

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Guaraci de Mello**

**Um Estudo acerca dos Indicadores de Avaliação dos Programas de  
Treinamento, Desenvolvimento e Educação  
em um Hospital Público e a ISO 10015**

**Porto Alegre  
2010**

Guaraci de Mello

**Um Estudo acerca dos Indicadores de Avaliação dos Programas de Treinamento,  
Desenvolvimento e Educação em um Hospital Público e a ISO 10015**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Simone Antonello

Tutora Orientadora: Prof<sup>a</sup> Deise Rambo

**Porto Alegre**

**2010**

Guaraci de Mello

**Um Estudo acerca dos Indicadores de Avaliação dos Programas de Treinamento,  
Desenvolvimento e Educação em um Hospital Público e a ISO 10015**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Claudia Simone Antonello

---

Prof. Sidinei Rocha

Dedico este trabalho a todos que tiveram paciência e me incentivaram durante o longo período de sua elaboração. Em especial a meus pais João e Lorena, a meus irmãos Ajauna e Iran, à Fátima e seus filhos e à minha querida filha Taynara, futura contadora.



Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste estudo, aos colegas do Hospital e da Escola de Administração – EAD, à minha orientadora, Professora Dr<sup>a</sup> Claudia Simone Antonello, e à Professora Deise Rambo.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar e analisar os indicadores empregados na avaliação dos programas de treinamento, desenvolvimento e educação em um hospital público de Porto Alegre, tomando como parâmetro comparativo o proposto pela norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT ISO 10015. A base teórica para desenvolvimento da pesquisa compreendeu os temas competência, desenvolvimento, treinamento e o processo de criação dos programas de treinamento. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa documental de característica descritiva nos arquivos do departamento de recursos humanos da organização hospitalar. Foram selecionados 5 programas de treinamento que envolveram 12 turmas, totalizando 185 treinados. Os resultados obtidos foram analisados, identificando as formas que a instituição utiliza para alcançar a efetividade e os objetivos dos programas de treinamento. Por fim, o estudo adiciona subsídios para incrementar o processo de criação e avaliação dos programas e contribuir com a formalização e o reconhecimento de todas as etapas do desenvolvimento de competências dos envolvidos no processo.

**Palavras-chave:** competência, desenvolvimento, avaliação de treinamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação).....	21
--	----

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 01** - Total de turmas, treinandos, instrutores e carga horária ..... 30

**Tabela 02** - Resultado geral da parte objetiva das avaliações .....31

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1</b>	<b>A VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>15</b>
1. 1	COMPETÊNCIAS.....	15
1. 2	DESENVOLVIMENTO.....	16
1. 3	TREINAMENTO.....	17
1. 4	A CRIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO.....	19
1. 4. 1	Levantamento das necessidades de treinamento.....	21
1. 4. 2	Planejamento e execução.....	21
1. 4. 3	Avaliação dos programas.....	22
1. 5	A NORMA ABNT ISO 100015.....	25
<b>2</b>	<b>A PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
2. 1	MÉTODO.....	27
2. 2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	27
2. 2. 1	Documento de solicitação de treinamento.....	28
2. 2. 2	Documento de protocolo.....	29
2. 2. 3	Documento relatório de avaliação.....	29
2. 3	ANÁLISE DE DADOS.....	29
<b>3</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
3. 1	A INSTITUIÇÃO HOSPITALAR.....	30
3. 2	O LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	30
3. 2. 1	A avaliação objetiva.....	32
3. 2. 2	A avaliação subjetiva.....	32

3. 3.	AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO.....	32
3. 3. 1	A definição das necessidades segundo a norma.....	32
3. 4	PLANEJAMENTO DOS TREINAMENTOS.....	34
3. 4. 1	Planejamento dos treinamentos segundo a norma.....	34
3. 5	EXECUÇÃO DOS TREINAMENTOS.....	35
3. 5. 1	Execução dos treinamento segundo a norma.....	35
3. 6	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	37
3. 6. 1	Avaliação dos resultados segundo a norma.....	38
<b>4.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>43</b>
	<b>ANEXO A - PLANO ESTRATÉGICO DO HOSPITAL.....</b>	<b>46</b>
	<b>ANEXO B - AUTORIZAÇÃO DO GPPG PARA PESQUISA.....</b>	<b>47</b>
	<b>ANEXO C - SOLICITAÇÃO DE CAPACITAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>48</b>
	<b>ANEXO D - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS.....</b>	<b>49</b>
	<b>ANEXO E - NORMA ABNT ISO10015.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

Este estudo pretende contribuir para o debate do aprimoramento e da adequação dos programas de treinamento, desenvolvimento e educação institucionais as novas necessidades e torná-los mais efetivos. O desenvolvimento da organização está diretamente ligado ao desenvolvimento dos colaboradores no sentido de determinar e adquirir novas competências para programar mudanças. Conforme Borges-Andrade, Abbad, Mourão e cols. (2006), estas mudanças que as organizações submetem-se para atender aos objetivos estratégicos e a demanda pela inovação e competitividade, vêm despertando o interesse de estudiosos de diversas áreas que abordam esse fenômeno e constatando que as ações de treinamento, desenvolvimento e educação são formas de desenvolvimento destas competências.

O presente estudo foi realizado em um grande hospital público de referência em diversas especialidades clínicas, localizado em Porto Alegre, que proporciona diversos programas de treinamento, desenvolvimento e oportunidades de aprendizagem aos trabalhadores, buscando promover o modelo de gestão do conhecimento, para manter a excelência no atendimento de saúde. As avaliações são parte desses programas, tornando-os processos dinâmicos e mais efetivos. A avaliação dos programas de treinamento deve ser adequada para determinar sua efetividade. Bohlander (2003) aponta quatro critérios básicos para avaliação: reações, aprendizado, comportamento e resultados, cada um destes critérios fornece informações diferentes sobre o sucesso dos programas. De acordo com Donald Kirkpatrick (1996, p.54) “a combinação desses critérios favorece o quadro total do programa de treinamento e ajuda os gerentes a decidir onde estão as áreas-problemas, o que deve ser mudado e se convém ou não continuar com determinado programa”.

Desde 2001, a ABNT passou a utilizar no Brasil a norma ISO 10015 que regulamenta a gestão da qualidade sugerindo diretrizes para treinamento, focando o processo de desenvolvimento de pessoas. Esta norma busca através de uma avaliação de todos os níveis dos processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, que a partir de agora serão referidos como TD&E, aprimorar estes processos, tornando-os

mais efetivos, econômicos e flexíveis, com maior dinamismo e envolvimento dos participantes. A formalização das avaliações dos treinamentos proposto pela ISO 10015 pode representar um caminho seguro para a maior efetividade dos programas da instituição.

Conhecer o sistema de avaliação dos principais programas de treinamentos do hospital é o escopo desta pesquisa documental e descritiva. Diante da importância das avaliações dos treinamentos como parte do processo de desenvolvimento das pessoas e na busca da efetividade de resultados, tem-se a seguinte questão de pesquisa:

### **Os atuais indicadores de Avaliação dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento atendem a ISO 10015?**

“O processo de mensuração é básico em ciências e de especial importância para as ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)”, Borges-Andrade, Abbad, Mourão e cols. (2006, p.359). A importância das avaliações nos processos de TD&E e sua contribuição para a efetividade no desenvolvimento das competências dos colaboradores, para atender as novas demandas e inovações tecnológicas despertou o interesse por esse estudo.

### **Objetivo Geral**

Identificar e analisar os indicadores empregados na avaliação dos programas de TD&E de um hospital público, tomando como parâmetro para este estudo as exigências da norma ISO 10015.

### **Objetivos Específicos**

- Levantar e descrever os métodos de avaliação dos treinamentos empregados atualmente;
- Comparar os dados levantados e descritos com o estabelecido na norma ISO10015;
- Propor ações, caso se façam necessárias, para a melhoria do atual sistema de avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento da instituição pesquisada.



## Justificativa

Controlar e avaliar o resultado efetivo sobre as competências dos treinados é fundamental para o planejamento e o alinhamento dos programas com as estratégias institucionais e ainda a insuficiência de indicadores de resultado dos programas de TD&E pode inviabilizar ou desperdiçar investimentos nessa área. Segundo o ponto de vista de Borges-Andrade, Abbad, Mourão e cols. (2006) a percepção dos envolvidos diretamente nos programas contribuem para o aprimoramento dos eventos e o melhor direcionamento de estratégias operacionais e gerenciais, alinhando-se com o planejamento estratégico da instituição. Os autores concluem que conhecer e aferir os resultados reais, através de modelos sistemáticos de avaliação, contribuirá com indicadores precisos para auxiliar na tomada de decisões na área de TD&E. De acordo com Borges-Andrade, Abbad, Mourão e cols. (2006), o momento de avaliação deve ser entendido como gerador de conhecimento e competências e o desafio é maior quando se avalia além de conhecimentos conceituais, as habilidades e competências. Ainda para esses autores a avaliação permite *feedback* da efetividade das ações no ambiente interno e externo, “constituindo-se em um processo de reconstrução da experiência, trazendo à tona elementos anteriormente inconscientes para os atores, tanto os profissionais de TD&E quanto para os trabalhadores-alvos dos programas” Borges-Andrade, Abbad, Mourão e cols. (2006, p.558), evidenciando que esse processo dinâmico de desenvolvimento de pessoas interessa ao empregado e ao empregador, pois deste provem a excelência das atividades da organização.

O presente trabalho busca servir de base para outros trabalhos, desta área de desenvolvimento de pessoas e colaborar para a adequação ou certificação da instituição junto a organizações competentes.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, é apresentado um quadro teórico intitulado “a valorização dos recursos humanos”, contextualizando os principais conceitos de competência, desenvolvimento, treinamento e o processo de criação dos programas de treinamento, para que se entenda a teoria destes programas

nas organizações. Este capítulo se encerra com a apresentação dos principais tópicos da norma ABNT ISO 10015. Em seguida a definição dos métodos e procedimentos utilizados para se alcançar os objetivos da pesquisa. No capítulo seguinte, apresentam-se os resultados e a análise dos dados, bem como, realiza-se uma comparação dos métodos de avaliação levantados na instituição e os propostos pela norma. Por fim, nas considerações finais, são abordadas as conclusões do estudo, como também subsídios para a melhoria dos métodos, algumas limitações da pesquisa e as contribuições do estudo.

## **1. A VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

No presente capítulo são abordados os conceitos de competência, de treinamento e desenvolvimento e as técnicas de avaliação de treinamentos, segundo a visão de diferentes autores. Embora este estudo não tenha a pretensão de propor uma normatização da qualidade nem dos métodos de desenvolvimento de pessoas da instituição, a revisão dos métodos – à luz da norma internacional ISO 10015 – pode ser uma contribuição para que futuros projetos de treinamento ofereçam maior desenvolvimento e efetividade para atingir seus objetivos. Esta norma encontra-se na íntegra, nos anexos deste trabalho e neste tópico são abordados os principais conceitos a que esse estudo faz referência nos métodos de avaliação de treinamentos nas organizações.

### **1. 1. Competências**

Em 1983 Borges-Andrade e Lima (1983), sem utilizar o termo “competência”, já propuseram medir a necessidade de treinamento a partir de uma definição de papel ocupacional aos aspectos do trabalho que analisaram. Portanto, foram definições de atribuições para um determinado papel ocupacional, dentro de uma organização, referiam-se ao conhecimento e as habilidades necessárias para cada trabalho, mais tarde declaradas – competências. “A competência é o “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do individuo diante de situações profissionais com as quais se depara”, segundo Zarifian, (2001, p.68), ou, “é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. O autor completa o estudo mostrando a estreita relação entre as competências e o conhecimento e a modificação desses conhecimentos em função da diversidade e das responsabilidades dos profissionais.

