

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

MARIA CARLA LUNA

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PARA A ÁREA DE PRODUÇÃO DE UMA
FÁBRICA DE PRODUTOS VETERINÁRIOS**

Porto Alegre

Agosto de 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

MARIA CARLA LUNA

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PARA A ÁREA DE PRODUÇÃO DE UMA
FÁBRICA DE PRODUTOS VETERINÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre

Agosto de 2007.

Maria Carla Luna

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PARA A ÁREA DE PRODUÇÃO DE UMA
FÁBRICA DE PRODUTOS VETERINÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Grande do Sul como requisito parcial par obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay

Conceito final:

Aprovado em dede.2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientadora – Profa. Dra. Angêla B.S. Garay – UFRGS

RESUMO

A capacidade produtiva das empresas está relacionada entre outros fatores à maneira como as empresas gerenciam seus recursos, mais especificamente os seus recursos humanos. Nesse contexto, um plano de treinamento e desenvolvimento surge como uma alternativa interessante para articular as estratégias organizacionais e as pessoas, proporcionando maior motivação e resultado para a empresa. O presente trabalho identificou as necessidades de treinamento e desenvolvimento atuais e futuras sob o ponto de vista dos operadores e supervisores de produção. Trata-se de um estudo exploratório que a partir de análise de documentos, observação e entrevista semi-estruturada com 5 supervisores e 5 operadores de produção. Como resultado final foi proposto um plano de treinamento e desenvolvimento para os funcionários da área produtiva, verificando que existe a necessidade de estruturar a gestão de pessoas na empresa a fim de cumprir os objetivos estratégico da empresa.

Palavras Chaves: treinamento, desenvolvimento, gestão de pessoas

ABSTRACT

The proactive capacity of the companies are related to the way companies manage its resources, more specifically human resource. In this context, a plan of training and development appears as an interesting alternative to articulate the organization strategies and the people, providing motivation of the employees and results for the company. The present research identified the needs of current and future training and development under the point of view of the operators and supervisors of the production area. The study was made out of document analysis, observation and interviews half structuralized with 5 supervisors and 5 operators. As the main result of this project it was built a plan of training and development for the employees of this company. It was verified that there's a need to review the human management in order to the company reach its strategic objectives.

Key Words: training, development, human management

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
INTRODUÇÃO	9
1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE.....	11
2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	15
3. JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	17
4 OBJETIVO GERAL.....	20
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
5. REVISÃO DA LITERATURA	21
5.1 TREINAMENTO	22
5.2 DESENVOLVIMENTO	25
5.3. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (LNTD).....	27
5.4 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS	32
5.5. AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO.....	35
5.6 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	37
5.7 A ABORDAGEM DE COMPETÊNCIAS E T&D	40
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
6.1 MÉTODO ADOTADO	46
6.2 COLETA DE DADOS	48
6.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	49
6.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE	50
6.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	50
7 RESULTADOS.....	51
7.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
8 CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A	68

APÊNDICE B	70
APÊNDICE C	72
APÊNDICE D	74
APÊNDICE E	75

LISTA DE FIGURAS

FIGURA: 01 – ABORDAGEM SISTÊMICA DO T&D.....	37
FIGURA:0 2- HISTÓRICO: EVOLUÇÃO T&D.....	39

INTRODUÇÃO

O presente trabalho buscou realizar o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a área de operação de uma empresa multinacional, a qual será aqui chamada de ITCA S/A, que fabrica produtos veterinários e está localizada em Porto Alegre. Através desse levantamento foi proposta uma estruturação de atividade de T&D até então não existente na empresa.

Na medida em que a empresa quer se tornar referência em qualidade e ser reconhecida como a maior produtora de vacina contra a febre aftosa do país, considerou-se importante avaliar as necessidades de T&D para a área de operação. Buscou-se sugerir atividades de aprendizagem e desenvolvimento que pudessem contribuir no alinhamento dessas ações às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais.

A importância de repensar a prática da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações se deve ao fato de que, atualmente, esta área está desempenhando um papel relevante nas empresas. Isso ocorre devido às mudanças constantes no mercado de trabalho e à necessidade das organizações acompanharem as inovações para manterem seus funcionários atualizados e motivados. Como coloca Salas (2006), as organizações sabem que para serem viáveis e competitivas, precisam ser coleções de habilidades adaptáveis, o que implica em ter sua

força de trabalho - empregados, executivos e gestores - com conhecimentos, habilidades e atitudes atuais e adaptáveis.

A Gestão de Pessoas nas organizações vem tornando-se cada vez mais estratégica, buscando uma maior sintonia com a missão e valores da empresa e almejando contribuir com os resultados do negócio. Seja através de consultorias internas ou de uma atuação como facilitador entre gestores e sua equipe, a área de recursos humanos tem-se buscado antecipar tendências de mercado, atrair, reter talentos e melhorar o desempenho das equipes, o que envolve especialmente, e entre outros fatores, o desenvolvimento de mecanismos que estimulem a capacitação pessoal e profissional e o comprometimento dos colaboradores.

1.CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

Em 1896, dois consultores técnicos da ITCA S/A desembarcaram no Rio de Janeiro, com a missão de levantar as possibilidades comerciais no Brasil. Nesse mesmo ano foi fundada a primeira representação da ITCA no Brasil, e durante quinze anos, esta foi a principal fonte de vendas no país. Em fevereiro de 1911, surgiu uma representação comercial própria, com sede no Rio de Janeiro, que passou a responder por toda a distribuição dos produtos no país.

Devido ao grande sucesso alcançado, em 1921 foi fundada a Chímical Industrial ITCA Weskott & Cia, que, além de importar e comercializar os produtos da ITCA, iniciou a produção local de medicamentos, alavancada por um remédio.

Até a década de 30 o crescimento da empresa foi constante. As campanhas publicitárias, arrojadas para a época, contribuíram de forma decisiva para o sucesso no mercado brasileiro. A segunda guerra mundial abalou profundamente a vida da empresa em todo o mundo. Somente após a guerra e de anos para se restabelecer no mercado, a ITCA voltou a investir no país. Assim, em 1956, adquiriu uma antiga fábrica de ácidos, instalada em um terreno no estado do Rio de Janeiro. Na época o presidente mundial da empresa, esteve no Brasil e anunciou oficialmente ao presidente da República, Juscelino Kubitschek, a decisão da empresa de instalar um parque fabril, inicialmente com quatro fábricas: anilinas, produtos químicos intermediários, derivados de cromo e defensivos agrícolas. O conjunto industrial foi inaugurado em junho de 1958, dando origem ao

moderno complexo da ITCA de hoje, ocupando 1,9 milhão de metros quadrados. Nesse mesmo ano, chegou ao estado de São Paulo, para onde transferiu sua sede administrativa em 1973.

Na área animal ocorreu o investimento de uma fábrica de produção contra a febre aftosa em 1986 em Porto Alegre. Tornou-se referência no setor por ser a primeira a implantar o conceito de Biossegurança.

Em 1992, depois de várias mudanças, o nome da empresa passou para ITCA S.A. Atualmente é líder mundial no ramo de polímeros, passando a conquistar essa posição também no Brasil.

No ano de 1999 a empresa investiu aproximadamente US\$ 25 milhões e inaugurou uma nova fábrica na área farmacêutica, trazendo modernas tecnologias e equipamentos para o Brasil, hoje com capacidade de abastecer todo o Mercosul.

Com a compra dos negócios de polioli da empresa americana Lyondell Chemical Company, no início de 2000, a ITCA assegurou ainda mais a liderança em poliuretano.

A atuação na Área Animal iniciou em 1989 com a compra do Laboratório Alfa Noli que produzia vacina contra a febre aftosa entre outros produtos. Sua produção era inferior a 10 milhões de dose por ano. No ano de 1994 foi a primeira fábrica a introduzir o conceito de Biossegurança no Brasil, sendo autorizada e certificada pelo Ministério da Agricultura. Em 1996 foi certificada pela ISO 9002, em 1998, ISO 14001, enquanto que em 2001 a capacidade da planta foi ampliada de 40 milhões para 100 milhões de doses ao ano. Já em 2002 sua capacidade máxima passou para 150 milhões de doses por ano. Recentemente, atingiu-se um número histórico em relação à qualidade de sua produção: 150 milhões de doses de vacinas aprovadas consecutivamente sem qualquer restrição. Para os próximos anos será investido no sistema de controle de qualidade, produtivo, e tratamento da água e efluentes.

No mercado há cinco empresas multinacionais que produzem a vacina contra a febre aftosa: Merial, Vallé, Ptfizer, Shering-Plough e Intervet. Hoje, a ITCA ocupa a segunda posição no ranking das maiores empresas deste segmento no Brasil. Além disso, a vacina fabricada na unidade de Porto Alegre é uma das melhores do país, sendo considerada como referência para a realização de testes no Ministério da Agricultura.

