o empregado. A empresa busca melhorar seus resultados econômicos e sociais.	A melhoria no desempenho das funções na ampliação dos resultados.	O resultado é a especialização	A formação e o desenvolvimento de talentos contribuindo para os objetivos estratégicos da Companhia, de maneira a alcançar os resultados de negócio planejados	Que seus empregados tenham seus “gaps” de competência eliminados e que suas metas sejam alcançadas. Foco nos resultados.
Definição de Produtividade	Atender a demanda da empresa no prazo esperado (com qualidade e segurança)	É a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados para se obtê-los.	Realizar a maior quantidade de tarefas possível com os recursos disponíveis.	Entendo produtividade como a realização de tarefas de maneira satisfatória ao cliente, com a maior qualidade possível, dentro de um prazo previamente estabelecido.	Resultados sustentáveis pelo uso racional de recursos – fazer mais e melhor com menos	É o resultado positivo e eficiente do trabalho.
Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)	AE e AP	AD e AEFET	AD	AD e AP	AD, AE, AP e AEFET	AD
Percepção de melhoria de produtividade - visão empresa (escala de -10 a 10)	8	7	7	7	8	10
Justificativa	Não respondeu.	Considero esta uma das empresas que mais investe em treinamento dos empregados no Brasil. Esse fato só pode ser resultado de uma percepção da direção da empresa de que treinamento gera resultados positivos em termos tanto financeiros como sociais. Porém, não conheço pesquisa ou acompanhamentos quantitativos internos para essa matéria.	O Contato com novos conhecimentos e tecnologias favorece o processo de criação de soluções, estimulando o desenvolvimento.	Entendo que os treinamentos possibilitam o conhecimento e dão segurança àqueles que executam as tarefas. Entretanto, considero a prática e a disseminação da experiência entre os próprios funcionários como os grandes aspectos de melhoria na produtividade.	É notado pela força de trabalho, clientes e públicos de interesse que a Companhia alcança resultados reconhecidos e admirados mundialmente pelo que investe em P&D e capacitação, e que o retorno na produtividade é visível, ainda que a observação dos resultados diretamente ligados ao treinamento esteja em evolução.	A capacitação faz parte da história da empresa. Hoje aplicamos a avaliação de impacto para medir, efetivamente, o resultado no trabalho

MATRIZ GESTOR – EMPRESA P

Perguntas	13	14	15	16	17	18
Sexo	M	M	M	M	M	M
Idade	59	60	35	49	34	53
Formação	Engenheiro Civil	Mestrado	Administração	Engenharia Elétrica	Administração	Engenharia Civil
Cargo	Gerente de Planejamento	Diretor Técnico	Gerente de Contas Pleno	Gerente de Contrato	Gerente de contas	Gerente de Engenharia
A Empresa oferece Treinamento (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo	Cursos pertinentes ao trabalho desenvolvido	Oferece aos seus Colaboradores treinamentos técnicos nas várias disciplinas de engenharia envolvidas em suas atividades, e treinamentos de Gestão	A empresa oferece treinamento referente a atualização de seus negócios (de uma maneira em geral), atendimento ao cliente, motivacional, cursos de gestão e ainda oferece o programa de universidade corporativa	Como empresa que utiliza mão de obra de caldeiraria procura desenvolver cursos nessa área, fazendo ainda certificação da mão de obra	Sim, excelência em atendimento.	Na minha área, treinamentos focados em gestão, para os demais em atualizações de programas,etc.
Periodicidade	É feito um orçamento e um planejamento dos cursos a serem ministrados no ano	Ao longo de todo o ano.	Depende de cada curso que é oferecido. Por exemplo, o da universidade corporativa é a cada ano; os outros cursos a cada 06 meses ou 01 ano.	Nos processos de execução da empresa são constantes com períodos de três meses	Pelo menos uma vez ao ano	Na média, semestralmente
Resultado esperado pela empresa	Um aprimoramento no conhecimento de seus colaboradores e uma fidelidade à empresa para a	Uma melhor qualificação de seus profissionais para atingir resultados positivos.	Melhoria no atendimento (para com os clientes internos e externos), consolidação dos conhecimentos das áreas de	Desenvolvimento de sua força de trabalho, com melhorias de conhecimento, resultados e qualidade.	Melhoria do clima organizacional e na satisfação das necessidades dos clientes, sejam eles	Desenvolvimento profissional, com consequente retorno para a empresa. Geração

	maximização dos resultados.		atuação, objetivando a excelência.		internos ou externos.	de resultados.
Definição de Produtividade	Ser eficiente com eficácia	Eficiência com que são executadas as atividades	É a indicação do grau de aproveitamento dos recursos produtivos. Trata-se de uma proporção entre o que é produzido e os recursos requeridos para se atingir esta produção	É a realização de tarefas no menor tempo possível.	Capacidade de produzir um bem ou serviço.	É a conclusão de uma tarefa dentro dos índices orçados pela empresa . Se consegue trabalhando com eficiência e focando no estritamente necessário
Existe indicador de medição de produtividade (SIM ou NÃO)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Qual? Avaliação de desempenho (AD); Avaliação de eficiência (AE); Avaliação de produtividade (AP); Avaliação de efetividade (AEFET)	AE e AEFET	AD, AE e AP	AD, AE, AP e AEFET	AD, AE, AP e AEFET	AD, AE e AP	AD, AE e AP
Percepção de melhoria de produtividade - visão empresa (escala de -10 a 10)	Sim, mas não sei o quanto	1	Não respondeu	10	8	8
Justificativa	Não sei precisar o quanto, mas se pode notar o reconhecimento pela manutenção dos	Temos observado uma melhoria significativa na produtividade de nossos gerentes, que após o treinamento empregam as	Acho que não há como medir esta percepção, pois depende de cada colaborador.	Fica patente que a produtividade e qualidade dos funcionários está diretamente relacionada a seu grau de instrução e os	Apesar do treinamento ser aplicado de forma linear, o resultado depende do capital humano, que reage de	A absorção do treinamento depende muito do profissional. Como a

	programas de treinamento.	mesmas metodologias de gestão facilitando o acompanhamento/controlado de projetos e a troca de experiência. Nos treinamentos técnicos temos observado também uma melhoria de produtividade com base numa redução de retrabalhos -> melhoria da qualidade. Um fator importante para o aumento de produtividade é a automação de projetos, que vem sendo permanentemente aprimorada na empresa.		treinamentos desenvolvidos a eles, o que se paga se levarmos em consideração o baixo nível de retrabalho e o ganho na qualidade do produto ofertado, que com os treinamentos desenvolvidos com novas ferramentas e técnicas de execução trazem sensível aumento na produtividade.	forma diferenciada.	produtividade da equipe é medida através de folhas de apropriações diárias, a eficácia é constantemente avaliada
--	---------------------------	---	--	---	---------------------	--