Philippe Zarifian não é o único, diversos autores relatam o distanciamento do modelo taylorista de ocupação e reprodução simples de ações. Antonello (2005) refere-

se ao desenvolvimento de competências dos colaboradores e ao alinhamento das estratégias da organização para criar e manter vantagens competitivas no contexto de negócios.

Antes de tratar gestão de competências, Roberto Ruas (2005) descreve a noção de competência compartilhada por outros autores da combinação C.H.A. entre outras palavras, do conhecimento, saber fazer, habilidades, poder fazer e atitudes, querer fazer, relacionando as competências do colaborador com a dimensão estratégica competitiva da organização.

Em um estudo de observação a empresas da região sul do Brasil, Roberto Ruas classifica a competência organizacional em três diferentes níveis, quanto à competitividade:

Competências básicas, que contribuem para a sobrevivência da organização; competências seletivas, que representam um diferencial competitivo e que podem levar a uma posição de líder de mercado e competências essenciais ou *core competence*, que seriam excepcionais, colocando a organização em vantagem competitiva internacionalmente (RUAS, 2005, p.46).

Observa-se, com isso, que esses autores, Zarifian (2001), Antonello (2005) e Ruas (2005), remetem a um modelo de organização qualificante, que vincula o desenvolvimento pessoal e das competências dos colaboradores com o desenvolvimento organizacional.

## 1. 2. Desenvolvimento

Segundo Bohlander (2003), o desenvolvimento está ligado à carreira profissional, às relações de necessidades estratégicas e operacionais da empresa e às necessidades pessoais e profissionais do indivíduo. O gerenciamento destas relações proporciona o desenvolvimento organizacional e pessoal.

Antonello (2010) diferencia desenvolvimento de treinamento pela característica de crescimento e desenvolvimento pessoal e para tarefas futuras, levando o indivíduo a fazer algo para crescer e progredir, tornando-se apto ao conjunto de oportunidades proporcionadas pela organização e, ainda, o treinamento e desenvolvimento não

aparecem nos arquivos da organização mensurado em números, mas, na ótica da formação profissional, pode ser visto como investimento.

Borges-Andrade, Abbad, Mourão e cols. (2006), comparam as definições de desenvolvimento de Nadler (1984), Sallorenzo (2000) e Vargas (1996) da seguinte forma: Nadler (1984) aborda que a expressão “desenvolvimento em recursos humanos” se refere à promoção de aprendizagem, visa ajudar a organização no alcance dos seus objetivos, e contido nesta expressão o conceito de treinamento, desenvolvimento e educação, significa, segundo o autor, uma “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com o trabalho específico”. Sallorenzo (2000) define desenvolvimento com um vínculo menos específico com o contexto de trabalho sendo para ela um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho. E para Vargas (1996) treinamento e desenvolvimento têm a mesma definição: adquirir conhecimento sistematicamente para provocar mudanças a curto ou longo prazo na forma de ser e de pensar do indivíduo através de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

### 1. 3. Treinamento

Desde os primórdios da civilização quando o homem das cavernas repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos da sobrevivência e da continuidade da espécie humana, já eram ações de treinamento. Com o progresso da humanidade os treinamentos cada vez mais têm se caracterizado como desenvolvimento de pessoas e utilizados com benefícios bem mais amplos e sistemáticos. Conforme defende Schaan (2001), que enfatiza o ponto de vista do indivíduo como agente influenciado pelo ambiente:

A aprendizagem é um processo no qual uma pessoa se apropria de um saber. É um ato de vontade do sujeito que aprende e depende do seu desenvolvimento físico-sócio-emocional, sendo influenciado pelas condições do ambiente socioeconômico que está inserido (SCHAAN, 2001, p.14).

Mais recentemente, em 1942, os norte-americanos criaram a *American Society for Training and Development* (ASTD), pois era urgente o treinamento de novos

trabalhadores para atender as crescentes demandas em meio à guerra. Em 1970, a nomenclatura começou a mudar devido a periódicos estudos do tema, Campbell (1971), através do *Annual Review of Psychology*, passando a designar ações de treinamento e desenvolvimento. Abbad e Borges-Andrade (2004) esclarecem que a aprendizagem humana pode ocorrer por diversas formas e que nas organizações nem todas as situações que geram aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação, TD&E.

Nesse sentido, Antonello (2010) define o treinamento como um processo que visa à aquisição de novos conhecimentos no ambiente organizacional, sendo os propulsores das mudanças necessárias às organizações para superar os desafios de produtividade e inovações. O desenvolvimento das organizações está ligado a este processo, por isso a preocupação em investir em T&D (treinamento e desenvolvimento).

A abordagem sistêmica de treinamento de Bohlander (2003) sugere quatro fases: avaliação das necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação, formando um ciclo no qual a última fase retroalimenta a primeira fase com o subsídio de indicadores, reações e resultados do processo, sendo essa última parte que o presente trabalho pretende focar. O autor especifica os tipos de treinamento, dentre eles, o treinamento no local de trabalho (TLT), que tem a vantagem de fornecer experiências práticas sob as condições de trabalho normais e uma ótima oportunidade de o treinador construir um bom relacionamento com os treinandos.

Para completar o entendimento sobre treinamento, verificam-se as três inter-relações de TD&E de Borges-Andrade, Abbad, Mourão e cols. (2006) que são:

A) a demanda de treinamento formal das empresas brasileiras; B) os focos de necessidades de treinamentos e da avaliação da eficácia; C) a percepção do nível de preparo dos trabalhadores em termos de habilidades cognitivas, interativas no trabalho em equipe (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO E COLS. 2006, p.73).

Neste estudo, os autores concluem que as práticas de racionalização de processos de trabalho levam as empresas a terceirizarem algumas tarefas como forma de transferirem a obrigação de formação de pessoas, muitas vezes onerosas, para

atender a demanda de alguns produtos e serviços sem perder o foco no objetivo principal da organização e para este sim investir em recursos humanos.

Borges-Andrade e Lima (2006) combinam a importância dos treinamentos com o domínio de abrangência dos treinamentos, numa tentativa de simplificar e contribuir com a mensuração das reais necessidades dos programas de treinamento. Esses autores propõem que a importância deveria ser combinada com a discrepância entre domínio atual e domínio ideal. A necessidade (N) foi definida como o produto dos julgamentos de importância (I) pelo inverso dos julgamentos de domínio (D), ficando:  $N = I (3-D)$ .

#### **1. 4. O Processo de Criação dos Programas de Treinamento**

Segundo Boog (2001), o primeiro passo para a formatação dos programas de treinamento é o levantamento da necessidade do treinamento, definindo qual a competência que se pretende desenvolver com o programa. Realizar o planejamento adequado valendo-se dos instrumentos de mensuração apropriados para dar credibilidade ao projeto. De acordo com o autor “um plano bem-feito responderá às seguintes perguntas: a) Qual é a nossa situação? b) Aonde queremos chegar? c) Como mediremos os resultados? d) Quanto custará? (BOOG, 2001, p.30)”. Autores como Bohlander (2003), Schaan (2001), Boog (2001) e Borges-Andrade, Abbad, Mourão e cols. (2006) concordam com a ideia de que os programas de treinamento, quanto ao seu desenvolvimento, possui três componentes, interdependentes entre si:

1. Concepção: avaliação de necessidade de capacitação ou levantamento da real necessidade de competências que o programa deve desenvolver.
2. Planejamento e Implementação: execução, aplicação de técnicas e estratégias para proporcionar a aquisição sistemática de conhecimentos, habilidades e atitudes.
3. Avaliação do treinamento: levantamento controlado e sistemático de informações sobre o sistema de treinamento como um todo. Este último, fornecendo informações para o restante do sistema de treinamento (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO E COLS. 2006, p.163).

Na percepção de Boog (2001), um treinamento nunca é igual ao outro e cada tipo de competência que se deseja desenvolver necessita de uma abordagem diferente, sendo assim o planejamento deve considerar que:

Conhecimento se aprende estudando, (...) com cursos, leitura dirigida e grupos de debate. Habilidades se aprendem por meio de exercícios, (...) através de *workshops*, simulações e tarefas reais. Comportamento se aprende por meio de decisão pessoal e *feedback*, (...) com grupos de observação e relações pessoais (BOOG 2001, p.39-42).

Outro fator importante a considerar no planejamento dos treinamentos é a formação dos grupos, para maior motivação dos treinandos. De acordo com Bohlander (2001), na formação das turmas, por afinidades e por capacidades, torna-se fundamental para os participantes reconhecerem a importância dos programas e manter o interesse pelo aprendizado.

A figura a seguir, demonstrada por Pilati (2006), assim como outros autores já citados, compartilham da opinião de que cada etapa interfere e contribui para as outras, criando uma relação de interdependência entre as etapas dos programas. Percebe-se no desenho esquemático a sequência das etapas influenciando uma a outra, no sentido de cima para baixo, demonstrando o desenvolvimento cronológico do modelo. No sentido de baixo para cima, as setas representam a avaliação dos resultados contribuindo, como *feedback*, na avaliação das novas necessidades e igualmente no planejamento e execução.



## Modelo de TD&E



Figura 1 - Modelo de TD&E

Fonte: História e Importância de TD&E – Ronaldo Pilati, 2006, p.163

Na figura, representa-se um modelo de programa em que se pode observar a organização como meio e fim das ações. E por isso, a responsabilidade e o compromisso de promover os programas, em todas as etapas, para se completar o ciclo de aprendizado e desenvolvimento das competências que se deseja.

### 1. 4. 1 Avaliação de Necessidade

O objetivo dos programas de treinamento normalmente é construído para atender uma necessidade da organização, pois de acordo com Boog (2001, p.16) “na descrição dos objetivos o gestor deve estudar o quadro de diagnósticos de situações e extrair os elementos que nortearão a construção dos objetivos para os projetos de treinamentos”. Os objetivos devem ser, portanto, consistentes e mensuráveis. Na construção dos objetivos já devem ser previstas formas de medir os resultados dos treinamentos. É o que propõem Schaan (2001), no seu modelo de avaliação sistemática de treinamento, em todas as etapas dos programas, desde o levantamento das reais necessidades e existência do problema, até a solução poder ser alcançada através de treinamento. O dimensionamento do problema e como saná-lo através de treinamento vão definir o tipo de programa e os assuntos que devem ser abordados.

Conforme Borges-Andrade, Abbad, Mourão e cols. (2006) essas etapas de desenvolvimento dos treinamentos estão interligadas e formam um modelo sistêmico de compreensão dos fenômenos organizacionais. Esses autores compartilham com o pensamento de Goldstein (1980), Wexley (1984) e Latham (1988) de que as necessidades de treinamentos subdividem-se em três níveis: organizacional, de tarefas e pessoal. O nível organizacional refere-se ao ambiente e suas influências favoráveis ou desfavoráveis ao aprendizado. O nível de tarefas aborda atividades específicas ligados a um produto, tecnologia ou serviço. O terceiro nível, o pessoal é mais subjetivo e identifica as particularidades e a forma que cada indivíduo pode colaborar com o processo produtivo.