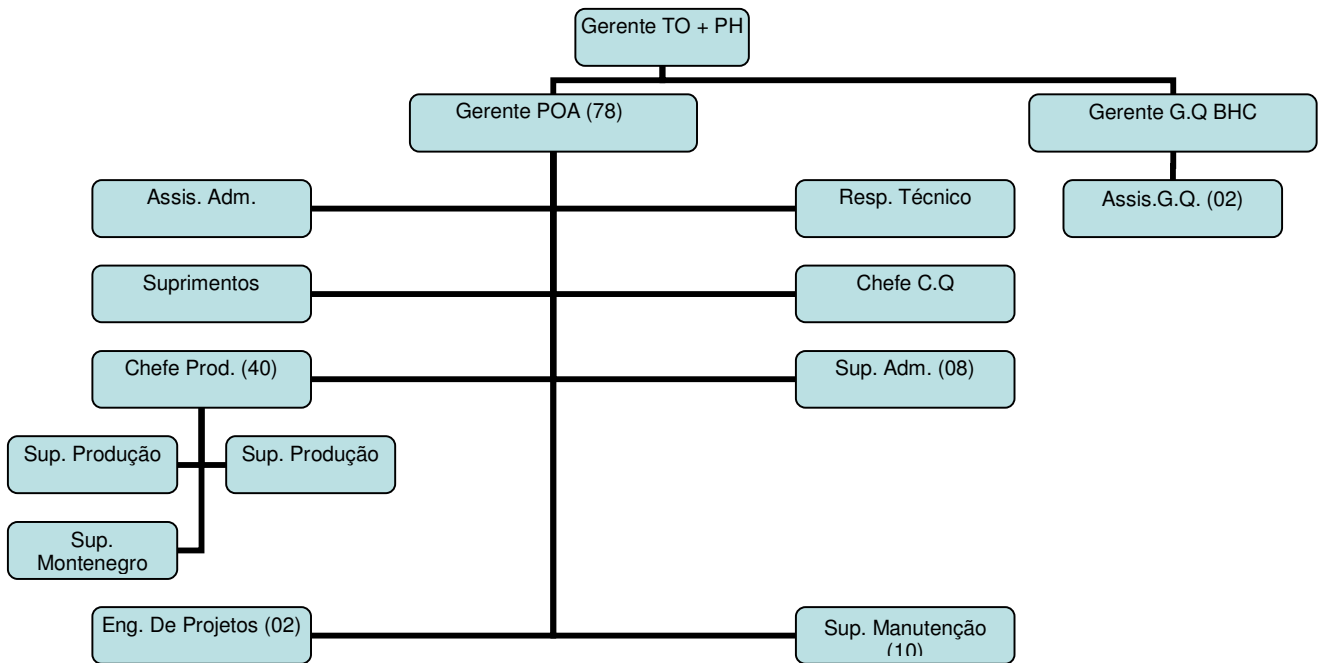
Atualmente a ITCA de Porto Alegre possui 83 colaboradores sendo 4 estagiários, 41 operadores na produção, 9 analistas no controle de qualidade, 2 na área de garantia da qualidade, 14 na engenharia e manutenção, 6 no depósito e 7 no administrativo.

Os setores de Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Financeiro, Contabilidade e Jurídico estão localizados na sede administrativa de São Paulo. Em Porto Alegre há apenas funcionários que operacionalizam as políticas definidas pela sede.

As funções de Recursos Humanos na unidade de Porto Alegre estão centralizadas no cargo da assistente administrativa, que realiza tarefas operacionais como acompanhamento das admissões, demissões, compra e distribuição de vale transporte e vale refeição, programação de férias, lançamento de horas extras, compra de material para o escritório e organização de eventos e confraternizações.

Os treinamentos técnicos e comportamentais de Porto Alegre são destinados apenas ao nível gerencial, sendo os mesmos organizados pela área de Recursos Humanos de São Paulo, cabendo a assistente administrativa da unidade de Porto Alegre providenciar as passagens, estada e transporte para os colaboradores enviados para o curso.

Abaixo segue o organograma da empresa.



Pode-se identificar que é uma fábrica enxuta. A assistente administrativa da unidade de Porto Alegre reporta-se diretamente ao gerente de Porto Alegre.

Apenas 10% do efetivo da empresa possuem terceiro grau completo e 5% são formados em alguma pós-graduação.

2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Atualmente na empresa - unidade de Porto Alegre - não existem atividades estruturadas de Treinamento e Desenvolvimento para o seu corpo profissional, o que inclui os operadores e supervisores da área de produção. Ao ser contratado, o novo integrante aprende na prática o manuseio das máquinas, processos da fabricação da vacina e conhecimento acerca dos componentes químicos que serão manuseados. O técnico de segurança do trabalho repassa no local as orientações de como utilizar os equipamentos de proteção individual (EPIs), buscando a conscientização dos colaboradores.

Mesmo sem treinamento, o processo de fabricação parece não colocar em risco os funcionários, na medida em que o índice de acidentes de trabalho é baixo. Entretanto, este fato não isenta a necessidade dos colaboradores conhecerem o processo mais detalhadamente e estarem sendo preparados para as necessidades futuras da organização, podendo, inclusive, haver aproveitamento desses agentes nos diversos setores da empresa, quando necessário.

Deste modo, a organização precisa estar constantemente atenta para o levantamento adequado das necessidades de T&D, planejamento este que é base para o desenvolvimento da qualificação de seus profissionais. Essa qualificação é fundamental, tanto para aumentar a produção como para manter os padrões de qualidade exigidos do produto.

Assim, como questão de pesquisa tem-se: quais são as principais necessidades de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a área produção, tendo em vista que a ITCA quer se tornar a maior produtora de vacinas contra a febre aftosa?

3. JUSTIFICATIVA DO TEMA

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) pode ser considerada uma das atividades fundamentais de transformação das organizações, vital para a sobrevivência dos negócios. Para Tachizawa (2001), um plano de T&D bem construído é capaz de motivar as pessoas da organização e criar perspectivas de evolução tanto pessoal como profissional, permitindo a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como favorecer a modificação de comportamentos que não estejam contribuindo o alcance dos resultados da empresa. Entretanto, para ser um fator decisivo no futuro da organização, deve constar no plano estratégico a intenção de investir em programas que propiciem o atendimento das necessidades atuais e futuras, ter recursos financeiros disponíveis, envolver projetos prioritários e, acima de tudo, evitar a discriminação de pessoas.

Como menciona Salas (2006), as interações entre aprendizagem, treinamento e desenvolvimento devem demonstrar valor agregado às estratégias e aos negócios das organizações. Segundo Boog (2004), o treinamento voltado ao técnico e operacional está mais próximo dos processos e reflete-se mais diretamente no nível físico e de resultados concretos. Já o T&D de equipes, especialmente quando se trabalham o desenvolvimento de lideranças, manifesta-se de maneira mais indireta nos resultados operacionais.

Além disso, os líderes têm um papel de incentivar e motivar a sua equipe. Antes de mudar o processo de pensar, é necessário se fazer legítima suas ações, T&D sendo importante para apoiar e criar situações de aprendizado de maneira participativa.

Silva (2002) esclarece que a organização tem uma vantagem competitiva diferenciada quando consegue melhorar a qualidade de seus recursos existentes ou usá-los mais eficazmente que as demais empresas, sendo essa vantagem sustentável quando não pode ser facilmente copiada.

Trabalho em grupo, equipes unidas, gerentes com habilidade humana além de técnica, cooperação, flexibilidade, comprometimento com a organização, comunicação em todos os sentidos, participação e desenvolvimento contínuo são elementos fundamentais cada vez mais valorizados para as organizações. Dentro dessa necessidade, a própria área de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos deixou de ser uma área centralizada e centralizadora para ser descentralizada pelas várias áreas da organização passando a ter uma função orientadora, composta por profissionais com competência abrangente visualizando os objetivos organizacionais, sem a necessidade de se estabelecer normas e procedimentos de controle e aplicação dos instrumentos. Gestão de pessoas passa a ser exercida por todas as pessoas com função de supervisão na organização, baseando-se nas diretrizes gerais oriundas e aprovadas por toda a organização, sendo coerentes com os objetivos das pessoas e da organização.

Boog (1999) reforça que o principal atributo hoje da área de recursos humanos é a de fazer com que a organização desenvolva e explicita para todos da organização sua visão de futuro, valores, missão, objetivo, trabalhando os pontos fortes que ela dispõe para alcançar, bem como os pontos fracos. Torna-se importante todos na organização conhecerem aonde a empresa quer chegar, para que, de modo comprometido, juntos alcancem o objetivo.

No contexto acima descrito, insere-se o levantamento de necessidades de T&D como atividade fundamental, ponto de partida para a estruturação e execução de programas adequados as necessidades organizacionais.

No entanto, a unidade da empresa que foi estudo nesse trabalho não apresenta nenhuma política de T&D definida, nem desenvolve atividades de T&D, o que inclui a importante área de produção. Deste modo, considera-se pertinente o tema proposto, capaz de trazer contribuições efetivas para a empresa.

4 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral: realizar o levantamento e o planejamento de atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para a área de produção da filial de Porto Alegre da empresa ITCA S/A.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) identificar as necessidades de T&D atuais e futuras para a área de produção, considerando a empresa como um todo (análise organizacional);
- b) levantar as atuais necessidades de T&D, sob o ponto de vista dos operadores e supervisores de produção;
- c) propor um plano de treinamento e desenvolvimento (T&D).

5. REVISÃO DA LITERATURA

No século XVIII observava-se a competência profissional como elemento chave da eficácia empresarial; a então inabilitação dos trabalhadores para operar máquinas e trabalhar processos criou um obstáculo à eficácia, renunciando a importância de investimentos na capacitação empresarial. Com o passar dos anos foi, assim, crescendo o trabalho especializado, e o treinamento começou a ser sistematizado, garantindo a diminuição de erros e a ampliação da capacidade para realizar outras tarefas. Como consequência da sistematização, inclusive, a formação de profissionais generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica mas também da sociedade. (BOOG, 1999)

Para Bastos (1991) a história do treinamento pode ser dividida em quatro ondas: a primeira onda compreende o período de 1950 a 1970, onde as ações de treinamento estavam dirigidas para o desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais voltadas para o desempenho do trabalho. O treinamento passou a ser uma atividade administrativa, passando, assim, a proporcionar maior habilitação e capacitação profissional.

A segunda onda abrange o período de 1960 a 1980 e caracteriza-se por preocupar-se em qualificar a mão-de-obra para a operação de processos tecnológicos. Nos anos 70, como sinaliza Argyris (1992), a competitividade fruto da evolução tecnológica e a eficiência dos negócios passaram a depender cada vez mais da atualização e aprendizagem dos funcionários, do que da autoridade gerencial.

