



Recomendações para não gastar errado em treinamento

Cada vez mais se faz necessário investir na capacitação das equipes de trabalho. Entretanto, a mera aplicação de recursos financeiros na contratação de treinamentos sem a implantação de uma metodologia de execução e medição dos resultados representa um grande erro em boa parte das corporações brasileiras. É preciso sistematizar o processo para obter ganhos reais em produtividade e não “jogar dinheiro pelo ralo”.

Em uma empresa constantemente surgem demandas por melhorias em todos os processos, inclusive aqueles relacionados à competência da equipe (figura 1). As necessidades devem ser bem definidas para que o investimento traga o retorno desejado.

Este artigo procura indicar as etapas necessárias para se obter resultados mensuráveis e favoráveis nos

treinamentos empresariais. Para tanto, é apresentado um *check-list*¹ para os interessados em aproveitar melhor essa modalidade de preparação de mão de obra para o exercício de uma dada função.

As recomendações são baseadas em depoimentos de empresários, gestores, treinandos, consultores, nos relatórios de gestão e na norma NBR² ISO³ 10015:2001 - Gestão da Qualidade - Diretrizes para Treinamento.

Observa-se que as etapas de um treinamento devem ser cuidadosamente elaboradas para não haver gastos desnecessários e para prevenir a existência de *gap*⁴ de competência.

SELEÇÃO E PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO

Para selecionar e programar um treinamento que objetiva reduzir as tais “lacunas de competência” entre a situação desejada e a existente na empresa, recomenda-se (figura 2):

Elaborar a definição clara das necessidades de treinamento

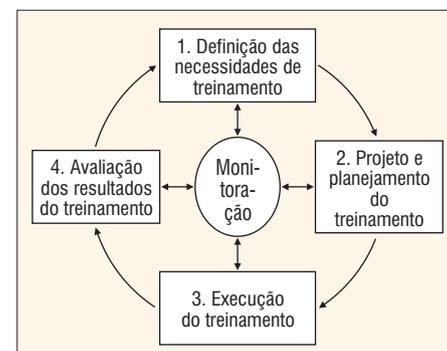


Figura 2 - Ciclo de treinamento [Fonte: NBR ISO 10015:2001]

Nesta etapa devem-se analisar, no local de trabalho, quais são os requisitos necessários para o desenvolvimento da função e/ou atividade; fazer um levantamento detalhado das competências necessárias

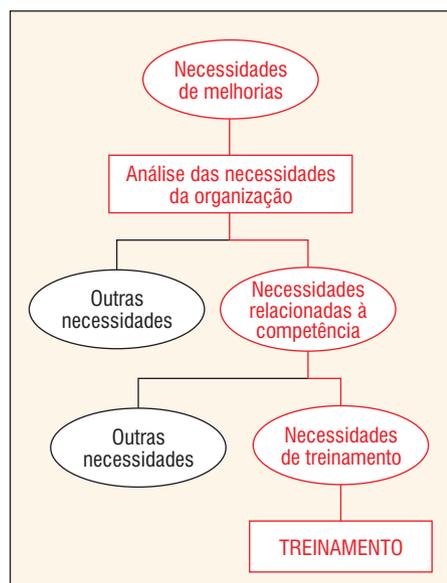


Figura 1 - Fluxo de seleção de treinamento [Fonte: NBR ISO 10015:2001]

¹Check-list: do inglês check = verificar e list = lista. É uma lista de verificação, geralmente utilizada para organizar itens de um evento. Pode ser elaborada para verificar atividades já realizadas ou a realizar.

²NBR: é a denominação de uma norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

³ISO: do inglês International Organization for Standardization, que significa Organização Internacional para Padronização. É uma entidade que atualmente congrega associações de padronização/normatização de 170 países [www.wikipedia.org.br].

⁴Gap: do inglês, significa brecha, fenda, abertura, intervalo, lacuna.

para o pleno desenvolvimento da atividade (o que fazer, quais são os erros mais frequentes, quais são os recursos oferecidos pela empresa); relacionar o que se espera da atuação desse profissional e quais resultados deverão ser avaliados após o curso.

Sem essa ação perde-se o foco do treinamento e, caso o treinamento ocorra, é perda de dinheiro na certa.

Projetar e planejar o treinamento

Esta etapa exige do Gestor (responsável pelo treinando) uma visão clara do que deverá ser trabalhado em sala de aula durante o treinamento para corrigir os erros do dia-a-dia relacionados ao trabalho de uma dada equipe ou dos indivíduos a serem treinados; não se deve enviar para treinamento um profissional sem um portfólio⁵ de atividades a serem desenvolvidas previamente (por exemplo, os principais *gap's* identificados no exercício da função ou atividade).