#### **1. 4. 2 Planejamento e execução**

Definidos os objetivos que atendam as reais necessidades de capacitação detectadas, o planejamento vai prever a criação de condições de aprendizagem adequada no sistema instrucional, que, de acordo com Goldstein (1980), o aperfeiçoamento das taxionomias de aprendizagem tem proporcionado recursos (sugeri) para atingir a efetividade. A preocupação com o método de treinamento, a partir de 1970, trouxe um significativo desenvolvimento no campo de treinamento, desenvolvimento e educação. Segundo o autor, as novas técnicas de transferência de aprendizagem, como simuladores, modelagem de comportamento e os princípios de aprendizagem social elevaram as possibilidades de capacitação. Nesta etapa são escolhidas as formas de transferência do conhecimento e as pessoas encarregadas pelo programa.

#### **1. 4. 3. Avaliação dos programas de TD&E**

Richard Lee (1996) e Mike Miller (1999) referem-se à utilidade e aos custos do programas de treinamento e concordam que os investimentos propiciam aquisição de conhecimentos e habilidades que no futuro vão criar uma vantagem competitiva,

preparando a organização para mudanças contínuas e os talentos adquiridos devem ser conservados no quadro funcional para compensar os investimentos. “Por uma questão de ética, a definição dos critérios de Avaliação de Treinamentos deve ser conhecida por todos os envolvidos e, principalmente, pelos treinandos, antes da realização do treinamento” Schaan (2001, p.34). Esta autora chama atenção do papel do avaliador que deve cumprir “quatro condições principais: que a avaliação seja ética, seja útil, seja preciso e seja viável” (SCHAAN, 2001, p.18).

Segundo Bohlander (2003), a avaliação dos programas de treinamento deve ser adequada para determinar sua efetividade, apontando quatro critérios básicos para avaliação: reações, aprendizado, comportamento e resultados. Cada um destes critérios fornece informações diferentes sobre o sucesso dos programas. Neste sentido Donald Kirkpatrick (1996, p.54), admite: “a combinação desses critérios favorece o quadro total do programa de treinamento e ajuda os gerentes a decidir onde estão as áreas-problemas, o que deve ser mudado e se convém ou não continuar com determinado programa”. Kirkpatrick (1994) assegura que os resultados dos projetos de treinamento devem ser prospectados em quatro fases, e Boog (2001, p.26) ressalta que se trata de “um processo e não de uma atividade isolada, que deve estar fortemente vinculada a um diagnóstico preciso das necessidades de treinamento, aos indicadores de situação, objetivos focados e perspectivas de mudanças”. Especifica ainda estas fases como:

- Avaliação de Reação: usuais medidas de reação pós-curso medem a opinião final.
- Avaliação da Aprendizagem: testes clássicos aplicados antes e após os treinamentos.
- Avaliação de Comportamento: pouco utilizado, consiste em destacar e acompanhar o comportamento de alguns treinados após o treinamento.
- Avaliação de resultados: pesquisa junto ao treinado e seu superior sobre a aplicação dos conteúdos na área de trabalho (BOOG, 2001, p.21 e 22).

Destes quatro níveis de avaliação, a maioria dos autores reconhece que as organizações realizam apenas a avaliação reativa, ficando apenas com a opinião de satisfação dos participantes, enquanto os outros níveis de avaliação são os que trazem informações de conhecimento e habilidades adquiridas, formando critérios para o planejamento dos próximos treinamentos.

Os programas de TD&E se bem elaborados, executados e avaliados se retroalimentam num ciclo de aperfeiçoamento constante, desenvolvendo as competências esperadas nos treinados. Os programas que perfazem este ciclo efetivam os resultados, justificando os investimentos financeiros e econômicos das organizações, alinhando seus programas de desenvolvimento de pessoas ao planejamento estratégico.

As avaliações também servem para testar princípios teóricos e novos métodos, vinculando os resultados aos objetivos dos treinamentos. Segundo Fitz-Gibbon e Morris (1975, p.2), “a seleção das características do programa a ser avaliado é determinada por uma conceituação explícita do programa em termos de uma teoria que pretende explicar como o programa produz os efeitos desejados”. Assim a avaliação não pretende apenas julgar, mas construir conhecimento sobre o tema proposto efetivamente, Borges-Andrade, Abbad, Mourão e cols. (2006, p.345) tratam avaliação de treinamento como “uma ocasião para realizar uma pesquisa aplicada”.

Para melhor compreender o processo de avaliação é necessário rever Scriven (1967) que divide a avaliação em duas categorias, formativa e somativa diferenciando-se pelos seus propósitos, avaliação formativa, caracterizada pela coleta de dados durante o processo instrucional, a fim de obter informações que valorizem e proporcionem correções no processo. A avaliação Somativa propõe-se a avaliação dos resultados depois do processo, focando mais os efeitos produzidos.

Neste contexto Borges-Andrade (1982) propõe o Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS), relacionando a avaliação dos programas de TD&E à construção de conhecimentos profissionais. Destaca-se a dinâmica de transformação e evolução dos programas retroalimentados com o próprio conhecimento gerado. O autor compartilha os conceitos de Scriven (1978), Gagné e Briggs (1976) e o modelo CIPP (contexto, insumo, processo e produto) de Stufflebeam (1978), considerando todos os componentes dos resultados, todos envolvidos, influenciando e influenciados pelo ambiente que consiste nas necessidades, na disseminação, no suporte e nos efeitos de longo prazo. “O MAIS é um modelo genérico, fortemente influenciado pela abordagem de sistemas e pela psicologia instrucional e que supõe que toda avaliação precisa ter, por trás, uma teoria para garantir a efetividade do TD&E”, Borges-Andrade (2006 p.

346). Neste método o autor prevê avaliações em todos os níveis do processo de treinamento e desenvolvimento, concepção, implantação e resultados interligando-os e possibilitando que uma etapa aponte mudanças em outra.

Diferentes entidades e associações de todos os continentes propõem a formalização de diretrizes e a regulamentação dos modelos de treinamento. Através de normas para as organizações, tem a intenção de aproximar as atividades de TD&E do proposto pelas principais teorias. O presente estudo utiliza-se do proposto pela norma ISO 10015, que é apresentado no próximo tópico.

## **1. 5. A Norma ABNT ISO 10015**

A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT editou no Brasil em 2001, a norma ISO 10.015: Gestão da Qualidade – Diretrizes para treinamento. Desenvolvida pela *International Standardization Organization* – ISO, com o mesmo número no ano de 1999. Pretendendo melhorar o índice de aproveitamento dos treinados, mesmo com a importância dada aos outros níveis de avaliação, a norma não descarta o nível de reação, considerando importante a autoavaliação dos treinados contida nesse, pois nesta etapa é possível medir o envolvimento dos participantes. No item 4.1.3 a norma ISO 10015 (p. 4), refere o seguinte: “o envolvimento apropriado do pessoal cuja competência está sendo desenvolvida, como parte do processo de treinamento, pode favorecer um sentimento de co-autoria deste processo, tornando esse pessoal mais responsável por assegurar o seu sucesso.” Além da avaliação reativa, muito utilizada nos treinamentos organizacionais, a norma sugere todos os níveis de avaliação sugeridos pelos estudiosos do assunto e enfatiza no seu item 4.5.1 (p. 7), “dentro de um determinado período, após o término do treinamento, convém que a gerência da organização garanta a realização de uma avaliação para verificar o nível de competência alcançado”. Desta forma a norma sugere um monitoramento de todos os ciclos do treinamento, enfatizando um ciclo chamado PDCA que significa, *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (controlar) e *Action* (agir). Este ciclo é feito a cada

treinamento para corrigir e adequar o processo. O item 5.1 da norma apresenta o objetivo principal do ciclo de monitoramento como sendo:

O objetivo principal da monitoração é assegurar que o processo de treinamento, como parte do sistema da qualidade da organização, está sendo devidamente gerenciado e implementado, de forma a comprovar a eficácia do processo em alcançar os requisitos do treinamento e da organização. A monitoração envolve a análise de todo o processo de treinamento em cada um dos quatro estágios (ABNT ISO 10015, p.8).

No manual da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, Milioni (2008, p.2) argumenta que esta norma: “ênfatiza a importância da gerência de recursos humanos e a necessidade de treinamento adequado como um investimento e não uma despesa. Deve, portanto, ser implementada com o objetivo de obter resultados significativos e mensuráveis”. Com essa afirmativa o autor sugere uma avaliação do Retorno sobre o Investimento (ROI) nos programas de treinamento, mas pela complexidade que representa este cálculo e para não desviar do objetivo deste estudo este tipo de avaliação não será abordada neste estudo.

Após a apresentação do quadro teórico, no próximo capítulo, são definidos os procedimentos metodológicos, especificando, o tipo de pesquisa, o método e os instrumentos utilizados para a aplicação da pesquisa e da análise de dados.

## **2. A PESQUISA**

### **2.1. Método**

Para alcançar os objetivos deste trabalho foi realizada uma pesquisa documental de característica descritiva no Departamento de Recursos Humanos, que será chamado doravante de GRH, Grupo de Recursos Humanos, mais precisamente nos arquivos do Setor de Capacitação, onde são planejados, implementados e avaliados os programas de TD&E.

A pesquisa descritiva, segundo Acevedo e Nohara (2009, p.46), busca “descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão, sem explicar apenas descrevê-lo”.

A pesquisa documental descritiva procurou relacionar os principais programas da instituição e as competências que cada um pretende desenvolver nos treinandos. Os documentos escolhidos para pesquisa deveriam ser por julgamento de importância, sendo escolhidos os treinamentos mais significantes para a instituição e os mais onerosos. Porém o pesquisador não teve livre acesso à escolha dos programas, sendo os gerentes do GRH os responsáveis pela escolha dos melhores programas a serem estudados. Dos oito programas recebidos, cinco foram selecionados para este estudo.

### **2.2. Instrumentos de coleta de dados**

A pesquisa constitui um levantamento de dados dos arquivos de TD&E que se referem aos subprocessos de: Avaliação das necessidades, Planejamento, Execução e Avaliação dos resultados. As informações levantadas foram interpretadas para se conhecer e descrever os métodos mais utilizados em cada um desses subprocessos.

Quanto às fontes documentais, foram analisados os relatórios dos programas de TD&E da organização, encontrados nos arquivos do departamento de capacitação. Trata-se de documentos de segunda mão, que conforme Gil (2007) são documentos que já foram analisados e resumidos. Os documentos originais, os de primeira mão, que segundo o mesmo autor são mais numerosos e ainda não receberam tratamento analítico, o pesquisador não teve acesso.

No capítulo 3, dos resultados, apresentam-se com detalhes os documentos analisados. Para cada programa de TD&E existe uma pasta contendo pelo menos três documentos que estão apresentados, na íntegra, nos anexos F, D e E respectivamente deste estudo, a saber:

### **2. 2. 1. Documento de Solicitação**

É um documento de “solicitação de capacitação interna” enviada ao GRH pela área que necessita o treinamento. Onde está descrito o “nome da ação de capacitação”, o tipo de capacitação se congresso, encontro, fórum, curso, treinamento, palestra, seminário ou grupo de estudo. Está descrito também a justificativa da solicitação que apresenta a competência que se deseja desenvolver e o conteúdo ou programa a ser desenvolvido. Identifica também a área solicitante, a data, horário, local e carga horária. Outros campos especificam o público alvo, o número de vagas, o tipo de divulgação necessária, a identificação dos instrutores e os recursos necessários como *coffee break*, microcomputador, *data show*, quadros, canetas, lista de frequência e de avaliação e outros. Uma cópia deste documento encontra-se no anexo C (p.48).