A terceira onda abrange os anos de 1970 a 1990 e tem como característica o aumento da importância da educação aberta e continuada, onde passa a ser esperado que o próprio trabalhador tenha capacidade de identificar e priorizar suas necessidades de treinamento. Há a substituição dos controles sobre o processo pelo controle dos resultados, a partir de controles internos dos sujeitos. O parâmetro da capacitação deixa de ser o perfil desejado para os cargos (baseado em tarefas definidas), na medida em que as tarefas deixaram de poder ser prescritas.

Devido a esse histórico, a formação, a atualização e a aprendizagem contínua tornaram-se metas essenciais para o sucesso do negócio. O crescente investimento nesses programas e a busca por resultados de médio e longo prazo transformaram novamente as atividades de treinamento, ampliando seu escopo.

Já a quarta onda compreende o período de 1980 até hoje em dia, onde a ênfase está no desenvolvimento da criatividade, no preparo para as tomadas de decisões e em uma maior exigência a respeito de técnicas de mensuração e efetividade das ações de capacitação.

O desafio atual da gestão não está no ajustamento das pessoas aos planos, mas o desenvolvimento das pessoas para enfrentar a realidade exterior numa nova dinâmica e numa contínua mutação pela pressão da competitividade (BOOG, 1999).

5.1 TREINAMENTO

No modelo Taylorista, o operador possui suas atividades pré-definidas executando as atividades de operações decompostas em tarefas simples, tudo controlado pelo gerente o qual planeja e organiza o trabalho necessário para o bom desenvolvimento da atividade. Com o passar dos anos, o operário passou a ser mais bem preparado para atuar no seu cargo, conseguindo

visualizar a utilidade do seu trabalho. O gerente passou a ter uma visão de longo prazo e percebeu-se a necessidade de ter a habilidade de boa comunicação e a receber treinamentos gerenciais para isso.

Atualmente, as linhas gerenciais das organizações não estão apenas executando e, sim, fazendo com que todos da equipes se envolvam e façam. O gerente deve fornecer os recursos necessários para que o grupo faça, provendo condições para as competências das pessoas e dos grupos se desenvolverem, provocando mudança e criação de conhecimento, quebrando barreiras entre as várias áreas da empresa para produzir o conhecimento necessário melhorando a utilização dos recursos da empresa.

Os processos que não apenas transmitam conhecimentos, mas que façam as pessoas e grupos, em seu processo de aprendizagem, desenvolver, criar novos conhecimentos, inovar. Esse conhecimento, gerado continuamente por equipes o que fará o diferencial entre empresas. Das vendas a produção, da contabilidade ao armazém, precisamos vencer a etapa do “domínio da tecnologia” para ingressar na era da “aprendizagem coletiva”. (BOOG, 1999, p. 138)

Treinar vem do latim *trahere*, significando trazer, levar a fazer algo. O conceito relaciona-se com o conhecimento necessário, como o uso de métodos mais ou menos sistemáticos capazes de levar alguém a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. Para Marras (2002), treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Segundo Carvalho (1998), é o processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidade, conhecimentos e

atitudes. Na visão de Rosenberg (2001), o treinamento deve apoiar os indivíduos na aquisição de uma nova habilidade, utilizar um novo conhecimento de uma determinada maneira dentro de um período. Para ser aplicado, devemos fazer as perguntas: o que queremos que a pessoa aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado, e finalmente verificar os resultados.

No entanto, Boog (1999) afirma que os programas de treinamento devem reproduzir o mais fielmente possível o ambiente de trabalho no qual o treinando operará, pois ele precisa aprender o conhecimento e o maior número possível de razões pelas quais algo pode ou deve ser feito. Enquanto para Carvalho (1998) “... o treinando se apresenta como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente modificador comprovado...”.

Essa capacitação do profissional deve ser com algo que vá além da aquisição de informações, envolvendo desenvolvimento de habilidades. De acordo com Boog (1999), treinar consiste no oferecimento de oportunidades que propiciem ao indivíduo a reelaboração do seu projeto de vida profissional e os significados da contribuição do desempenho para a realização desse projeto, demonstrando que o treinamento acaba se voltando para a pessoa como um todo.

Assim, o processo de capacitação de um indivíduo tem por missão ensiná-lo a pensar, a reelaborar seus significados, e a aprender a fazer autocrítica. Ele não só precisa saber o como fazer, mas também o porque do como fazer em função desses significados e valores que sua racionalidade revela. Esse tipo de treinamento chama-se interativo.

Quando devidamente implantado, proporciona inúmeras vantagens, entre as quais destacam-se as seguintes, (Carvalho 1999, p. 156):

- Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos;
- Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho;
- Disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização;
- Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial;
- Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho;
- Condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços;
- Maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal;
- Diminuição acentuada dos acidentes e desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

5.2 DESENVOLVIMENTO

De acordo com Boog (1999), nas organizações o termo passou a designar o processo de preparar pessoas para executar tarefas exigidas por um trabalho a ser realizado. As tarefas necessárias às atividades podem variar em complexidade, exigindo encadeamento e interações não-usuais de ações, podendo ser motoras ou intelectuais. Entretanto, conforme coloca o autor, o fato de ser intelectual não torna uma ação necessariamente mais complexa que uma ação motora. Devido à sofisticação e técnica dos profissionais de treinamento, foi-se evidenciando outras necessidades como a promoção da discussão sobre princípios técnicos, morais, comportamentais e habilidade de relacionamento social que podem ser utilizados para outros tipos de situações.

Desenvolvimento vem do latim *des* – para ênfase + *en* para dentro, interno + *volvere* – mudar de posição, lugar, nas organizações tem o sentido de fazer crescer, fazer progredir, alguém

em direções diferentes das que se está habituado. O autor reforça que o conceito nada mais é do que a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas de que ela está engajada ou desempenhando.

Para Boog (1999), o processo parece-se com o conceito de treinamento, entretanto o desenvolvimento pressupõe uma visão mais para o futuro, tanto da organização como do indivíduo, visualiza o potencial do indivíduo para progredir numa direção ou noutra. O treinamento e desenvolvimento se complementam na medida em que as duas se propõem a suprir a empresa com as competências de que ela necessita para seu funcionamento, sendo que uma para aquele momento e outra para o futuro.

Há situações que fica difícil mensurar os efeitos positivos ou negativos de uma atividade de T&D, sendo um dos motivos a dificuldade de demonstrar os efeitos de flutuação normais no desempenho de toda a empresa e os efeitos de outras variáveis que afetam o trabalho como clima organizacional ou movimentos trabalhistas.

A inovação provem do conhecimento desenvolvido das práticas de conjunto de todos, que se modifica gradualmente e se incorpora ao conhecimento grupal e cultural. Nos dias de hoje, torna-se importante propiciar uma cultura no qual o aprendizado seja resgatado, onde as pessoas se motivem buscando e transmitindo conhecimento. Torna-se importante que o experimentar seja repassado a todas as profissões, na qual os executores não sejam obrigados a esconder as suas pequenas idéias e ensaios. Todo o conhecimento deve ser valorizado, seja ele no conceito ou experiência deve haver a troca entre os operadores e os líderes.

As organizações precisam aprender a favorecer o desenvolvimento e conhecimento em todos os níveis, pois favorece a troca de experiência entre as pessoas, independente do nível hierárquico ou formação. Há possibilidades de desenvolvimento de multivalência entre os

colaboradores, pessoas capazes de assumir indistintivamente várias posições na empresa, pessoas valorizadas pela competência que aportam ao desenvolvimento e não pelo nível hierárquico que ocupam.

O nível hierárquico não pode ser o principal meio de valorização e promoção, deve-se estimular a criação de conhecimento, linguagem e tecnologia. O cargo não pode limitar o homem, mas deve servir de plataforma para que ele contribua com toda a organização (BOOG, 1999, p. 139).

Esse conceito de treinamento e desenvolvimento visa que a empresa tenha o conhecimento de suas necessidades mínimas de competência, ao mesmo tempo se crie um ambiente para que as pessoas e equipes ultrapassem seus limites.

Nesse sentido, Marras (2002) complementa referindo que, ao se desenvolver um talento, busca-se despertar suas potencialidades, permitindo que se desperte e cresçam até o nível desejado de resultados. Para isso, as organizações estimulam a participação, de forma planejada e sistemática, em eventos que possibilitem e levem à reflexão sobre os mais diversos temas atualizados.

5.3. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (LNTD)

O Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento engloba a pesquisa e a respectiva análise na qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho, ou seja, entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e as exigências da organização, devendo estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária. Como evidenciado por Marras (2002), todo conjunto de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organização e sua origem está, na

maior parte das vezes, no próprio recrutamento e seleção, situação que muitas vezes evidencia diferenças de perfil nos empregados recém-admitidos, que levam a organização a implementar ações de treinamento para ajustar tais diferenças.

O LNTD detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários:

- Cenário Reativo: representa situações em que a necessidade existe, ocasionando problemas reais. Deve ser entendida e avaliada em termos de conseqüências práticas, uma situação análoga à manutenção corretiva: primeiro tem de acontecer a anomalia ou o problema para depois buscar uma solução.
- Cenário Prospectivo: o treinamento age com vistas ao atingimento de metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas. Baseia-se na manutenção preventiva, adiantando-se aos problemas e acontecimentos posicionando-se pró-ativamente.

O diagnóstico da situação representa, assim, o levantamento e a análise de dados que dão subsídio ao plano de treinamento e desenvolvimento (MARRAS 2002 p. 150). O levantamento das necessidades responde basicamente as duas questões iniciais:

- 1) Quem deve ser treinado?
- 2) O que deve ser aprendido?

Nesse ponto deve ser feito a primeira análise comparativa entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais. Há três situações que demonstram as possibilidades existentes como resultado da análise de um LNTD.