De modo geral, todos os assuntos abordados no curso e/ou treinamento deverão colaborar para eliminar as lacunas de competência identificadas no decorrer do exercício da função.

Executar o treinamento

É uma das últimas etapas a serem executadas. De certa forma, o treinamento não alcança o resultado esperado pela maioria das empresas porque tal atividade (a definição do treinamento) não é especificada adequadamente pelos profissionais responsáveis. É preciso clareza na descrição do treinamento.

Avaliação dos resultados do treinamento

Recomenda-se avaliar, ao término do curso, o que foi ensinado

(avaliação do conhecimento adquirido para quantificar percentualmente a aprendizagem do treinando). Após sessenta dias, deve-se repetir a sistemática de avaliação para que a empresa saiba o que de fato foi retido pelo profissional em termos de novos conhecimentos e, por fim, verificar a eficácia do treinamento (o que de fato foi adotado pelo treinando no dia-a-dia).

A condição ideal e o esperado é que as empresas disponham de profissionais competentes e preparados para a função. Ou seja, “não treinar somente se possível”.

Porém, para facilitar o processo nas empresas e chegar o mais próximo desta condição, deve-se contratar o profissional certo e colocá-lo no lugar correto. O que se verifica na prática é que isso não ocorre. Se considerarmos que a maioria dos postos de trabalho é preenchida por indicação, essa possibilidade (contratar corretamente) cai por terra.

Outras empresas contratam seus funcionários sabendo de antemão que deverão preparar a sua mão de obra. Neste caso, grande parte das empresas opta pela sistemática “*on the job training*” (treinar no próprio trabalho).

Em muitas ocasiões o Departamento de Recursos Humanos (ou antigo DP - Departamento de Pessoal), verifica a eficiência do treinamento, ou seja, se o treinando/*trainee*⁶ cumpriu o horário e o programa, se o material didático oferecido foi de boa qualidade, se o ambiente foi adequado, se o *coffee-break* (parada para café) foi de boa qualidade, se os aparelhos eletrônicos utilizados funcionaram, entre outras atividades.

Porém, avaliar o conteúdo do que foi tratado no treinamento raramente é verificado. Por consequin-

te, a avaliação no dia-a-dia, quanto ao rendimento operacional que deveria ser dimensionado e quantificado, não é feita. Logo, na maioria das vezes não se sabe o quanto foi absorvido pelo treinando e as empresas continuam jogando dinheiro fora.

De modo geral, alguns cuidados devem ser tomados pelas organizações que pretendem aproveitar melhor o investimento em treinamento dos seus funcionários.

AS NORMAS E OS TREINAMENTOS

O item cinco (5) da NBR ISO 9001:2008 deixa claro quais são os requisitos necessários para que qualquer empresa faça a coisa certa quanto a estrutura necessária para executar os seus treinamentos.

Uma das recomendações é que a organização deve criar e fornecer evidências do seu comprometimento com o desenvolvimento e a implementação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). A norma em tela também faz referência ao comprometimento da empresa com a melhoria contínua e com a indicação da eficácia alcançada com as suas ações.

Ora, se não houver evidências do comprometimento da Alta Direção da empresa com o desenvolvimento dos seus funcionários não haverá treinamento que resolva lacunas de competência.

⁵Portfólio: é uma lista de trabalhos/produtos de um profissional ou empresa. Refere-se a uma coleção de todo o trabalho em andamento na organização relacionado com o alcance dos objetivos do negócio. Toda organização tem um portfólio, mesmo que não o reconheça especificamente [wikipedia.org].

⁶Trainee: do inglês, significa treinando, pessoa que está sendo treinada. Atualmente utiliza-se o termo para denominar um tipo de cargo dentro da estrutura hierárquica de uma empresa onde o desenvolvimento profissional do funcionário é incentivado.

O que se verifica nas empresas (com certa facilidade) é o repasse dessa responsabilidade (de definir as etapas de um treinamento) ao responsável pelo setor de atuação do profissional indicado para o treinamento. Por mais que esse Gestor conheça a função e/ou dos requisitos necessários para o pleno desenvolvimento de uma dada atividade, não é o bastante para resolver como deverá ser desenvolvido esse ou aquele treinamento.

Isso é atividade reservada aos profissionais da educação. Por isso existe uma norma específica e pessoas especializadas para indicar como deve ser elaborado e desenvolvido um treinamento.

Enquanto for desenvolvido por especialistas de plantão (de outras áreas), seguramente será dinheiro jogado no lixo.

E é neste ponto que reside o problema, pois a maioria dos gestores desconhece as necessidades de cada cargo e/ou função, por mais que conheçam os resultados esperados de cada profissional.

Ao assegurar que os requisitos e objetivos da qualidade devam ser estabelecidos e mantidos (atendidos plenamente), a organização demonstra a sua intenção em atender ao requisito necessário para se alinhar à exigência do mercado e ao exercício de uma dada função.