### **2. 2. 2. Documento de Protocolo**

Um documento de protocolo e autorização do treinamento, serve para identificação e controle dos eventos, identificação do nome do curso, identificação e assinatura da pessoa responsável pelo evento e pelo recebimento dos materiais de divulgação.

### **2. 2. 3. Documento de Avaliação**

Um documento que apresenta o “relatório dos questionários de avaliação de treinamento” no qual os resultados da avaliação do treinamento (anexo D, p.49), preenchidos pelos treinandos ao final do evento, registrando suas opiniões (ótimo, bom, regular, insatisfatório e ruim), em quatro campos objetivos, expostos da seguinte forma:

- campo 1: sobre o curso;
- campo 2: sobre as instalações;
- campo 3: sobre o instrutor;
- campo 4: avaliação geral do curso.

## **2.3. Análise de dados**

Os dados adquiridos nos quatro subprocessos, levantados e descritos, foram comparados com os estabelecidos pela norma ABNT ISO 10015 e relacionadas em forma de um estudo comparativo, com análise de conteúdo segundo Bardin (1977), pontuando as similaridades e as diferenças.

A norma em questão foi utilizada para facilitar a análise de dados, descrevendo uma espécie de roteiro para a comparação com as informações adquiridas na pesquisa. No próximo capítulo, dos resultados, se revelará que está norma não contempla na totalidade o que foi verificado no referencial teórico, deixando descoberto alguns critérios apontados pelos autores como importantes nas avaliações dos programas.

### **3. RESULTADOS**

#### **3. 1. A instituição hospitalar**

O hospital público, objeto desta pesquisa, tem caráter universitário, por estar ligado a uma universidade. O parque de equipamentos modernos e a dinâmica de atualização tecnológica imposta pela natureza de instituição de ensino e de excelência no suporte a vida exigem um constante desenvolvimento das competências dos recursos humanos. O mapa do Planejamento Estratégico da instituição, que está no anexo A (p. 46), demonstra essa preocupação, contendo na sua base o componente Aprendizado e Crescimento e no item 5.3 consta “Desenvolver Competências”. (fonte: site eletrônico da instituição pesquisada)

A complexidade das organizações hospitalares e as naturais particularidades características da produção de saúde levam a necessidade de desenvolver estudos que auxiliam na compreensão das especificidades e elementos desse cotidiano organizacional Merhy (1995).

Esta complexidade tem diversos planos, de envolvimento, de responsabilidades, de segurança e de ética na preservação e privacidade de funcionários, clientes e das informações. Recursos de tecnologia da informação (TI) são utilizados para tornarem públicas as informações relativas à austeridade e atos administrativos da organização, assim como os mesmos recursos de TI, são utilizados para guarnecer um grande acervo vivo de casos médicos de uma parcela da população, criando obstáculos controladores para as pesquisas envolvendo pessoas.

#### **3. 2. O levantamento de informações**

A pesquisa documental apresentada a seguir demonstra o conteúdo dos registros estatísticos do GRH que foram escolhidos com o auxílio do coordenador do

setor. Esses documentos demonstram a formalização de cinco programas de treinamento abrangendo 185 treinados e nove instrutores.

Os programas de treinamento escolhidos foram realizados entre os meses de março, abril, maio e junho de 2010 e são identificados com os seguintes títulos:

<b>Título da Ação de Capacitação</b>	<b>Nº de turmas</b>	<b>Nº total treinados</b>	<b>Nº de instrutores</b>	<b>Carga horária</b>
Utilização de cateteres	4	64	3	4
Atenção a pessoa com dor	3	61	3	4
Banco de sangue e cordão umbilical	3	28	1	1
Prevenção e saúde	1	16	1	3
Espiritualidade na saúde	1	16	1	2
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>185</b>	<b>9</b>	<b>36</b>

**Tabela 01- Demonstrativa do total de turmas, treinados, instrutores e carga horária**

Fonte: Dados obtidos na análise documental nos Arquivo do GRH, Relatórios de Avaliação (anexo D).

Cada treinamento está registrado em uma pasta com pelo menos três documentos que são: um documento de “solicitação de capacitação interna”; um documento de protocolo e autorização do treinamento e um documento que apresenta o “questionário de avaliação de treinamento” onde os resultados da avaliação do treinamento são preenchidos pelos treinandos ao final do evento, registrando suas opiniões em quatro campos objetivos sobre o curso, as instalações, o instrutor e a avaliação geral do curso assinalando uma alternativa: ótimo, bom, regular, insatisfatório ou ruim. Um quinto campo, descritivo, se divide em três tópicos: pontos positivos, possibilidades de melhorias na realização desta atividade e outras sugestões. Cada turma de treinamento apresenta um documento de avaliação, como por exemplo, um treinamento que teve quatro turmas, apresentou em seus arquivos quatro questionários de avaliação, contendo os escores, ou o somatório de avaliações objetivas, ótimo, bom, regular, insatisfatório e ruim.

Como esta pesquisa pretende focar nas avaliações dos treinamentos, este último documento, o de avaliação, será o foco da análise. O campo 2, instalações, não será considerado quantitativamente, apenas a avaliação do curso, do instrutor, a avaliação geral do curso e as opiniões descritivas.

### 3. 2. 1. Avaliação Objetiva

Na avaliação objetiva dos cursos constatou-se que em nenhuma das avaliações foi assinalado a opinião ruim e insatisfatório. A tabela a seguir demonstra o resultado da quantidade de opiniões de cada campo das avaliações, sendo que o somatório dos campos não representa necessariamente a totalidade do número de treinados, pelo fato de alguns campos das avaliações não terem sido respondidos.

<b>Avaliação Objetiva</b>	<b>regular</b>	<b>bom</b>	<b>ótimo</b>
<b>Avaliação do curso</b> (conteúdo, aproveitamento, expectativas, material didático, materiais, recursos e carga horária)	5	82	98
<b>Avaliação do Instrutor</b> (conhecimentos teóricos e práticos, comunicação, relacionamento e atuação)	1	47	134
<b>Avaliação Geral do Curso</b>	2	53	116

**Tabela 02 – Resultado geral da parte objetiva das avaliações dos 5 cursos analisados**

Fonte: Análise documental nos arquivos do GRH - Relatórios de Avaliação de Treinamentos

### 3. 2. 2. Avaliação Subjetiva

No fechamento da avaliação há um espaço para as opiniões pessoais onde o treinado escreve de próprio punho suas percepções a cerca de:

- Pontos positivos: sobre o conteúdo dos cursos, a interatividade entre os participantes com a troca de experiências, as informações atualizadas e as novidades tecnológicas trazidas pelos instrutores e a objetividade prática são os assuntos mais citados.
- Possibilidades de melhorias: sugestões sobre a carga horária e os horários dos cursos, sugestões de outros profissionais especialistas para participarem, distribuição dos tempos necessários para cada assunto, às vezes sobre o excesso de teoria e, outras vezes, pela pouca teoria dada.

- Outras sugestões: esta área recebe poucas contribuições e as registradas referem-se a maior carga horária para os próximos cursos, maior frequência, extensão a outros públicos e um comentário sobre a inversão da sequência dos assuntos ministrados.

Os dados demonstrados no capítulo anterior revelam uma aprovação geral dos cursos, segundo a avaliação de reação, com percentuais acima de 97% das opiniões entre bom e ótimo nas avaliações dos cursos, dos instrutores e avaliação geral do curso. A avaliação mais baixa foi de cinco opiniões “regulares” para a avaliação dos cursos, quanto a conteúdo, aproveitamento e expectativas, esse número não ultrapassa 1% da avaliação dos cursos. Esses resultados evidenciam uma grande aceitação e um bom aproveitamento dos cursos e dos instrutores.

Na área de avaliação subjetiva, não se constatou nenhuma opinião de desaprovação, apenas registro de comentários pontuais relacionados aos tempos e a distribuição dos conteúdos. Como já citado pelos autores, a grande maioria das organizações realiza apenas a avaliação de reação após o término do curso. A instituição em estudo não foge a esta regra, consta apenas esta avaliação reativa, sem registros de avaliações de aprendizagem, de comportamento e de resultados.

A norma de diretrizes para treinamento estabelece no capítulo quatro o processo de treinamento em quatro estágios que são apresentados a seguir, conforme o método proposto, analisou-se os seguintes subprocessos dos cursos:

### **3. 3. Avaliação das Necessidades de treinamento**

A pesquisa evidenciou que a concepção dos treinamentos a partir das necessidades e lacunas de competência, parte da percepção das áreas solicitantes, através do documento “Solicitação de capacitação interna”, levando em conta as necessidades de capacitação, porém sem especificar com detalhes as competências que se deseja desenvolver. Pelas características da pesquisa documental, não foi possível perceber o critério técnico utilizados na escolha dos métodos que são empregados e nem os itens que devem ser avaliados. Conclui-se sim, que o retorno do departamento de capacitação, através do documento relatório do questionário de

avaliação, ainda que, indiretamente, deve contribuir para as escolhas nessa etapa, principalmente em treinamentos reeditados.

### **3. 3. 1. Definição das necessidades de treinamento segundo a norma ISO 10015**

Para esta definição, a norma recomenda que a decisão tome por base a análise das necessidades atuais e futuras da organização, em contraposição à competência existente de seu pessoal. É conveniente a organização ter definidas as competências necessárias para cada atividade e disponha de planos para eliminar as lacunas de competência que possam existir.

Os objetivos estabelecidos pela norma neste estágio são os seguintes:

- definir as lacunas entre as competências existentes e as requeridas;
- definição das necessidades de treinamento dos empregados;
- documentar as necessidades de treinamento especificadas.

Conforme a norma, no capítulo 4.2 (p.4), analisa-se as lacunas entre as competências existentes e requeridas e define-se como adquirir essas competências, se interna ou externamente, o tipo de treinamento, se contratando pessoas já qualificadas ou terceirizando as atividades. A norma recomenda para essa etapa, a verificação de legislação, regulamentos e normas que afetem a organização e suas atividades, bem como o desenvolvimento de competências adjacentes requeridas por fornecedores ou clientes. Outra recomendação para identificação e solução para eliminar as lacunas de competências é a análise crítica das competências, encontrado no item 4.2.4 (p.4) da norma incluindo discussões em grupo e pareceres de especialistas no assunto.

Sobre as necessidades de treinamento de acordo com a norma da ABNT, identifica-se através desta pesquisa descritiva, que não existe registro dos critérios técnicos para a escolha do tipo de modelo adotado. Ao que parece, pela pesquisa documental, a definição das necessidades e lacunas de competência ficam a cargo dos solicitantes, sem o acompanhamento de especialistas e de comparações históricas de evolução das competências dos empregados. Sem a comparação das competências

existentes e a lacuna entre as requeridas, pode haver erros de estratégia, não atingindo a efetividade dos treinamentos ou desperdiçando os recursos empregados, conforme enfatiza Schaan (2001), a escolha do tipo de programa depende do levantamento das reais necessidades. Esta é uma interpretação a partir dos documentos pesquisados, pode ser que essas análises tenham acontecido, de forma empírica ou informal, mas não foram encontrados registros. Nesse caso, fica a recomendação de se documentar melhor essa etapa de definição das necessidades e lacunas de competência para contemplar esta norma de referência.