- a) A primeira situação representa um trabalhador completamente defasado com o perfil organizacional, isto é o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) são distintos do exigido pela empresa;

- b) A segunda situação representa o trabalhador com parte do CHA necessário, apenas uma parcela do que ele sabe e faz coincide com o que a organização pede;
- c) A terceira situação é a de um trabalhador com praticamente todas as características requeridas pelo cargo.

O autor reforça que o LNTD é um programa de pesquisa e coleta de dados, onde os recursos humanos passam a tomar conhecimento dessas necessidades através de: aplicação de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores, aplicação de testes, observação *in loco* de trabalhos sendo realizados, folha de avaliação de desempenho, solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

A escolha dos métodos depende da característica da organização, do perfil da área, da cultura da empresa, do momento organizacional.

Para Boog (1999), são considerados indicadores de T&D “a priori” fatos que, se ocorrerem resultarão em necessidades de treinamento: expansão da empresa e admissão de novos empregados, redução do número de empregados, mudança de métodos e processos de trabalho, substituições ou movimentações do pessoal, faltas, licenças, férias, expansão dos serviços, mudança nos programas de trabalho ou de produção, modernização do maquinário, produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

Já os indicadores “a posteriori” são os advindos do não-atendimento de necessidades de treinamento, esses problemas estão relacionados tanto com o processo produtivo quanto com os recursos humanos:

Com o processo produtivo encontram-se: qualidade inadequada da produção; baixa produtividade; avarias freqüentes em equipamentos e instalações; comunicações defeituosas; tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado; despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos; excesso de erros e desperdício; elevado número de acidentes; pouca versatilidade dos empregados; e mau aproveitamento do espaço disponível.

Com os recursos humanos: relações deficientes entre o pessoal; número excessivo de queixas; pouco ou nenhum interesse pelo trabalho; falta de cooperação; faltas e substituições em demasia; dificuldades na obtenção de bons elementos; tendência a atribuir falhas aos outros; erros na execução de ordens.

O LNTD pode ser realizado em três níveis: considerando a organização (nível estratégico), considerando as tarefas e considerando-se os indivíduos. Machado e Lima (1998) propuseram uma metodologia para a identificação e a priorização das necessidades de capacitação que sejam consideradas estratégicas para a organização. O pressuposto central é de que o estabelecimento das necessidades de capacitação deve se dar a partir da identificação das demandas da organização, permitindo que a tomada de decisão sobre as áreas prioritárias estejam em sintonia com os objetivos e com as diretrizes organizacionais.

Quanto à análise de tarefas, mais tradicional e voltada para áreas operacionais, esta é executada para determinar os objetivos instrucionais que serão relacionados aos desempenhos de determinadas atividades ou trabalhos essenciais ao alcance dos objetivos e metas organizacionais. Trata-se, portanto, de uma descrição das tarefas, bem como das competências necessárias para sua adequada execução.

Segundo Goldstein (1991), os passos para a realização da análise de tarefas seriam os seguintes: detalhamento das tarefas, formação de grupos funcionais de tarefas, elaboração de

CHAs, determinação das tarefas e CHAs relevantes, estabelecimento de relacionamento entre CHAs relevantes e tarefas, planejamento do ambiente de treinamento a partir do relacionamento entre tarefas e CHAs e validação de conteúdo dos CHAs elaborados. Cumpridas estas etapas, tem-se um rico detalhamento das tarefas e das competências necessárias, em termos comportamentais, à sua execução, que permite com que os treinamentos sejam devidamente planejados, de acordo com as prescrições da teoria instrucional.

A última análise a ser executada concerne à análise individual. Nesta etapa, duas questões orientam as ações e estratégias empregadas: quem, dentro da organização, precisa ser treinado, e que tipo de instrução é necessária. De posse das informações sobre a adequação das ações de T&D aos ambientes organizacionais em questão, bem como dos restritores e potencializadores organizacionais (análise organizacional), e ainda tendo sido detalhadas as tarefas e as competências essenciais na promoção da efetividade organizacional (análise de tarefas), resta identificar quais pessoas ou grupos necessitam de que treinamentos (análise individual).

Torna-se fundamental nesta etapa, desta maneira, a identificação dos pré-requisitos para participação dos programas de T&D. Não reconhecer esta necessidade implica na formação de turmas de treinandos completamente heterogêneas em termos de conhecimentos e habilidades fundamentais. No caso de treinamentos de natureza predominantemente cognitiva, situações como esta dificultam o desenvolvimento eficaz das ações. Geralmente, quando há diferenças drásticas no domínio de pré-requisitos, os instrutores ou nivelam os cursos por baixo, ou por cima. No primeiro caso, aqueles com os pré-requisitos exigidos logo se desinteressarão pelo curso por o acharem pouco desafiador. Na segunda hipótese, os alunos sem os conhecimentos e habilidades básicas acharão o curso demasiadamente difícil e, conseqüentemente, também se desinteressarão pelos conteúdos previstos.

Em síntese, o sucesso dos sistemas de T&D depende fundamentalmente da realização de levantamentos sistemáticos de necessidades de treinamento, por meio, inicialmente, da investigação dos determinantes do problema de desempenho observado (condições, motivação e competências) e, posteriormente, de três diferentes análises. A análise organizacional, que objetiva estabelecer condições ambientais adequadas para que a transferência de treinamento realmente ocorra. A análise de tarefas, cujo objetivo é identificar as exigências do cargo, trabalho, posto ou ocupação, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes associados aos desempenhos das tarefas. E, por fim, a análise individual, que pretende identificar os colaboradores que apresentam discrepâncias de desempenhos, bem como escolher adequadamente o tipo de treinamento necessário.

Após a realização do LNTD, com a definição de que área, quem e no que treinar, inicia-se a preparação do T&D propriamente dito, o que corresponde a escolha dos métodos e técnicas a serem empregadas para o alcance dos objetivos.

5.4 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS

Marras (2002) define dois tipos de objetivos, específicos e genéricos, que devem ser considerados nesta fase pela área de Recursos Humanos:

Objetivos Específicos:

- Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho da função;
- Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados;

- Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Objetivos Genéricos:

- Produtividade: o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, havendo melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e fatores de produção resultados dos trabalhos;
- Qualidade: tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo;
- Incentivo Motivacional: treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz. Sentindo-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem feito para sua própria satisfação;
- Otimização pessoal e organizacional: é pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancado pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional.
- Atendimento de exigências de mudanças: mudanças tecnológicas, de processos, comportamentais que pressionam diariamente os membros da estrutura organizacional. O treinamento é o principal instrumento para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atingem.

Tendo isso em consideração, a escolha do método e técnica deve ser objetivo e calcado em critérios sólidos e bem definidos. Para Boog (1999), os critérios podem ser divididos em dois: os critérios prioritários e o critério geral.

Os critérios prioritários são aqueles relacionados com as atividades de treinamento, a saber: os objetivos institucionais e a população a ser atendida.

Objetivos institucionais respondem as seguintes perguntas:

- O que pretendo ou que mudanças quero que aconteça ao final do treinamento?
- Que nível de profundidade quero atingir na conduta do treinando?

Cada objetivo exige um tratamento específico, o sucesso está em diversificar as técnicas de treinamento, resguardando o princípio da consistência interna, que se baseia na adequação dos meios ao objetivo a ser alcançado.

Quanto à população a ser atendida, deve-se levar em consideração os seguintes aspectos: nível de escolaridade; hierarquia; níveis funcionais; homogeneidade ou heterogeneidade; cultura; tempo na organização; expectativas dos treinandos; e experiências anteriores ao treinamento.

O segundo é o Critério Geral, que corresponde as decisões relativas ao treinamento, sendo comum a outras atividades da empresa. Contemplam: objetivos da empresa; disponibilidade de tempo; recursos materiais (local); recursos humanos; e disponibilidade orçamentária.

Para ajustar o treinamento aos objetivos da empresa, deve-se passá-los em revista, avaliando a extensão, profundidade e permanência. Dessa maneira, surgirão sub-critérios para a elaboração dos planos de treinamento, tais como: continuidade e permanência; sazonalidade; gravidade; abrangência ou amplitude; emergência; situação atual da empresa; situação externa; crise política interna; idade da empresa; peculiaridade da empresa em relação ao mercado;

peculiaridade da empresa nas relações com o estado; peculiaridade da empresa em relação à política de pessoal; e origem da empresa.

Realizadas essas análises, acontece a escolha dos métodos e técnicas de T&D. Entre os possíveis encontram-se, de modo geral:

- Com base na aprendizagem pela experiência (método prático): orientadas para a situação de trabalho (“on the job”); Rodízio; Estágio; Enriquecimento de cargos; Delegação e Participações diversas (em comitês, projetos, equipes, ...)
- Com base na aprendizagem pela simulação: dramatização; jogos de empresa; demonstrações e estudos de caso, dentre outras.
- Com base na aprendizagem pela teoria: explanação oral; debates; estudo dirigido; painel e leituras dirigidas.
- Com base na aprendizagem pelo desenvolvimento de atitudes: Jogos, role-playing, modelagem; dinâmica de grupo; aconselhamento psicológico; tutoria e coaching.

Realizado o T&D, acontece outra importante etapa, que é a avaliação de T&D, que será brevemente discutida a seguir.

5.5. AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização. Todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja possibilidade de mensurar os resultados conseguidos (MARRAS 2002, p.159).

Um dos problemas enfrentados pela área de Recursos Humanos é o de mensurar os resultados de certos módulos quando não há forma objetiva capaz de traçar previamente metas que conduzam ao resultado ou quando existem apenas respostas indiretas que subsidiem a decisão de

saber se a relação custo benefício foi conseguida ou não. Muitas questões ligadas ao comportamento humano envolvem investimentos de longo prazo e sem nenhuma possibilidade imediata de computar resultados diretos sobre o trabalho.