Porém, por desconhecimento ou por lapso profissional, os Gestores da própria empresa agem contra a intenção da organização em colocar a pessoa certa no lugar certo.

Ao acatar os preceitos da NBR ISO 9001:2008, a empresa se compromete a assegurar que os processos necessários para a manutenção do seu sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos (o que na prá-

tica é uma tarefa difícil, mas não impossível).

Para facilitar a atuação dos executivos, existem as entradas para análise crítica onde são verificados os resultados das auditorias, o desempenho do processo em relação à conformidade do produto, a situação das ações preventivas e corretivas. Então, por que não avaliar também o resultado efetivo do trabalho dos profissionais?

Nesse momento é possível identificar as falhas ocorridas na contratação do profissional, pois é relativamente fácil identificar quem não tem os atributos necessários para o desenvolvimento do cargo ou função.

Deve-se, nessa ocasião, indicar os temas para aprendizagem e outras formas de corrigir uma falha ou problema, se a proposta da empresa é formar seus profissionais.

Em caso de dúvida, verifique o item 6 da NBR ISO 9001:2008, que indica explicitamente a responsabilidade da empresa quanto ao que ela deve fazer para determinar e prover os recursos para resolver os possíveis problemas relacionados a lacunas de competência dos cargos ou funções.

MODELO DE PLANEJAMENTO PARA UM TREINAMENTO

Referência: norma NBR ISO 10015:2001 - Gestão da Qualidade - Diretrizes para Treinamento

Definição das necessidades de treinamento: para determinar adequadamente consideram-se os objetivos estratégicos da empresa antes de descrever os principais motivos para a execução do treinamento.

– Objetivos estratégicos da empresa: descrever quais são os objetivos

estratégicos da empresa e se estão relacionados com esse projeto; considerar a execução do mesmo no médio e longo prazo (ver 4.2.2 *Definição das necessidades da organização - NBR ISO 10015:2001*).

– Considerar os objetivos estratégicos da empresa antes de descrever os principais motivos para a execução de um dado treinamento e o que se pretende com ele; inserir as competências básicas exigidas do candidato ao cargo no momento da contratação e as competências essenciais da empresa que estão relacionadas ao projeto de treinamento e capacitação (ver 4.2.3 *Definição e análise dos requisitos de competência - NBR ISO 10015:2001*).

– Inserir quais as competências essenciais da empresa que estão relacionadas ao projeto (ver 4.2.4 *Análise crítica das competências - NBR ISO 10015:2001*).

Considerar:

- Competências requeridas do público alvo e as lacunas identificadas;
- Perfil do público alvo (escolaridade, idade x geração, quantificar o público, tempo de casa, *turn-over*⁷);
- Desempenho do público alvo (índices e dados quantitativos e qualitativos);
- Histórico de treinamentos (ações realizadas, custos, resultados, retenção da aprendizagem, comparação entre o requerido e o alcançado);
- Informações de mercado (treinamentos semelhantes e dados pertinentes disponíveis no mercado);

⁷Turn-over: do inglês, significa rotatividade. Neste caso, a frequência com que o ocupante da função é substituído.

- Consulta aos itens 4.2.5 Definição das lacunas de competência e 4.2.6 Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência - NBR ISO 10015:2001.
- Especificação das necessidades de treinamento:
 - Detalhamento das necessidades, englobando quais serão os insumos para o desenvolvimento do treinamento, seu monitoramento e os resultados esperados;
 - Análise conclusiva da viabilidade do treinamento, verificando se a execução do treinamento é positiva. Se atender ao pressuposto acima observar o que deve ser feito: Definir claramente os objetivos a serem alcançados; Quantificar percentualmente os resultados (em uma visão simples, de zero a cem por cento);
 - Consulta ao item 4.2.7 Definição da especificação das necessidades de treinamento - NBR ISO 10015:2001.

– Definição das restrições e pré-requisitos: determinante para definição da metodologia, fornecedor, programa de treinamento, prazo, orçamento, treinamento prévio, avaliação prévia, pré-disposição do público alvo (ver 4.3.2 Definição de restrições - NBR ISO 10015:2001).

– Métodos de treinamento e critérios para seleção: definição do público, formato, mecânica de deslocamento (se houver), prazos, local, estrutura, avaliação e certificação (ver 4.3.3 Métodos de treinamento e critérios para seleção - NBR ISO 10015:2001).

ESPECIFICAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

A especificação do programa de-

ve ser minuciosa e considerar o que segue:

- Objetivos e requisitos da organização;
- Especificação das necessidades de treinamento;
- Objetivos do treinamento;
- Métodos de treinamento e conteúdo programático;
- Metas corporativas (BSC⁸, área, % satisfação e retenção) e metas de cobrança da equipe treinada;
- Cronograma;
- Equipe, materiais necessários e verbas para efetivação do evento (consultoria, local, *coffee-break*, deslocamentos, etc.).