### **3. 4. Planejamento**

Segundo a pesquisa, o levantamento da necessidade fica a critério das áreas solicitantes, o planejamento igualmente depende, quase que na sua totalidade, do solicitante, sem um auxílio expressivo do departamento de capacitação que apenas aceita ou não a solicitação e quando aceita providencia os recursos solicitados e prepara a documentação e as agendas. A escolha do método, detectada pela pesquisa, embora sem critérios, através do documento de solicitação de treinamento e da análise dos campos, tipo e conteúdo/programa, também é responsabilidade do solicitante. Segundo Goldstein (1980), a criação de condições de aprendizagem adequadas e as novas técnicas de transferência de conhecimento proporcionam um significativo desenvolvimento no campo de TD&E.

#### **3. 4. 1. Planejamento do treinamento segundo a norma ISO 10015**

A norma neste estágio, item 4.3.2 (p.5), recomenda a definição das restrições que podem ser de políticas da organização, regulamentares impostas por lei, de recursos financeiros ou humanos ou de prazos. Na sequência, a definição do método de treinamento, se curso, ou seminário, externo ou no local de trabalho, estágios ou educação à distância. Este planejamento é importante para dimensionar o investimento

e a efetividade do projeto. Também neste estágio, item 4.3.3, recomenda-se a definição dos critérios de avaliação para acompanhar a aquisição das competências e as contribuições e indicadores para os próximos projetos.

Esta etapa de especificação é importante para que fiquem claro os objetivos específicos do treinamento para os treinandos e para a instituição de forma que se estabeleça o objetivo a alcançar e os resultados esperados. Novamente a norma em questão coincide com o proposto pelos autores, segundo Schaan (2001), “a avaliação deve ser conhecida por todos os envolvidos, estabelecendo condições de avaliação ética, útil, precisa e viável”, e Kirkpatrick (1996) afirmando que “a combinação desses critérios favorece o quadro total do programa de treinamento e ajuda os gerentes a decidir onde estão as áreas-problemas, o que deve ser mudado e se convém ou não continuar com determinado programa”.

### **3. 5. Execução dos treinamentos**

A pesquisa constatou que a execução dos cursos fica inteiramente a cargo do instrutor, salvo quando se trata de pessoa convidada ou contratada de fora da instituição, nestes casos, um funcionário da área solicitante ou do departamento de capacitação acompanha e realiza uma introdução com apresentação do instrutor. Durante o treinamento, o instrutor dispõe de todos os recursos materiais e dos serviços solicitados previamente no documento de solicitação de treinamento no campo identificado como: recursos necessários.

#### **3. 5. 1. Execução do treinamento segundo a norma ISO 10015**

A principal recomendação da norma neste estágio é o apoio aos treinamentos através de orientações da organização para os treinandos e os instrutores para auxiliar no desenvolvimento das atividades planejadas. Sugere-se o apoio pré-treinamento, no



decorrer do treinamento e após o treinamento, fornecendo os recursos necessários, a infra-estrutura, as informações e a documentação.

A organização hospitalar pesquisada, nesta etapa, cumpre as recomendações satisfatoriamente, conforme pode ser constatado pelos documentos de solicitação de ação de capacitação e pelo documento relatório de avaliação de treinamento que retornam aos instrutores para realimentar os novos projetos. Novamente a norma propõe o mesmo que outros autores, como Scriven (1967), que sugere uma avaliação formativa que acontece durante o treinamento e uma avaliação somativa ao final do treinamento.

### **3. 6. Avaliação dos resultados**

Conforme a pesquisa, este é o subprocesso em que mais o departamento de capacitação se envolve devido ao fluxo de documentos. Providenciando os questionários de avaliação de reação, reunindo e formatando as informações colhidas e devolvendo aos instrutores, num momento posterior, os resultados compilados como *feedback*, o que vai cumprir a tarefa de contribuir para os próximos eventos a serem planejados. O departamento de capacitação também organiza o arquivamento dos programas nos arquivos do GRH que podem ser utilizados como insumo para monitoração do processo e como referência para outros eventos, como é o caso dessa pesquisa e atendendo assim ao que se refere a norma quanto a validação dos treinamentos.

### **3. 6. 1. Avaliação dos resultados segundo a norma ISO 10015**

Segundo a norma, este estágio não se encerra ao final do treinamento, pois recomenda que os resultados sejam plenamente analisados e validados depois do treinando ser observado e avaliado no trabalho para ser verificado o nível de competência alcançado. A sugestão da norma no capítulo 4.5 (p.7) são avaliações a curto e ao longo prazo observando as competências definidas como requeridas no planejamento do treinamento. As não conformidades devem requerer ações corretivas. Um próximo capítulo da norma em questão refere-se à monitoração e documentação do processo de treinamento visando assegurar a qualidade e o gerenciamento das atividades e a possibilidade de melhorias para aumentar a efetividade e a validação através de documentos.

A pesquisa constatou que a avaliação de reação é cumprida pela organização de forma organizada e sistemática com a ficha de avaliação aplicada ao término do treinamento, sendo arquivada e gerando os documentos de retorno ao instrutor, onde podem constar não-conformidades e sugestões.

Apesar da validação dos treinamentos atualmente, apenas com essa avaliação de reação, e que serve de subsídio para outros programas, inexistente uma formalização de uma importante avaliação que é a de aprendizagem e a avaliação de resultados que a norma sugere a curto e longo prazo como dispositivo eficaz de avaliação das competências adquiridas. A instituição detém estas avaliações posteriores ao evento do treinamento, mas não as tem documentado, uma lacuna de subjetividade, quanto a real efetividade dos programas de treinamento. Apesar de não constar nos documentos pesquisados, pode haver uma avaliação de resultado no ambiente de trabalho de forma informal e que venham a contribuir para os próximos projetos, mas de forma empírica e sem documentação. Já que faz parte da rotina do departamento de capacitação o feedback aos treinados pelo registro em portfólio da instituição e aos instrutores como relatório dos questionários de avaliação, atendendo aos princípios da norma de comparação pela documentação e validação. Essa é uma possibilidade que pode interferir na tomada de decisão, ainda que de forma inconsciente dos gerentes das áreas solicitantes, para a solicitação de novos treinamentos, como convivem com os

empregados e devem conhecer as atividades e as principais competências de cada um. A posição estratégica do gerente permite uma percepção das lacunas de competência.

Essa será uma sugestão descrita no próximo capítulo, os registros da avaliação de resultados, pois sem estarem documentadas essas informações perdem a validade e se apagam com o tempo, gerando um desperdício de recursos, esforços e oportunidades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão teve como objetivo identificar e analisar os indicadores empregados na avaliação dos programas de TD&E de um hospital público tomando como referência para esse estudo as recomendações da norma ABNT ISO 10015 que trata das diretrizes para treinamentos.

Para contemplar tal objetivo, utilizou-se, além do referencial teórico de estudo dos programas de TD&E e o previsto na referida norma, uma pesquisa nos arquivos de capacitação de pessoal. Tal pesquisa buscou, através de uma amostragem nos documentos que validaram cinco treinamentos ministrados durante este ano, analisar as etapas de avaliação das necessidades, de planejamento, execução e avaliação dos resultados.

Ao focar os indicadores de avaliação tornou-se necessário analisar todas as etapas dos programas de TD&E. Desde a avaliação das lacunas de competência, o planejamento e execução dos programas até as avaliações finais dos programas. Pois a influência dos indicadores de avaliação sobre a efetividade dos programas representam, também, uma forma de correções e garantia de efetividade, através da retroalimentação que proporcionam no ciclo de programas.

Conclui-se, com esse estudo, que a instituição não atende as exigências da norma ISO 10015 por duas evidencias encontradas:

A primeira se refere à falta de registros que formalizem as avaliações finais e suas influências no planejamento dos programas subseqüentes. Embora se constatou pelo fluxo de documentos que a avaliação de treinamento reativa aconteça, retornando aos instrutores em forma de relatório de avaliações, caracterizando um ótimo indicador. Os outros níveis de avaliação de aprendizado, comportamento e resultados não estão documentados. Pelos tipos de treinamento no local de trabalho (TLT) e pelas ligações hierárquicas entre os instrutores, os solicitantes e os treinados, provavelmente aconteçam as avaliações e seus efeitos como indicadores, mas informalmente e somente através de entrevistas pessoais seria possível a comprovação.

A segunda evidência diz respeito aos reais objetivos da instituição pesquisada no credenciamento junto a normas internacionais. Conforme o relatório de Balanço Social Anual, publicado no site eletrônico, em 2009 foram mais de 200 mil horas de treinamento e a instituição está ingressando em mais uma instância de avaliação e acreditação em nível internacional, através da *Joint Commission International (JCI)*, representado no Brasil pelo Consórcio Brasileiro de Acreditação (CBA) e não a ISO-ABNT.

Ao comparar as avaliações pesquisadas com a norma ISO 10015, pretendeu-se determinar um roteiro de critérios para organizar a análise, vinculando a um padrão conhecido. Percebeu-se com o estudo da bibliografia, e a comparação com a norma que a instituição realiza a avaliação apenas no nível de reação ao treinamento. No entanto, isso não significa que a avaliação de aprendizado e dos resultados efetivos não aconteça. Pode-se afirmar através da pesquisa, apenas que essas avaliações não estão formalizadas. Pois, se os programas de treinamento não tivessem uma repercussão positiva no desenvolvimento de competências, os instrutores, que geralmente são os próprios gerentes solicitantes das áreas, perceberiam a continuidade das lacunas de competências. Como verificado em Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), uma das inter-relações de TD&E é a percepção do nível de preparo dos trabalhadores, enquanto equipe de trabalho.

Da mesma forma, os treinados avaliam com aprovação os treinamentos, registrando de acordo com a pesquisa, mais de 90% avaliações ótimas e boas. Caracterizando o nível pessoal de contribuição, suposto por Goldstein (1980), sobre a colaboração individual das pessoas, com o processo produtivo, que embora subjetiva, compõem o modelo sistêmico de compreensão dos fenômenos organizacionais. Na norma ISO 10015 (p.4), encontra-se, no item 4.1.3, uma referência ao “sentimento de co-autoria deste processo de treinamento”, que torna o pessoal mais responsável por assegurar o seu sucesso.

Como as opiniões descritivas do questionário de avaliação retornam aos instrutores, conforme a pesquisa, através do feedback do departamento de capacitação. Encontra-se então, um instrumento não apenas de julgamento, mas de

construção e contribuição para análise pessoal e de reflexão, colaborando para a preparação dos próximos eventos educativos.

Uma das restrições da pesquisa foi a restrita oportunidade de participação que o pesquisador teve na escolha dos treinamentos avaliados. O departamento GRH fez a escolha dos eventos, não possibilitando uma escolha particular do pesquisador. Esse detalhe comprometeu em parte o objetivo de escolher treinamentos de maior custo e relevância para a instituição. Outra restrição foi a impossibilidade de realização de entrevista pessoal com os instrutores para conhecer a contribuição do retorno das avaliações no planejamento dos próximos eventos. Esta última restrição relaciona-se mais com as incompatibilidades de prazos, agendas e autorizações.

A contribuição que esse estudo pretende sugerir à instituição é de formatar e formalizar as avaliações de aprendizado em curto prazo após os eventos de TD&E, medindo os conhecimentos adquiridos pelos treinandos e também de avaliação de resultados a médio prazo, para efetivamente comprovar as competências adquiridas. Conforme sugere a norma ISO 10015 no item 4.5.1 (p. 7), “dentro de um determinado período, após o término do treinamento, convém que a gerência da organização garanta a realização de uma avaliação para verificar o nível de competência alcançado”.