Marras (2002) reforça que a avaliação situa-se normalmente em dois pontos: primeiro, a avaliação é realizada antes do treinamento; no segundo, uma nova avaliação será feita após a aplicação do módulo, possibilitando uma análise comparativa entre os resultados antes e depois do evento. Caso os resultados esperados não tenham sido atingidos, deverão ser revistos a metodologia e o conteúdo programático, reajustando o programa e reaplicando o módulo se necessário.

Hamblin (1978) propõe cinco variáveis de avaliação de treinamento:

- Avaliação de reação: busca-se a relação ao módulo aplicado e ser conteúdo, ao instrutor e às condições em que o módulo foi apresentado;
- Avaliação do aprendizado: verificação prática do que foi assimilado durante o módulo, podendo comparar ao resultado que se vinha obtendo anteriormente;
- Avaliação de comportamento: é o processo avaliativo mais complexo devido à dificuldade imediata de comprovar a mudança pela própria subjetividade em estimar os resultados obtidos;
- Avaliação de valores: analisa os efeitos aos sistemas de valores individuais, causando mudanças no perfil cultural e por consequência na cultura organizacional;
- Avaliação de resultados: é a comparação que se faz levando-se em conta as metas organizacionais no período após o treinamento: redução de absenteísmo, rotatividade, otimização das relações intergrupais, otimização da qualidade, entre outros.

A figura 1 a seguir ilustra as quatro etapas que sintetizam o processo de T&D:



FIGURA: 01 – ABORDAGEM SISTÊMICA DO T&D
 Fonte: Maria Carla Luna

5.6 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O conceito de estratégia surgiu na Grécia Antiga mais especificamente nos campos militares conforme Bethlem (1981). A palavra deriva de *strategos*, que significa estritamente general. Estratégia implica em tudo aquilo que o general fez, desde uma explicação para ações passadas até comportamentos pretendidos. A vinculação da palavra estratégia como a “arte do general” ocorreu durante toda Antiguidade e provavelmente até o século XVIII.

Atualmente, a palavra desempenha um papel extremamente importante dentro das organizações servindo como um recurso para tomada de decisão. Para Ansoff (1990) a estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Tais regras podem ser: a) regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o ambiente externo ou estratégias de negócios como produtos e tecnologias; b) regras que

estabelecem as relações internas e os processos da organização ou estratégias administrativas; e c) regras para a condução diária das atividades da empresa ou políticas operacionais.

Anthony et al (1996) traz as características da administração estratégica de recursos humanos, ou seja, é aquela que reconhece os impactos do ambiente organizacional externo, o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, apresenta o foco no longo prazo, enfatiza a escolha e a tomada de decisão, considera todas as pessoas da empresa (não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais) e está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Há duas estratégias básicas de recursos humanos, a qual as duas se contrapõem devido a pertencerem a diferentes filosofias de administração.

- a) Estratégia de controle: os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, para desempenhar bem as funções devem ser mandados e controlados.
- b) Estratégia de comprometimento: as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. Essa estratégia é baseada no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado ao aumento de desempenho.

No atual contexto, as competências e capacidades são dimensões complementares de uma nova abordagem de estratégia empresarial que enfatizam os aspectos comportamentais da estratégia. Para Fleury e Fleury (2000), a estratégia e as competências afirmam que o processo de formulação estratégica pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos da empresa. A primeira procura estabelecer uma vantagem competitiva no setor, surgindo a identificação de oportunidades entre produto-mercado. A segunda considera que cada empresa

tem um portfólio de recursos tangíveis e intangíveis podendo obter vantagens competitivas de dentro para fora através da mobilização e organização desses recursos.

A estratégia de gestão de pessoas baseada em capacidades e competências assume a premissa de que a gestão de ativos intangíveis é de difícil imitação pelo concorrente e que os empregados devem agregar valor pelas suas competências, fator crítico de sucesso na era da informatização e do conhecimento.

Assim sendo, considera-se gestão estratégica de pessoas aquela capaz de prover à organização uma vantagem competitiva através de pessoas e processos organizacionais, assumindo, com isso, um valor “estratégico”. É aquela capaz de executar a estratégia da organização, ajustando-as as estratégias de RH.

A seguir segue um quadro resumo com os conceitos discutidos nesse capítulo:

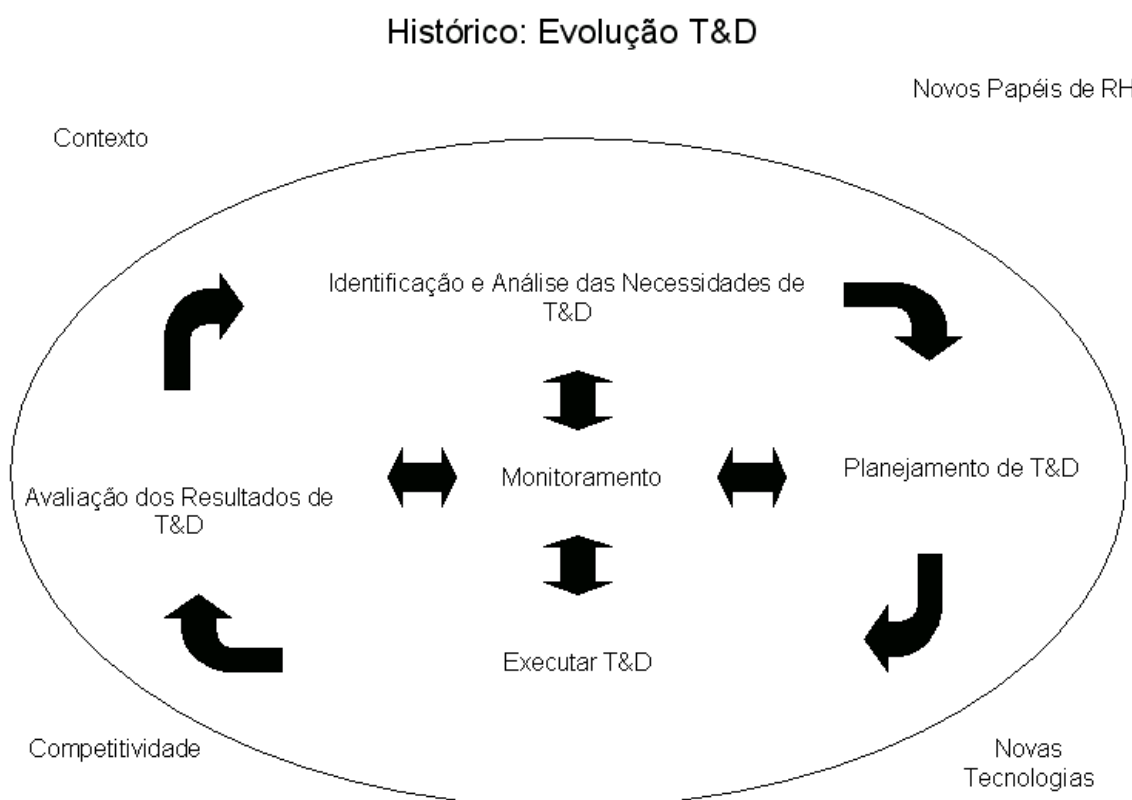


Figura:0 2- Histórico: Evolução T&D

Fonte: Adaptado pela autora de LEE, Renato; BOOG, Gustavo.

5.7 A ABORDAGEM DE COMPETÊNCIAS E T&D

No atual contexto de gestão de pessoas, a abordagem de competências vem ganhando destaque na medida em que considera que, para a realização da estratégia organizacional, os indivíduos passam a ser considerados elementos-chave na busca pelo diferencial competitivo, os quais precisam ser devidamente orientados a fim de alinhar o desempenho humano e os resultados do negócio das organizações. Busca, assim, promover o alinhamento necessário do desempenho humano aos resultados desejados ao negócio,

Somente levar em consideração as pessoas ou o negócio organizacional não mais é suficiente na elaboração de respostas organizacionais rápidas a transformações de mercado, tampouco à antecipação destas. Essa é a principal problemática do LNTD, reconhecer somente a perspectiva individual no desenvolvimento do processo, tornando-se desvinculada do negócio organizacional, qualquer ação educacional que dele decorra.

O conceito de competência e qualificação, segundo Ruas (2005), decorre principalmente das características que marcavam o mundo corporativo há quase 30 anos, tais como a prevalência do emprego formal, o trabalho predominantemente industrial, atividades previsíveis e forte base sindical. Em conjunto estas características determinavam o foco da competência em conjuntos de capacidades voltados para processos organizacionais previstos e bem controlados. Conforme o autor, o problema é que, atualmente, em face da aceleração da concorrência, da lógica predominante das atividades de serviços, do trabalho informal e sazonal e da baixa previsibilidade

dos negócios e serviços, não mais bastam que os indivíduos possuam tais conjuntos de competências, mas, sim, que eles sejam capazes de mobilizá-los em resposta a determinada demanda organizacional.

Do outro lado então, em uma tentativa de se contrapor ao conceito de competência associado ao de qualificação, a escola francesa estende a preocupação única com a definição de conjuntos CHA's para as relações possíveis entre estes – o saber – e o saber agir. Não é suficiente mais unicamente atender aos requisitos formais especificados nos cargos, mas sim a forma como os indivíduos os articulam em resposta a inúmeras e variadas demandas organizacionais. Nesta perspectiva, de acordo com Ruas (2005), a noção de competência é associada à capacidade de um indivíduo de mobilizar seus conjuntos de conhecimentos e habilidades em conformidade com as exigências de situações específicas.

Assim, no nível organizacional de análise, as competências devem permitir a consecução eficaz do planejamento estratégico de uma organização (realização de missão, visão, objetivos e estratégias organizacionais). O conceito é aqui entendido como um conjunto de capacidades e tecnologias que conferem à organização um diferencial frente ao mercado competitivo, de forma que são três os critérios a serem obedecidos:

- a. deve refletir na forma como os clientes são atendidos;
- b. deve permitir um nível adequado de diferenciação frente aos concorrentes e;
- c. deve ser de difícil imitação (Prahalad & Hamel, 1990).