Critérios e métodos de avaliação dos resultados do treinamento (satisfação, aprendizagem, comportamento, impactos na organização e monitoramento dos processos treinados) podem ser baseados no item 4.3.4 Especificação do programa de treinamento - NBR ISO 10015:2001.

CRITÉRIOS PARA ANÁLISE E SELEÇÃO DO FORNECEDOR DE TREINAMENTO

A precisa definição do instrutor é crucial para o bom resultado do treinamento. Portanto, devem ser observadas as seguintes considerações:

- Definição de papéis e responsabilidades (referências, trabalhos relevantes e documentos atestando idoneidade);
- Alinhamento de expectativas (formas de avaliação, pré-requisitos para os participantes do curso);
- Contrato (levando em consideração pré-requisitos para continuidade do trabalho - fases de validação e pagamento);
- Critério de avaliação do fornecedor ao final do trabalho (ver 4.3.5

Seleção do fornecedor de treinamento - NBR ISO 10015:2001).

APOIO PRÉ-TREINAMENTO

É importante descrever o processo de customização e visita da consultoria à empresa antes da realização do treinamento e facilitar o contato com os gestores das áreas envolvidas no treinamento.

Além disso, considerar:

- Visita ao local de trabalho do treinando e identificação de possíveis interfaces com outras áreas;
- Materiais de apoio (*flip-chart*, painel, pincéis, *data-show*, etc.);
- Sistemas de apoio, consulta e suporte (indicação de quem dará o apoio necessário ao treinamento.
- Visitas aos parceiros: fornecedores, hotéis, etc.;
- Convocação e detalhamento do curso (ver 4.4.2.1 Apoio pré treinamento - NBR ISO 10015:2001).

APOIO AO TREINAMENTO

Todos os compromissos e atividades que devem ser executados durante o treinamento devem ser claramente explicitados, de forma a organizar o processo e as responsabilidades de cada parte.

Para tanto, observar o que segue:

- Especificação dos recursos instrucionais que serão utilizados;
- Atividades que subsidiam as competências a serem desenvolvidas no curso;
- Acompanhamento dos gestores do projeto no treinamento (definir a participação e/ou responsabilidade

⁸BSC: do inglês *Balanced Scorecard*, significa indicadores balanceados de desempenho. É uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Roberto Kaplan e David Norton em 1992. Foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica [www.wikipedia.org.br].

de cada gestor – exemplo: alguns gestores deverão participar de todas as turmas presenciais) (ver 4.4.2.2 Apoio ao treinamento - NBR ISO 10015:2001).

APOIO FINAL AO TREINAMENTO

Por fim, o ciclo de melhoria contínua só pode ser realimentado com o acompanhamento constante dos resultados do processo de capacitação.

Assim, é importante observar:

- a) Análise dos resultados obtidos nas avaliações especificadas (ver 4.5 Avaliação dos resultados do treinamento - NBR ISO 10015:2001);
- b) Descrição de como será executada/trabalhada a avaliação e como ela poderá retroalimentar o proces-

so e indicar como as ações serão feitas a partir do resultado da avaliação (ver 4.4.2.3 Apoio ao final do treinamento - NBR ISO 10015:2001);

c) ROI⁹: verificar a possibilidade de aplicação do referido conceito e suas implicações no resultado financeiro do setor / empresa;

d) Preparar o relatório de avaliação final e tabular os resultados (compará-los com outros eventos semelhantes);

e) Análise crítica x Plano de ação: aplicação do processo (PDCA¹⁰) e retroalimentação do sistema (ver 4.5 Avaliação dos resultados do treinamento - NBR ISO 10015:2001).

FONTES DE CONSULTA

- Campos, Jorge de Paiva; Guima-

rães, Sebastião; *Em Busca da Eficácia em Treinamento*. São Paulo, ABTD, 2009.

- Guimarães, Sebastião; *Tudo que você precisa saber sobre a NBR ISO 10015:2001*. Disponível em: www.tgtreinamento.com.br, acesso em 30/01/2012.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT; *Norma NBR ISO 10015:2001*. Editado e distribuído pela ABNT.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT; *Norma NBR ISO 9001:2008*. Editado e distribuído pela ABNT.
- www.wikipedia.org

Jorge de Paiva Campos - Mestre em Gestão da Qualidade Total (FEM / UNICAMP) com especialização em Ferramentas da Qualidade e Estudos Brasileiros. É Professor Universitário, Pedagogo, Consultor de Empresas, autor do livro "Em busca da eficácia em treinamento" e Diretor de Cursos da Ábaco Engenharia, Assessoria e Consultoria Empresarial.