Desta forma, fica o reconhecimento de que a instituição pesquisada prepara-se para uma certificação internacional, através de normas mais específicas e relacionadas diretamente a instituições hospitalares e que, provavelmente, regulamenta estes programas internos de forma mais abrangente, justificando, assim, outros estudos comparativos com outras normas internacionais diferentes da ISO 10015. Pretende-se então, subsidiar outros trabalhos, desta área de desenvolvimento de pessoas e colaborar para a certificação da instituição junto aos organismos mais adequados à realidade hospitalar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. Monografia do curso de administração: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2009.

ANGELIM, G. P.; GUIMARÃES, T. A. Potencial de aprendizagem organizacional e qualidade de gestão: um estudo multicaso em organizações públicas brasileiras. São Paulo: Anais do 27º EnANPAD, 2003.

ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. Aletheia / Ulbra nº 1. Canoas: Ed. Ulbra,. p. 146-167, 1995

ANTONELLO, Claudia Simone. 2010. Vídeo: GP: Desenvolvimento de pessoas I e II. [www.eavirtual.ea.ufrgs.br/EAD\\_TopicosEmergentes\\_Claudia\\_T&D-185kbps](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/EAD_TopicosEmergentes_Claudia_T&D-185kbps)

BARDIN (1977). In: GIL, Antônio Carlos. Métodos de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2007, p. 165.

BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE e LIMA (2006 p.202), In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CAMPBELL (1971). *Annual Review of Psychology*. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, (p.163-170).

CORREIA, M. A.; MATOS, F. R.; LINS, D. Análise de uma organização hospitalar à luz do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003). Rio de Janeiro: Anais do 31º EnANPAD, 2007.

FITZ-GIBBON e MORRIS (1975). In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, (p. 345).

GAGNÉ e BRIGGS (1976). In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, (p. 345)

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2007.

HCPA (instituição pesquisada). Disponível em: <http://www.hcpa.ufrgs.br/institucional>.

KIRKPATRICK, Donald, (1996). In: BORGES-Andrade, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LATHAN, G. P. (1988). In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, (p. 140).

LEE, Richard. (1996). In: SCHAAN, Maria Helena. Avaliação sistemática de treinamento: guia pratico. São Paulo: Ed. LTr, 2001, (p. 34).

MERHY, E.E. A rede básica como uma construção da saúde pública e seus dilemas. In: MERHY, E. E. e ONOKO, R. (orgs.) Agir em saúde: um desafio para o público. São Paulo: Hucitec, 1997.

MILIONI, Benedito. Avaliação dos resultados de treinamento: baseado na gestão por competência - NBR ISO 10015. São Paulo: ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2008.

MILLER, Mike (1999). In: SCHAAN, Maria Helena. Avaliação sistemática de treinamento: guia pratico. São Paulo: Ed. LTr, 2001, (p. 34)

NADLER (1984). In: BORGES-Andrade, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, (p.141-144).

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PILATTI, Ronaldo. Histórias e importância de TD&E. Porto Alegre, (2006).

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Orgs.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALLORENZO (2000). In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, (p. 142).



SANTOS, Débora Luiza; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. Comprometer para aprender? Analisando o comprometimento e a aprendizagem em uma organização hospitalar. São Paulo: Anais do 33º EnANPAD, 2009.

SCHAAN, Maria Helena. Avaliação sistemática de treinamento: guia pratico. São Paulo: Ed. LTr, 2001.

SCRIVEN (1978). In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, (p. 345-357).

STUFFLEBEAM, D. Alternativas em avaliação educacional (1978). In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, (p. 345).

VARGAS (1996). In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, (p.142).

WEXLEY, K. N. (1984). In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e cols. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, (p.140).

ZARIFIAN, Philippe; tradução Maria Helena Trylinski. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## ANEXO A – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO HOSPITAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
2009-2012

### VISÃO

“Ser um referencial público de alta confiabilidade em saúde”.



### VALORES

Respeito à pessoa - Competência técnica -  
Trabalho em equipe - Comprometimento institucional -Austeridade - Responsabilidade social

**ANEXO B - AUTORIZAÇÃO DO GPPG PARA PESQUISA****COMISSÃO CIENTÍFICA E COMISSÃO DE PESQUISA E ÉTICA EM SAÚDE**

A Comissão Científica e a Comissão de Pesquisa e Ética em Saúde, que é reconhecida pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP)/MS como Comitê de Ética em Pesquisa do HCPA e pelo Office For Human Research Protections (OHRP)/USDHHS, como Institutional Review Board (IRB00000921) analisaram o projeto:

**Projeto:** 100388

**Versão do Projeto:** 26/10/2010

**Pesquisadores:**

GUARACI DE MELLO

CLAUDIA SIMONE ANTONELLO

**Título:** Um Estudo acerca dos Indicadores de Avaliação dos Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação em um Hospital Público e a ISO 10015

Este projeto foi Aprovado em seus aspectos éticos e metodológicos de acordo com as Diretrizes e Normas Internacionais e Nacionais, especialmente as Resoluções 196/96 e complementares do Conselho Nacional de Saúde. Os membros do CEP/HCPA não participaram do processo de avaliação dos projetos onde constam como pesquisadores. Toda e qualquer alteração do Projeto deverá ser comunicada imediatamente ao CEP/HCPA.

Porto Alegre, 27 de outubro de 2010.

  
Profª Nadine Clausell  
Coordenadora GPPG e CEP/HCPA

## ANEXO C – SOLICITAÇÃO DE CAPACITAÇÃO INTERNA

**SOLICITAÇÃO DE CAPACITAÇÃO INTERNA**

					Nº
<b>NOME DA AÇÃO DE CAPACITAÇÃO:</b>					
<b>TIPO:</b> <input type="checkbox"/> Congresso <input type="checkbox"/> Curso <input type="checkbox"/> Rodadas de Conversa <input type="checkbox"/> Encontro <input type="checkbox"/> Treinamento <input type="checkbox"/> Grupo de Estudos <input type="checkbox"/> Fórum <input type="checkbox"/> Jornada <input type="checkbox"/> Seminário <input type="checkbox"/> Oficina <input type="checkbox"/> Palestra <input type="checkbox"/> Outros					
<b>JUSTIFICATIVA:</b>					
<b>CONTEÚDO/PROGRAMA a ser desenvolvido:</b>					
<b>AREA SOLICITANTE:</b>					
<b>PERÍODO DE REALIZAÇÃO:</b>					
<b>TURMA</b>	<b>DATA / PERÍODO</b>	<b>HORÁRIO</b>	<b>LOCAL</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>	
<b>PÚBLICO ALVO:</b>			<b>Nº de Vagas:</b>		
<b>DIVULGAÇÃO:</b> <input type="checkbox"/> sim - cartazes <input type="checkbox"/> sim – e-mail <input type="checkbox"/> não					
<b>NOME INSTRUTOR(ES)</b>		<b>MATRÍCULA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>FONE</b>	<b>C.HORÁRIA p/INSTRUTOR</b>
<b>RECURSOS NECESSÁRIOS:</b>					
<input type="checkbox"/> coffee break (a partir de 4h de curso) <input type="checkbox"/> lista de frequência <input type="checkbox"/> avaliação reação <input type="checkbox"/> material gráfico <input type="checkbox"/> flip chart <input type="checkbox"/> retroprojeter <input type="checkbox"/> canetas <input type="checkbox"/> giz <input type="checkbox"/> caixa som p/ computador <input type="checkbox"/> leitor de DVD <input type="checkbox"/> pincel atômico <input type="checkbox"/> caneta de quadro branco <input type="checkbox"/> Outro(s): _____					
		<b>NOME</b>	<b>CP</b>	<b>ASSINATURA</b>	
Coordenador do Evento de Capacitação					
Chefia de Serviço/Unidade					
Consultor CGP					

Data recebimento na CGP \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## ANEXO D – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS

### QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS

Curso:

Data:

Horário:

Instrutor(a):

Local:

#### 1- CURSO

	Ruim	Insatisfatório	Regular	Bom	Ótimo
1.1.Conteúdo ministrado.....					
1.2.Seu aproveitamento no curso foi.....					
1.3.O atendimento do seu nível de expectativa foi.....					
1.4.Qualidade do material didático utilizado.....					
1.5.Utilização de materiais e recursos audiovisuais...					
1.6.Carga horária total.....					
1.7.Adequação do horário das aulas.....					
1.8. Outros: _____					

#### 2 - INSTALAÇÕES

	Ruim	Insatisfatório	Regular	Bom	Ótimo
2.1.Condições da sala de aula.....					
2.2.Recursos auxiliares(quadro, vídeo, flip-chart,...)...					
2.3.Níveis de ruído, iluminação, temperatura.....					
2.4.Outros: _____					

#### 3. – INSTRUTOR

	Ruim	Insatisfatório	Regular	Bom	Ótimo
3.1.Nível de conhecimentos teóricos.....					
3.2.Nível de conhecimentos práticos.....					
3.3.Capacidade de comunicação (didática).....					
3.4.Relacionamento Instrutor /Treinando.....					
3.5.Atuação do instrutor de modo geral.....					

#### 4 – AVALIAÇÃO GERAL DO CURSO:

Ruim

Insatisfatório

Regular

Bom

Ótimo

#### 5 - OUTRAS INFORMAÇÕES (Favor preencher com letra legível)

5.1. Pontos positivos do curso:



5.2. Possibilidades de melhoria na realização desta atividade (conteúdo, tempo, dinâmica, comunicação):

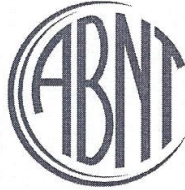


5.3. Outras sugestões:



**ANEXO E - Norma ABNT ISO 10015**

A partir da próxima página, apresenta-se a norma em sua íntegra, 12 páginas.



**ASSOCIAÇÃO  
BRASILEIRA  
DE NORMAS  
TÉCNICAS**

ABNT  
Av. Treze de Maio, 13 - 28º andar  
20031-901 - Rio de Janeiro - RJ  
Tel.: + 55 21 3974-2300  
Fax: + 55 21 3974-2346  
abnt@abnt.org.br  
www.abnt.org.br

© ISO 1999  
© ABNT 2001  
Todos os direitos reservados

ABR 2001

**NBR ISO 10015**

## Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento

Origem: Projeto 25:003.04-001:2000  
ABNT/CB-25 - Comitê Brasileiro da Qualidade  
CE-25:004.04 - Comissão de Estudo de Diretrizes para Treinamento  
NBR ISO 10015 - Quality management - Guidelines for training  
Descriptors: Quality management. Training. Quality. Quality assurance. Quality assurance system  
Esta Norma é equivalente à ISO 10015:1999  
Válida a partir de 30.05.2001

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Treinamento.  
Qualidade. Garantia da qualidade. Sistema  
de garantia da qualidade

12 páginas

Exemplar para uso exclusivo - Guaraci de Mello - 447.248.020-49 (Pedido 260391 Impresso: 25/10/2010)

### Sumário

Prefácio  
Introdução  
1 Objetivo  
2 Referência normativa  
3 Termos e definições  
4 Diretrizes para treinamento  
5 Monitoração e melhoria do processo de treinamento  
ANEXO  
A Tabelas

### Prefácio

A ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas - é o Fórum Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB) e dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros).

Os Projetos de Norma Brasileira, elaborados no âmbito dos ABNT/CB e ABNT/ONS, circulam para Consulta Pública entre os associados da ABNT e demais interessados.