Alcançados estes critérios, têm-se as denominadas *core competence* proposto, conforme nomeadas pelos autores supramencionados.

Apesar de o conceito de *core competence* ser atraente e instigante, segundo Ruas (2005), são raríssimas as empresas que conseguem satisfazer os três critérios mencionados, em especial o

terceiro, relacionado ao fato de ela ser de difícil imitação. Para o autor, esta dificuldade, essencialmente determinada pela alta competitividade do mercado nacional e internacional, pode ser superada pelo desdobramento do conceito de *core competence* em um outro conceito menos excludente, o de competência organizacional, dividido nos seguintes tipos:

- a. básica: contribuem para a sobrevivência da organização no médio prazo;
- b. seletiva: diferenciam a organização no espaço onde compete e;
- c. essenciais: diferenciam a organização no espaço de concorrência internacional.

Como observado, no nível de análise organizacional, as competências visam de forma geral permitir com que as organizações, em maior ou menor grau, diferenciem-se de seus concorrentes. Mas é preciso que essas competências sejam clarificadas para os indivíduos que, de fato, tornarão suas empresas capazes de competir em um mercado globalizado. É nesse sentido que o conceito precisa também ser estendido ao nível de grupos.

Conforme Ruas (2005), é comum a afirmação de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa. Entretanto, na prática, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em toda as áreas da empresa, são apropriadas nelas de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras. Possivelmente a carência de ações nesse âmbito decorra das dificuldades para identificar e caracterizar os recursos que compõem esse tipo de competências coletivas. Definidas as competências organizacionais e de grupo, é chegado o momento de se estabelecer competências individuais. Se até então o objetivo era traduzir o plano estratégico em termos de necessidades organizacionais e de grupos/unidades, neste momento, a finalidade é identificar conjuntos de capacidades individuais que permitam a emergência de resultados entre os níveis da organização. Segundo Dutra (2001), as

competências organizacionais somente são concretizadas pelo fato de as pessoas colocarem em prática, de forma contextualizada, suas habilidades e conhecimentos.

Apesar das possibilidades apresentadas, é possível concluir, em vista às recentes definições do conceito de competência, que o termo refere-se tanto a conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que o indivíduo deve desempenhe bem suas atividades, como à capacidade de mobilizar ou canalizar inteligentemente estes aspectos (CHA) objetivando o sucesso em sua tarefa. A partir desse reconhecimento que se torna fundamental a vinculação entre a competência individual e os objetivos organizacionais.

Para que as ações e políticas de recursos humanos possam devidamente atender às necessidades individuais e organizacionais é preciso que as competências sejam trabalhadas no nível organizacional, de grupos e individual. E é justamente onde a prática e a pesquisa sobre o assunto são lacunosos – segundo Ruas (2005), ainda não há evidências que comprovem o desenvolvimento de competências no nível de grupos – que se pretende agir.

A apropriação, pela prática de LNTD, do conceito proposto, então, torna-se essencial não somente em face da dificuldade de as prescrições teóricas e, principalmente, as metodológicas reconhecerem a ampliação do leque de competências requeridas atualmente pelos funcionários de uma organização. Mas, essencialmente, pela urgência de que os programas de T&D passem a contribuir para a promoção do desempenho e da efetividade organizacional. Conforme Cooke (2001), essa urgência decorre do fato de, em uma visão globalizada da economia que direciona os olhares dos gestores para estratégias de curtíssimo prazo, algumas organizações estarem paulatinamente substituindo ações de T&D por estratégias alternativas, como o *outsourcing*. A pressão organizacional pela efetividade de seus subsistemas torna insuficiente a mera demonstração da ocorrência de aprendizagem ou de transferência de treinamento para o trabalho

(Burrow & Berardinelli, 2003). Nesse sentido, de tornar a ferramenta de LNT uma importante estratégia na promoção do desempenho ou da efetividade organizacional, é que o conceito então de espaço ocupacional pode ser de grande utilidade. Como observado, o nível principal de análise levado em consideração em um diagnóstico de necessidades é o individual, de forma que as competências extraídas em uma análise de tarefas, articuladas unicamente, assim, ao posto ou cargo que a pessoas ocupam, caso bem desenvolvidas, somente são capazes de permitir a observação e efeitos das ações de T&D também no nível individual, em termos de reações, aprendizagem e, na melhor das hipóteses, de melhorias dos desempenhos individuais. Se o diagnóstico de necessidades não for capaz de reconhecer a ampliação do espaço ocupacional dos indivíduos em uma organização, então, pode ser que os treinamentos jamais contribuam para a geração de resultados organizacionais.

No caso específico do diagnóstico de necessidades, e tendo em vista o objetivo de que os programas educacionais promovam efeitos no nível organizacional, a observação da ampliação do espaço ocupacional associa-se, essencialmente, à noção de transversalidade de competências individuais. Essa expressão implica, assim, na necessidade de se reconhecer a interdependência das competências dos colaboradores de uma organização. Não reconhecer essa interdependência implica, assim, na crença na suposição de que os efeitos dos comportamentos individuais no trabalho emergem para gerar resultados em níveis mais elevados. Entretanto, pouco se sabe sobre como os treinamentos, com objetivos centrados nos individuais, geram resultados em níveis mais elevados (Kozlowski et al, 2000). Caso essa crença continue a ser aceita, conforme os autores asseveram, corre-se o risco de se negligenciar a influência de fatores contextuais na eficácia de treinamentos. E assim, a prática de LNT continuará a basear-se somente em resultados de análises

de tarefas e individuais e, conseqüentemente, a propiciar o planejamento de ações de T&D desvinculadas dos reais negócios da organização.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é descrever e justificar o desenho da pesquisa selecionado para este estudo. Também são apresentados os procedimentos de desenvolvimento para realizar o experimento, as variáveis do modelo de pesquisa, a caracterização da amostra, a coleta de dados durante o estudo exploratório, o pré-teste e o processamento dos respectivos dados coletados.

6.1 MÉTODO ADOTADO

O método científico consiste na sistematização de princípios e técnicas, suficientemente gerais, capazes de embasar a produção científica em diversos campos do conhecimento.

O objetivo da pesquisa científica é descobrir respostas às questões através da aplicação de procedimentos científicos. Esses procedimentos têm sido desenvolvidos com o propósito de garantir que a informação pesquisada possa ser relevante, para a resposta das questões formuladas e que a análise seja confiável e não enviesada.

A metodologia de pesquisa pressupõe que, uma vez que se tenha definido o problema da pesquisa, especificando os tipos de informação requeridos, o pesquisador deva preparar um projeto de pesquisa que defina as condições adequadas para a coleta e a análise dos dados, bem como o relatório com os resultados obtidos.

Conforme Selltiz et al. (1959), os propósitos de uma pesquisa podem ser agrupados em quatro objetivos gerais:

- a) adquirir familiaridade com um fenômeno ou alcançar novas percepções deste fenômeno, freqüentemente objetivando formular um problema de pesquisa mais preciso ou desenvolver hipóteses;
- b) descrever precisamente as características de um particular indivíduo, situação ou grupo (com ou sem hipóteses iniciais específicas a respeito da natureza dessas características);
- c) determinar a freqüência com que algo ocorre ou associação com alguma outra coisa (usualmente, mas não sempre, a partir de uma hipótese inicial específica);
- d) testar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Yin (2006) propõe um outro critério para a classificação de propostas para a pesquisa. Para ele, três dimensões devem ser consideradas na definição do tipo de pesquisa que será realizada. Estas dimensões são:

- a) o tipo de questão colocada;
- b) a extensão do controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais;
- c) o grau de concentração em eventos contemporâneos ou históricos.

A metodologia de pesquisa adotada para este trabalho privilegiou o estudo de caso, com abordagem através da pesquisa exploratória, também denominada pesquisa qualitativa, visto proporcionar maior familiaridade com o problema, precedido, quando necessário, de levantamentos quantitativos.

De acordo com Mattar (1994), o estudo de caso apresenta estreito relacionamento com os

métodos da pesquisa explanatória, pois sua metodologia permite desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, mesmo diante da possibilidade de utilização conjunta dos dois tipos de pesquisa (qualitativo e quantitativo), nos casos em que se verifique a necessidade de um levantamento quântico que deva anteceder a pesquisa qualitativa.

Enquanto Martins; Bicudo (1995), na pesquisa qualitativa os dados são coletados na forma de comunicação entre sujeitos e o tratamento de dados será realizado através de interpretação, sendo compreendida como um modo de ajuizar o sentido das proposições que levam a uma compreensão ou esclarecimento dos sentidos e significados da palavra, da sentença, dos textos.

Para os autores, a abordagem qualitativa procura captar os significados atribuídos aos eventos pelos participantes; deve-se verificar se as interpretações construídas pelo pesquisador, fazem sentido para aqueles que fornecem dados. O uso da respectiva abordagem se justifica quando o problema básico da pesquisa é preencher lacunas no conhecimento, as quais se referem à compreensão de processos que ocorrem em uma determinada instituição ou comunidade.

A intenção deste trabalho não é apenas descrever o caso estudado, mas propor um levantamento de treinamento e desenvolvimento para os operadores de produção de uma indústria do setor veterinário. Em suma, a metodologia de estudo de caso único e exploratório.

6.2 COLETA DE DADOS

Tendo em vista o até então exposto, para a coleta de dados foi utilizado:

- a) *análise de documentos*: procurando identificar o histórico da empresa, de seus produtos e tecnologias, dos elementos de comunicação, das normas elaboradas, atas, regras de gestão, projetos executados e em andamento;

b) *observação*: focando-se na observação direta do cotidiano e rotina da organização, procurou-se fazer o levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento;

c) *entrevistas*: direcionadas aos supervisores de produção e operadores de produção da empresa, como o uso de um roteiro de entrevistas semi-estruturadas construído tendo em vista os objetivos deste estudo (Anexos A e B).