Esta Norma é equivalente à ISO 10015:1999.

### 0 Introdução

Os princípios de gestão da qualidade que fundamentam as normas da família NBR ISO 9000 (da qual a série NBR ISO 10000 é parte integrante) enfatizam a importância da gerência de recursos humanos e da necessidade de treinamento adequado. Esses princípios reconhecem que os clientes respeitam e valorizam cada vez mais o comprometimento de qualquer organização com seus recursos humanos e sua capacidade de demonstrar a estratégia adotada para melhorar a competência de seu pessoal.

Recomenda-se que as pessoas de todos os níveis da organização sejam treinadas de modo a atender ao compromisso da organização em fornecer produtos de acordo com a qualidade requerida por um mercado em constante mudança, onde os requisitos e expectativas dos clientes estão aumentando continuamente.

Esta Norma fornece as diretrizes que orientam as organizações e seu pessoal quando apontam questões relacionadas a treinamento. Esta Norma pode ser aplicada sempre que uma orientação for necessária para interpretar referências a "educação" e "treinamento" nas normas da família NBR ISO 9000 de gestão e garantia da qualidade. Qualquer referência a "treinamento" neste documento inclui todos os tipos de educação e treinamento.



Os objetivos para a melhoria contínua de uma organização, incluindo o desempenho de seu pessoal, podem ser influenciados por uma série de fatores externos e internos, incluindo mudanças no mercado, tecnologia, inovações e requisitos dos clientes e de outras partes interessadas. Tais mudanças podem exigir que as organizações analisem suas necessidades relacionadas às competências. A figura 1 mostra como o treinamento pode ser escolhido como uma forma efetiva de atender a essas necessidades.

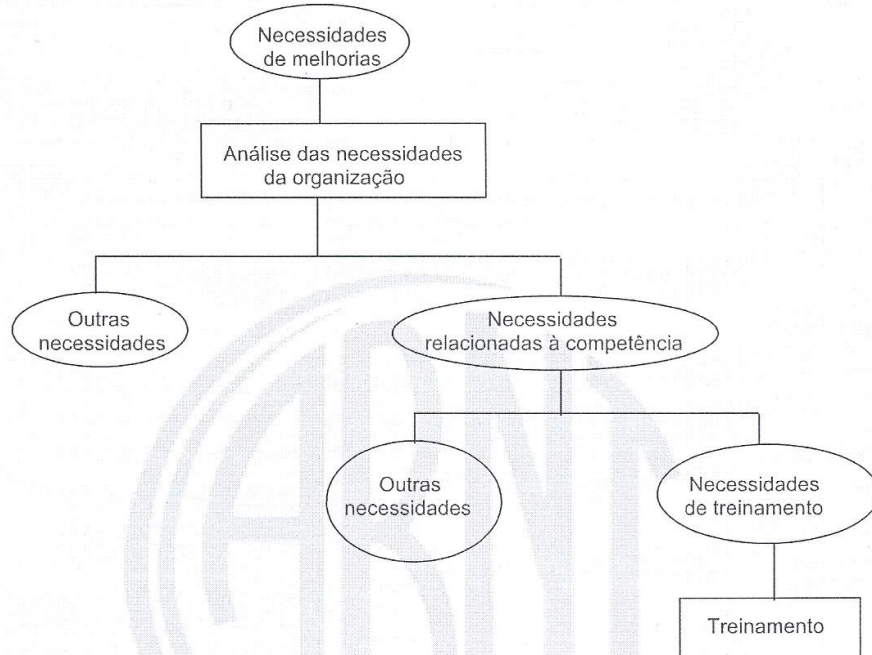


Figura 1 - Melhorando a qualidade pelo treinamento

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

### 1 Objetivo

Estas diretrizes abrangem o desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria das estratégias e dos métodos de treinamento que afetem a qualidade dos produtos fornecidos por uma organização.

Esta Norma é aplicável a todo tipo de organização.

Não tem por objetivo ser usada em contratos, regulamentos ou certificação.

Não acrescenta, altera ou modifica qualquer requisito da série NBR ISO 9000.

Esta Norma não se destina a ser utilizada por empresas fornecedoras de treinamento na prestação de serviços a outras organizações.

NOTA - A principal fonte de referência para as empresas fornecedoras de treinamento deve ser a NBR ISO 9004:2000 - Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para melhorias de desempenho.

As empresas fornecedoras de treinamento poderão utilizar esta Norma sempre que se tratar de treinamento interno de seu pessoal.

### 2 Referência normativa

A norma relacionada a seguir contém disposições que, ao serem citadas neste texto, constituem prescrições para esta Norma. A edição indicada estava em vigor no momento desta publicação. Como toda norma está sujeita a revisão, recomenda-se àqueles que realizam acordos com base nesta que verifiquem a conveniência de se usar a edição mais recente da norma citada a seguir. A ABNT possui a informação das normas em vigor em um dado momento.

NBR ISO 8402 - Gestão da qualidade e garantia da qualidade - Terminologia<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Revisada como NBR ISO 9000:2000.



### 3 Termos e definições

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se os termos e as definições da NBR ISO 8402 e os seguintes:

**3.1 competência:** Aplicação do conhecimento, habilidades e comportamento no desempenho.

**3.2 treinamento:** Processo para desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamentos para atender requisitos.

### 4 Diretrizes para treinamento

#### 4.1 Treinamento: um processo em quatro estágios

##### 4.1.1 Geral

Um processo de treinamento planejado e sistemático pode dar uma importante contribuição para auxiliar uma organização a melhorar suas capacidades e para alcançar seus objetivos da qualidade.

Este processo de treinamento está ilustrado no diagrama do ciclo de treinamento mostrado na figura 2.

Para facilitar a leitura e o entendimento desta Norma e a fim de se fazer uma distinção clara entre a orientação e o uso do modelo de processo para descrever a orientação, o modelo de processo aparece nas tabelas A.1 a A.5 do anexo A.

Para selecionar e implementar o treinamento que objetiva reduzir as lacunas entre as competências requeridas e as existentes, recomenda-se que a gerência monitore os seguintes estágios:

- a) definição das necessidades de treinamento;
- b) projeto e planejamento do treinamento;
- c) execução do treinamento;
- d) avaliação dos resultados do treinamento.

Conforme ilustrado, a saída de um estágio alimenta a entrada do estágio seguinte.



Figura 2 - Ciclo do treinamento

##### 4.1.2 Aquisição de produtos relacionados ao treinamento

É responsabilidade da gerência decidir se e quando deverá ocorrer a aquisição e fornecimento externo ou interno de produtos e serviço relacionados a qualquer um dos quatro estágios do processo de treinamento, e a sua monitoração (ver tabelas A.1 a A.5).

Algumas organizações podem, por exemplo, entender ser mais conveniente obter ajuda externa para desenvolver a análise das necessidades de treinamento.

#### 4.1.3 Envolvimento do pessoal

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

#### 4.2 Definição das necessidades de treinamento

##### 4.2.1 Geral

Convém que a análise das necessidades da organização tenha sido feita e as questões relacionadas à competência tenham sido registradas, conforme demonstrado na figura 1, antes de iniciar o processo de treinamento.

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

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

Os objetivos deste estágio são os seguintes:

- a) definir as lacunas entre a competência existente e a requerida;
- b) definir as necessidades de treinamento dos empregados cuja competência existente não atenda àquelas requeridas para o trabalho; e
- c) documentar as necessidades de treinamento especificadas.

Convém que a análise das lacunas entre a competência existente e a requerida seja feita para determinar se tais lacunas podem ser supridas pelo treinamento ou se outro tipo de ação pode ser necessário (ver tabela A.1).

##### 4.2.2 Definição das necessidades da organização

Recomenda-se que as políticas organizacionais da qualidade e do treinamento, os requisitos de gestão da qualidade, a gestão de recursos e o projeto do processo sejam considerados quando iniciar o treinamento, como um insumo a 4.2, para assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização.

##### 4.2.3 Definição e análise dos requisitos de competência

Convém que os requisitos de competência dos empregados sejam documentados. Esta documentação pode ser revista periodicamente ou conforme necessário quando o trabalho é feito e o desempenho é avaliado.

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

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

##### 4.2.4 Análise crítica das competências

Recomenda-se que seja feita uma análise crítica periódica dos documentos que indicam a competência requerida para cada processo, bem como da ficha de registro da competência de cada empregado.

Os métodos usados para essa análise crítica devem incluir o seguinte:

- entrevistas/questionários dirigidos a empregados, supervisores e gerentes;
- observações;
- discussões em grupo; e
- pareceres de especialistas no assunto.

A análise crítica é feita com base nos requisitos das tarefas e no desempenho profissional na realização das mesmas.



#### 4.2.5 Definição das lacunas de competência

Convém que uma comparação das competências existentes com aquelas requeridas seja feita para definir e registrar as lacunas de competência.

#### 4.2.6 Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência

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

#### 4.2.7 Definição da especificação das necessidades de treinamento

Quando o treinamento é escolhido como solução para eliminar a lacuna de competência, convém que as necessidades do treinamento sejam especificadas e documentadas.

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

É conveniente que este documento torne-se parte da especificação do programa de treinamento e inclua um registro dos objetivos da organização que serão considerados como insumos para o projeto e planejamento do treinamento e para a monitoração do processo de treinamento.

### 4.3 Projeto e planejamento do treinamento

#### 4.3.1 Geral

A fase de projeto e planejamento fornece as bases para a especificação do programa de treinamento.

Esta fase inclui:

- a) projeto e planejamento das ações que devem ser adotadas para eliminar as lacunas de competência identificadas em 4.2.5; e
- b) definição dos critérios de avaliação dos resultados do treinamento e para a monitoração do processo de treinamento (ver 4.5 e 5 e tabela A.2).

#### 4.3.2 Definição de restrições

Convém que os itens relevantes que restrinjam o processo de treinamento sejam determinados e listados.

Tais restrições podem incluir:

- requisitos regulamentares impostos por lei;
- requisitos da política organizacional, incluindo aqueles relativos a recursos humanos;
- considerações financeiras;
- requisitos de prazo e programação;
- disponibilidade, motivação e capacidade da pessoa a ser treinada;
- fatores tais como a disponibilidade de recursos próprios para promover o treinamento, ou disponibilidade de entidades de treinamento credenciadas; e
- restrições de disponibilidade de recursos de outra natureza qualquer.

Recomenda-se que a lista de restrições seja usada para a seleção dos métodos de treinamento (4.3.3) e do fornecedor do treinamento (4.3.5), bem como para a elaboração da especificação do programa de treinamento (4.3.4).

#### 4.3.3 Métodos de treinamento e critérios para seleção

Convém que sejam listados os métodos potenciais de treinamento que possam satisfazer as necessidades do treinamento. A forma de treinamento adequada dependerá dos recursos, das restrições ou limitações e dos objetivos listados.

Os métodos de treinamento podem incluir:

- cursos e seminários no local ou fora do local de trabalho;
- estágios;
- treinamento no local de trabalho;
- autotreinamento; e
- educação à distância.

É conveniente que sejam definidos e documentados os critérios para escolha dos métodos ou combinação de métodos adequados para o treinamento.

Tais critérios podem ser:

- data e local;
- infra-estrutura e instalações;
- custo;
- objetivos do treinamento;
- público-alvo (por exemplo: cargos ou atividades profissionais atuais ou planejadas, especialização e/ou experiência específica, número máximo de participantes);
- duração do treinamento e seqüência de implementação; e
- formas de avaliação e certificação.