A coleta de dados foi realizada no período de Março à Abril de 2007. Inicialmente, os supervisores de produção da empresa foram contatados para esclarecer o objetivo da pesquisa e a necessidade de sua colaboração com as informações. Somente após esse contato foram realizadas as entrevistas para verificar a visão dos supervisores e da empresa quanto o assunto.

Essas entrevistas duraram cerca de trinta minutos, sendo conduzidas pela pesquisadora. Para cada entrevista foi efetuado um relatório, buscando transcrever as principais informações trazidas.

6.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participaram da pesquisa 5 supervisores de produção, correspondendo a 100% dos supervisores e 5 operadores de produção escolhidos aleatoriamente representando 6% do total. Destes, dois eram operadores de produção I, um operador de produção II, um operador de produção III e um operador de produção IV, abrangendo, assim, pelo menos um de cada nível.

6.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

De posse dos relatórios com a transcrição das informações reveladas nas entrevistas, foi feita uma análise interpretativa do conteúdo, tendo como pano de fundo a realidade da empresa e o referencial teórico aqui anteriormente construído.

6.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Não se trabalhou com o conceito de competência, atual na gestão de pessoas, por julgar-se esse conceito complexo para a realidade atual da empresa. No atual estágio, a empresa não estaria preparada para tanto.

Não foi possível entrevistar um número maior de operadores devido ao tempo necessário para as entrevistas, que foram longas, na medida em que tratou de um assunto novo para eles, os quais não estão habituados com a linguagem.

Uma possível limitação foi de que a pesquisadora já fez parte do quadro da empresa podendo ter influenciado no momento da coleta de dados, na entrevista e na própria análise dos dados.

7 RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentar a análise dos resultados através dos dados e informações obtidos pela pesquisa, questionários realizados, observações e análise de documentos.

7.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas entrevistas com cinco supervisores e cinco operadores de produção. O perfil dos respondentes pode ser apresentado, como ilustra o Gráfico 1. Deve-se destacar que, para fins comparativos, a formação dos entrevistados está colocada em anos de estudo, ou seja, foi realizada a soma contínua dos anos de estudos.

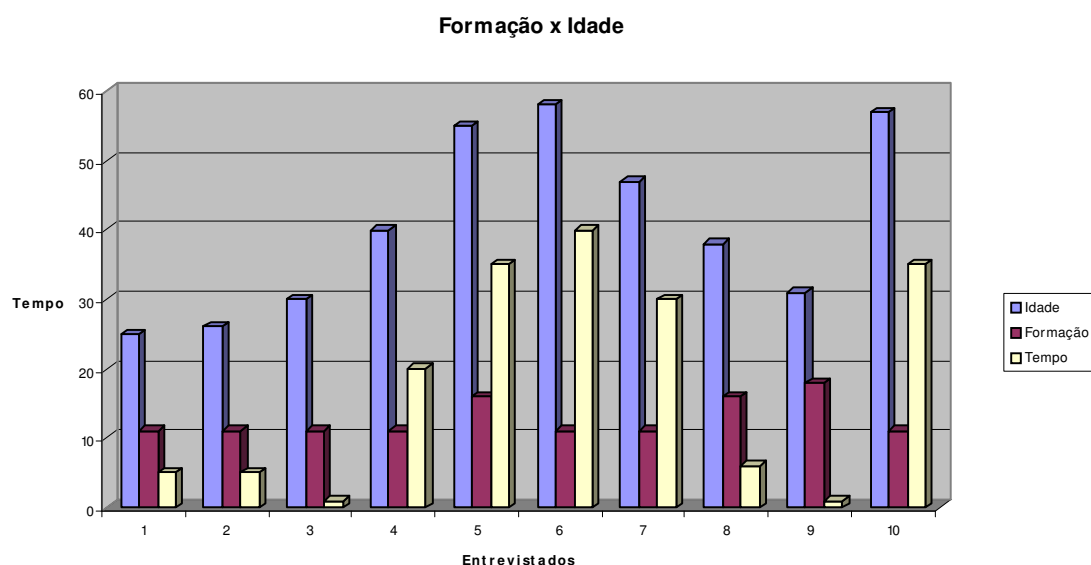


GRÁFICO 1: FORMAÇÃO X IDADE

De modo geral, percebeu-se que o nível de escolaridade dos supervisores de produção é baixo, pois somente dois possuem terceiro grau completo, sendo que um destes possui mestrado. Esse profissional mais qualificado foi contratado através de uma indicação profissional do Centro de Virologia Animal (CEVAN) localizado na Argentina, o qual foi realizado um processo de admissão via política de expatriação. As últimas contratações ocorreram devido o desligamento de dois supervisores que receberam ofertas melhores de trabalho.

Os três demais supervisores iniciaram a sua carreira na empresa como operadores de produção e são esses os quais não perceberam a necessidade de fazer um curso técnico ou universitário. Os mesmos estão a mais de vinte anos na organização e, segundo o depoimento deles, a empresa nunca exigiu ou estimulou sua busca de conhecimento de nível superior. O seguinte depoimento de um dos supervisores de Produção ilustra: “Caso a empresa pagasse

metade da faculdade, talvez eu teria feito”. Nestes casos, percebe-se que a experiência e dedicação são fatores considerados pela empresa.

Os operadores de produção são funcionários com apenas segundo grau completo, a faixa etária de 25 – 50 anos de idade. Muitos iniciaram a sua carreira na empresa e poderiam estar aposentados, no entanto optam por continuar trabalhando até alcançarem a política de aposentadoria o qual prevê 55 anos de idade.

Atualmente o perfil de candidato que tem ingressado na empresa é de 30 anos de idade, segundo grau completo, não precisa ter experiências anteriores na atividade e preferencialmente casados. Os candidatos chegam até a Assistente Administrativa através do gerente da fábrica indicando a pessoa para o cargo, não ocorrendo entrevista com o respectivo supervisor da área de atuação essas descrição de admissões não estão previstos em nenhum documento oficial.

Segundo os supervisores e operadores, não há um modelo de aprendizagem definido, tudo ocorre no dia a dia. Quando acontece algo “não conforme”, é então revisto o processo, acrescentando-se em uma instrução de trabalho (IT) que depois é validada pelo setor da Garantia da Qualidade.

O autodesenvolvimento não é estimulado pelos gestores. O depoimento a seguir ilustra: “Quando fui contratado pensava em dar o meu melhor e buscar oportunidades, mas percebi que não há espaço para pessoas curiosas” (Operador de Produção III).

Deste modo, observa-se que a não consideração desses aspectos implica na construção de uma empresa em que a melhoria continua não é estimulada, muito menos a inovação em processos.

Os relatos dos operadores demonstram a percepção de que as ordens do supervisor é que devem ser acatadas, sem questionamentos. Tais relatos indicam uma cultura de empresa mais

tradicional, onde não há espaço para a criatividade e desenvolvimento profissional. Percebe-se que a organização não está preocupada de como será o crescimento e de como pode se investir melhor nas contratações ou mesmo em treinamentos a fim de formar funcionários capazes de se adequarem aos novos rumos do mercado e da tecnologia.

Por sua vez, os supervisores se defendem dizendo: “só estou cumprindo ordens da gerência”. Os mesmos não se consideram aptos para gerenciar o desenvolvimento profissional dos seus subordinados, acreditam que o setor Recursos Humanos deve se preocupar com isso.

Os funcionários mais velhos ainda comentam que conseguiram crescer na hierarquia da empresa através do conhecimento adquirido no dia a dia e por terem um espírito de liderança a mais que os outros colegas. Essa situação que ocorre na empresa é um viés contrário ao que está sendo praticado no mercado, na medida em que atualmente os supervisores são responsáveis pelo desenvolvimento dos seus subordinados e a área de Recursos Humanos trabalha para orientá-los de maneira estratégica, como já referido por Rúas.

Percebeu-se através das entrevistas que são poucos os funcionários que buscam o seu desenvolvimento profissional, os que buscaram são persistentes, pois levaram anos para serem promovidos e conseguirem chegar a uma posição de supervisão. Para os que estão iniciando, resta para eles serem obedientes, falar com o gerente no momento certo, ser amigo dos supervisores e principalmente não estar envolvido em falhas no processo.

Cada setor possui atividades distintas, entretanto os operadores foram unânime que, aprender corretamente o que ocorre no processo produtivo, implicará num melhor desempenho na produção e, conseqüentemente ter com isso a garantia de uma permanência maior dentro da empresa. Segundo os operadores de produção, leva-se em torno de 3 meses até se familiarizar com a terminologia e com os produtos químicos.

Na visão dos autores apresentados nesse trabalho, o estilo de gestão de pessoas dessa organização ilustra funcionários que não irão agregar em muito a organização, não fazendo um diferencial competitivo, na medida em que os mesmos estão acostumados a obedecer a ordens e a não criar soluções e respostas. O exemplo está nos gestores que não atuam para modificar esse cenário e os Recursos Humanos não auxiliam em reverter essa situação. Não há uma parceria estabelecida, o que prejudica a empresa a adquirir um capital intelectual que auxiliaria a ser mais competitiva, reduzir custos, obter resultados, melhorar as práticas da produção e criar uma mentalidade comum de envolvimento dos funcionários.

Todos os operadores de produção aprenderam suas atividades em loco: ao ingressarem na empresa, um colega mais antigo explicou as tarefas. Enquanto os supervisores, eles dizem que aprenderam através da troca de informações entre eles, numa aprendizagem informal.