#### 4.3.4 Especificação do programa de treinamento

É importante que se prepare uma especificação do programa de treinamento para que se possam negociar com o fornecedor potencial as condições dos processos específicos do treinamento, ou seja, o conteúdo do treinamento específico a ser fornecido.

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

Recomenda-se que os objetivos do treinamento se baseiem nas competências a serem desenvolvidas, conforme estabelecido na especificação das necessidades do treinamento, a fim de assegurar o efetivo fornecimento do treinamento e propiciar uma comunicação clara e aberta.

Convém que a especificação considere o seguinte:

- a) objetivos e requisitos da organização;
- b) especificação das necessidades do treinamento;
- c) objetivos do treinamento;
- d) treinandos (metas do grupo ou metas pessoais);
- e) métodos de treinamento e conteúdo programático;
- f) programação de requisitos, tais como período de duração, datas, etapas importantes;
- g) equipe e materiais necessários ao treinamento;
- h) requisitos financeiros;
- i) critérios e métodos para avaliação dos resultados do treinamento, para medir o seguinte:
  - satisfação do treinando,
  - aquisição de conhecimentos, habilidades e comportamentos do treinando,
  - desempenho do treinando no trabalho,
  - satisfação do gerente do treinando,
  - impacto na organização do treinando, e
  - monitoração do processo de treinamento (ver seção 5).

#### 4.3.5 Seleção do fornecedor do treinamento

Recomenda-se que todo fornecedor potencial de treinamento, externo ou interno, seja submetido a um exame crítico antes de ser selecionado para fornecer o treinamento. Esse exame pode incluir informações escritas (por exemplo: catálogos, folhetos) e relatórios de avaliação. Convém que o exame seja baseado na especificação do programa de treinamento e nas restrições identificadas.

É conveniente que a seleção seja registrada através de acordo ou contrato formal, explicitando as atribuições, papéis e responsabilidades para o processo de treinamento.



#### 4.4 Execução do treinamento

##### 4.4.1 Geral

É de responsabilidade do fornecedor do treinamento realizar todas as atividades especificadas para o fornecimento do treinamento, conforme previsto na especificação do programa de treinamento.

Entretanto, assim como fornecer os recursos necessários para assegurar os serviços do fornecedor de treinamento, o papel da organização em apoiar e facilitar o treinamento pode incluir:

- apoio aos treinandos e ao instrutor;
- monitoração da qualidade do treinamento fornecido.

NOTA - Um instrutor é uma pessoa que aplica um método de treinamento.

A organização pode dar suporte ao fornecedor do treinamento na monitoração da execução do treinamento (ver seção 5).

O sucesso dessas atividades é afetado pela efetividade da interação entre a organização, o fornecedor do treinamento e o treinando.

O objetivo dos itens a seguir é fornecer as orientações para o desenvolvimento dessas atividades (ver tabela A.3).

##### 4.4.2 Atividades de apoio

###### 4.4.2.1 Apoio pré-treinamento

O apoio pré-treinamento pode incluir as seguintes atividades:

- municiar o fornecedor do treinamento com as informações pertinentes (ver 4.2);
- informar o treinando sobre a natureza do treinamento e as lacunas de competência que se pretende eliminar; e
- possibilitar os contatos necessários entre o instrutor e os treinandos.

###### 4.4.2.2 Apoio ao treinamento

O apoio ao treinamento pode incluir as seguintes atividades:

- fornecer ao treinando e/ou ao instrutor a infra-estrutura necessária, como por exemplo: ferramentas, equipamentos, documentação, *softwares*, acomodações;
- fornecer oportunidades adequadas e pertinentes para o treinando aplicar as competências que estão sendo desenvolvidas; e
- dar o retorno sobre o desempenho na atividade, conforme requerido pelo instrutor e/ou treinando.

###### 4.4.2.3 Apoio ao final do treinamento

O apoio ao final do treinamento pode incluir as seguintes atividades:

- recebimento de informações de realimentação do treinando;
- recebimento de informações de realimentação do instrutor; e
- fornecimento de informações de realimentação para os gerentes e o pessoal envolvido no processo de treinamento.

#### 4.5 Avaliação dos resultados do treinamento

##### 4.5.1 Geral

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

Os insumos para a avaliação dos resultados do treinamento são as especificações das necessidades e do programa de treinamento, bem como os registros do treinamento fornecido.

Os resultados do treinamento em geral não podem ser plenamente analisados e validados até que o treinando possa ser observado e avaliado no trabalho.

Dentro de um determinado período após o término do treinamento, convém que a gerência da organização garanta a realização de uma avaliação para verificar o nível de competência alcançado.

É conveniente que as avaliações sejam feitas:

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

Convém que a avaliação seja conduzida de acordo com os critérios estabelecidos (ver 4.3.4).

O processo de avaliação inclui coleta de dados e elaboração de relatório de avaliação que forneça insumos para a monitoração do processo. (ver tabela A.4)

#### 4.5.2 Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação

Um relatório de avaliação pode incluir o seguinte:

- especificação das necessidades de treinamento;
- critérios de avaliação e descrição das fontes, métodos e períodos para avaliação;
- análise dos dados coletados e interpretação dos resultados;
- análise crítica dos custos do treinamento; e
- conclusões e recomendações para melhoria.

A ocorrência de não-conformidade pode requerer procedimentos de ações corretivas.

É conveniente que a conclusão do treinamento seja devidamente documentada nos registros do treinamento.

### 5 Monitoração e melhoria do processo de treinamento

#### 5.1 Geral

O objetivo principal da monitoração é assegurar que o processo de treinamento, como parte do sistema da qualidade da organização, está sendo devidamente gerenciado e implementado, de forma a comprovar a eficácia do processo em alcançar os requisitos do treinamento da organização. A monitoração envolve a análise de todo o processo de treinamento em cada um dos quatro estágios (ver figura 2).

Convém que a monitoração seja conduzida por pessoal competente de acordo com os procedimentos previstos pela organização. Sempre que possível, é conveniente que este pessoal seja independente das funções cujas atividades estejam sendo monitoradas. Os métodos para monitoração podem incluir: consultas, observação e coleta de dados. Recomenda-se que os métodos sejam definidos durante o estágio de especificação do plano de treinamento (ver 4.3.4).

A monitoração é uma ferramenta valiosa para melhorar a eficácia do processo de treinamento (ver tabela 5).

#### 5.2 Validação do processo de treinamento

Os insumos para a monitoração podem incluir todos os registros das etapas integrantes do processo de treinamento. Baseado nesses registros, pode ser feita uma análise crítica das diversas etapas para identificar itens não-conformes e as devidas ações preventivas e corretivas. Tais insumos podem ser coletados durante o ciclo do treinamento, fornecendo as bases para a validação do processo de treinamento e fazendo recomendações para melhoria.

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

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

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

Além disso, é conveniente que a análise crítica do processo de treinamento identifique quaisquer outras medidas que visem tornar mais eficazes os diferentes estágios do processo de treinamento.

É recomendável manter registros apropriados das várias atividades de monitoração e avaliação realizadas, dos resultados obtidos e das ações planejadas.

/ANEXO A



NBR ISO 10015:2001

9

**Anexo A (informativo)**  
**Tabelas**

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

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

Tabela A.1 (conclusão)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Definição da especificação das necessidades de treinamento (4.2.7)			
Lista dos requisitos de competência Lista das lacunas de competência Resultados de treinamentos anteriores Solicitações de ações corretivas	Documentar os objetivos e os resultados esperados do treinamento	Especificação das necessidades de treinamento	Documento com a especificação das necessidades de treinamento

Tabela A.2 - Projeto e planejamento do treinamento (4.3)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Definição das restrições (4.3.2)			
Requisitos regulamentares Requisitos da política organizacional Considerações financeiras Requisitos de datas e programação; disponibilidade de recursos e entidades de treinamento credenciadas Disponibilidade, motivação e aptidão dos treinandos Outros fatores logísticos	Identificação das restrições	Conhecimento das restrições	Lista das restrições
Métodos de treinamento e critérios para seleção (4.3.3)			
Especificação das necessidades de treinamento Lista de recursos, restrições e objetivos Lista de métodos opcionais de treinamento Critério para escolha dos métodos de treinamento	Identificação dos métodos de treinamento	Conhecimento sobre os métodos de treinamento	Lista dos métodos de treinamento
Especificação do projeto de treinamento (4.3.4)			
Requisitos e objetivos da organização Especificação das necessidades de treinamento Objetivos do treinamento Público ou pessoa-alvo do treinamento Métodos e conteúdo programático do treinamento Requisitos de prazos Requisitos financeiros e de recursos Critérios para avaliação dos resultados do treinamento Procedimentos de monitoração	Definição da especificação do projeto de treinamento	Especificação do projeto de treinamento	Documentação referente à especificação do projeto de treinamento
Seleção do fornecedor do treinamento (4.3.5)			
Informações escritas dos fornecedores potenciais do treinamento Relatórios de avaliação Especificação do projeto de treinamento Restrições identificadas	Seleção do fornecedor do treinamento	Identificação do fornecedor do treinamento	Acordo ou contrato formal estabelecendo as atribuições, papéis e responsabilidades pelo processo de treinamento



Tabela A.3 - Execução do treinamento (4.4)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Atividades de apoio (4.4.2)			
Apoio pré-treinamento (4.4.2.1)			
Especificação das necessidades do treinamento Lista das lacunas de competência Especificação do projeto de treinamento	Fornecer informações para o instrutor e o treinando	Registro das informações	Registro das informações prévias
Apoio ao treinamento (4.4.2.2)			
Infra-estrutura: ferramentas, equipamentos, documentos, <i>softwares</i> , acomodações Oportunidades para aplicar a competência adquirida Oportunidades de realimentação do desempenho do treinando no trabalho	Dar apoio ao instrutor e ao treinando	Registros do apoio ao treinamento	Registros do apoio ao treinamento
Apoio ao final do treinamento (4.4.2.3)			
Registros referentes ao pré-treinamento Registros referentes ao apoio do treinamento	Obter do instrutor e do treinando informações de realimentação sobre o treinamento  Fornecer informações de realimentação para gerentes e outros funcionários envolvidos no processo de treinamento	Registro das informações de realimentação	Registro das informações de realimentação

Tabela A.4 - Avaliação dos resultados do treinamento (4.5)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação (4.5.2)			
Especificação das necessidades de treinamento Especificação do programa de treinamento Registros do fornecimento do treinamento	Coletar os dados e conduzir a avaliação com base nos critérios estabelecidos  Analisar os dados e interpretar os resultados, analisar criticamente o orçamento, verificar a aquisição da competência especificada  Recomendar ações correlativas	Relatório de avaliação	Relatório de avaliação Registros do treinamento

Tabela A.5 - Monitoração e melhoria do processo de treinamento (seção 5)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Validação do processo de treinamento (5.2)			
Decisão para iniciar o treinamento	Fornecer evidências objetivas da efetividade do processo de treinamento no atendimento às necessidades da organização através de consultas e observações	Registros de monitoração	Registros de monitoração Solicitação de ações corretivas ou preventivas
Listas de competências existentes e requeridas			
Lista das lacunas de competência			
Especificação das necessidades de treinamento			
Especificação do programa de treinamento			
Acordo ou contrato formal definindo as atribuições e responsabilidades pelo processo de treinamento			
Registros do fornecimento do treinamento			
Relatório de avaliação			