A maior dificuldade relatada pelos supervisores é a questão de falta de autonomia no momento de tomada de decisão. Quando ocorre alguma alteração no processo produtivo geralmente é devido a decisão da gerência da fábrica que utiliza os supervisores para relatar métricas e comportamentos no ambiente produtivo para tomarem alguma atitude. Os supervisores mesmo que estejam em desacordo da decisão a ser tomada não interferem, pois não se sentem à vontade para poder realizar alguma crítica, mesmo que seja para melhorar, com medo de sofrerem represália, serem julgados ou até mesmo perderem o emprego.

Por sua vez, para os operadores a maior dificuldade referida diz respeito à comunicação. Para eles, os supervisores não orientam de maneira clara e não escutam suas necessidades. Deste modo, surgiram queixas quanto à necessidade de trabalharem no limite da exaustão devido à falta de pessoas que possam substituí-los e a falta de um planejamento de plantões para trabalhar nos finais de semana.

Observou-se que existe muito desperdício no processo produtivo por excesso de confiança do operador no momento da produção, em todos os casos aconteceu devido ao não cumprimento dos procedimentos de produção. As penalidades são avaliadas de acordo com a gravidade variando de advertência oral até a demissão.

Certa vez um operador pesou de maneira errada a matéria-prima comprometendo a qualidade da vacina e o aumento do custo operacional da fábrica, o mesmo não sabia que um erro no início comprometeria toda a produção. Sendo assim surgiu a primeira necessidade cursos percebidos a todo os operadores e supervisores.

1º oportunidade de treinamento: entendimento do processo produtivo

Inclui-se entendimento da matéria-prima utilizada para produção da vacina, todas as etapas do processo produtivo, significado do desperdício, controle de qualidade e garantia da qualidade.

Existe a necessidade de se entender qual a responsabilidade de cada setor no processo produtivo (visão sistêmica) para que todos se sintam envolvidos, tratar os outros setores como clientes internos e queiram fazer o melhor para qualidade, aumentar a produtividade, diminuir o custo.

A falta de um plano de treinamento estruturado foi referida como não motivador tanto para os operadores como para os supervisores, acarretando com que os funcionários não busquem cursos fora da empresa, até porque um curso a mais não é um critério no momento de uma promoção. A gerência entende que ter T&D estruturado significa altos investimentos a ser realizado, sem previsão de retorno, um custo alto para a empresa. Demonstrando uma visão retrógrada quanto ao sistema de T&D.

Quando foram avaliados os documentos sobre como ocorriam as promoções, foi identificado que não existe política de avaliação de desempenho. O funcionário torna-se elegível para ser promovido trimestralmente e isso deve estar no orçamento o qual é entregue em julho do ano anterior. Em Porto Alegre não é realizado nenhuma pesquisa salarial anual para saber a competitividade do salário pago, quando é preciso uma promoção é esclarecido através da política aumento salarial. O funcionário é promovido de acordo com o “bom humor” do gerente da fábrica, o qual mesmo não prevendo consegue aprovar os aumentos junto com a gerência localizado em São Paulo, em média ocorrem 3 promoções ao ano para os cargos de operadores de produção. Os supervisores somente podem ganhar aumentos salariais por mérito, pois no organograma não tem outro cargo que eles possam almejar.

Não há ações corretivas normatizadas pela empresa, por isso cada supervisor possui a sua maneira de realizá-la, alguns optam por conversar individualmente com o funcionário, outros expõem o erro para o grupo e chama a atenção na frente de todos, outra maneira que foi citada é o supervisor falar para o gerente e o mesmo chamar o funcionário para se explicar. Isso faz com que os funcionários escondam o erro ou tentem despistar o culpado.

2º oportunidade treinamento: comportamental

Saber dar feedback, trabalhar em equipe, ser orientado para resultado, motivação entendimento do negócio, entendimento financeiro e habilidade de comandar.

Trabalhar o erro como fonte de aprendizagem. Favorecer as melhores práticas de trabalho, realizar trocas entre os setores das lições aprendidas de processos.

Quando analisado junto com o setor de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade foi identificado que estão a mais de um ano sem acidente do trabalho. Anualmente é realizado o exame periódico, não houve afastamento por mais de 14 dias por questões de acidente do trabalho. Na área da Garantia da Qualidade percebe-se que os operadores não preenchem os protocolos de maneira adequada e pelo depoimento dos Supervisores eles não conseguem perceber a importância do preenchimento para a empresa. Questionado sobre o motivo, segundo os operadores não há tempo no horário do expediente para preencher as planilhas, admitiram que uma vez na semana separam um momento para cumprir essa tarefa e muitas vezes fazem uma média dos valores mensurados, ou seja, as análises realizadas não são fidedignas para avaliar erros ou fazer melhorias no processo.

3º oportunidade de treinamento: técnico

Como os operadores trabalham com maquinários de alta tecnologia, é necessário que tenham uma noção básica de inglês, saiba as fórmulas, reações de química, bioquímica, física e flexibilidade no horário para poder fazer horas extras.

Levando-se em consideração que a empresa quer tornar-se referência em qualidade e ser reconhecida como a maior produtora de vacina contra a febre aftosa, isso implicaria em realizar uma melhor seleção e preparo dos operadores de produção realizando assim o conceito de gestão do conhecimento, para que quando alguma pessoa importante saia da organização o conhecimento permaneça assim não prejudicando a organização.

Os Recursos Humanos da empresa deveria atuar de maneira mais estratégica com a organização, a fim de conseguirem atingir o objetivo estabelecido de ser tornar referência na

produção da vacina. As práticas que hoje estão em vigor não favorecem para que isso possa se tornar realidade, de acordo com todos os relatos dos colaboradores, a gerência está preocupada com os objetivos de curto prazo. Existe a possibilidade de quando o gerente se aposentar não ter ninguém que possa substituí-lo ocorrendo o risco de a empresa perder mercado ou até mesmo fechar quando houver essa transição.

4º oportunidade de treinamento: necessidade de planejamento de RH

Como não existe um plano de cargos e salários e de sucessão, a empresa deve preparar uma seleção, treinamento e desenvolvimento de carreira para os funcionários a fim de oportunizar o crescimento interno e prepará-las para assumirem outros cargos.

Tendo em vista esse cenário afirma ainda mais a necessidade de tornar os funcionários os responsáveis pelo futuro da empresa e serem realmente o diferencial competitivo. Para que isso ocorra é necessário pensar na gestão de pessoas em todos os seus subsistemas, principalmente no treinamento e desenvolvimento dos funcionários que já estão na empresa uma vez que eles já possuem o conhecimento.

5º oportunidade de treinamento: gestão de pessoas

Trabalhar os supervisores para serem responsáveis pelo desenvolvimento profissional dos colaboradores e RH trabalhar de maneira estratégica.

No momento que foi questionado os pontos positivos do modelo de treinamento, tanto os supervisores como os operadores não conseguiram responder, para eles falta suporte da área de

Recursos Humanos. Segundo os supervisores, nunca foram questionados sobre esse assunto e também nunca se interessaram em saber o funcionamento.

Como ponto negativo foi senso comum que os operadores contratados são testados mesmo sem eles saberem os procedimentos. Primeiro é ensinado a rotina diária para depois de um mês a Garantia da Qualidade entregar as instruções normativas. Isso ocorre devido a fábrica ser enxuta e quando há substituição no quadro de funcionários torna-se urgente que entre uma pessoa nova para não sobrecarregar os outros. Como as substituições não são programadas quando o novo funcionário inicia passa a manhã aprendendo sobre a organização e depois sobre a importância na segurança do trabalho, a tarde já fica alocado no seu setor e função.

Na opinião dos operadores seria importante que o supervisor pudesse ser um gestor de pessoas com autonomia para realizar as tomadas de decisões de sua equipe. Consideram que treinamento técnico e comportamental são de grande valia, uma vez que hoje não existe: “Isso agregaria muito para inovar e nos comprometermos com a empresa” (Operador de Produção I).

Os supervisores acreditam que a área de Recursos Humanos deveria ser mais presente e auxiliar na condução do projeto de desenvolvimento profissional dos operadores de produção.

Como sugestão para iniciar o processo de conscientização da necessidade de se desenvolver os talentos da organização reformularia o plano de carreira, oportunizando aos funcionários uma maneira de crescer na organização por seu conhecimento e mérito não somente por ser amigo do chefe. Isso criaria uma competição interna saudável, pois aqueles que tem interesse em crescer estarão sempre dispostos a participar dos programas de treinamento motivando-os a fazer cursos fora da empresa.

A empresa estaria ajudando na qualificação dos seus funcionários, motivando-os a trabalhar e a estudar. A maneira como está organizado o desenvolvimento profissional faz com

que os operadores não invistam em educação, pois não conseguem perceber o que isso poderia agregar na vida profissional. Há exemplo de operadores que tentaram dar continuidade na sua formação mas não foram encorajados a continuar e ao invés da empresa flexibilizar nos horários para que não interferisse no horário de aula dificultou ainda mais.

Exemplo como esse faz com que os operadores só queiram ir trabalhar para receber no final do mês o seu pagamento. A cultura dessa organização faz com que os talentos não fiquem retidos, todos que percebem a maneira como está estruturado ficam o tempo necessário para encontrar uma outra organização que tenha mais bem alinhado a gestão de pessoas.

Podemos concluir que é importante que a organização esteja preocupada em promover o treinamento, estimular o autodesenvolvimento profissional, executar atividades de desenvolvimento organizacional. Entretanto, destaca-se que seria necessário ainda a formulação de planos de carreira capazes de indicar aos funcionários caminhos de crescimento importante a serem percorridos, pensando no planejamento de pessoal que conduzirá a empresa no futuro. No entanto, percebe-se que a teoria não está sendo aplicada nessa organização e há necessidade de se rever todos os processos a fim de que possa atingir a proposta estabelecida de se tornar a maior produtora de vacina.

PROPOSIÇÕES.

Como proposta, a partir do que foi levantado nas entrevistas, foram construídos roteiros de levantamento de T&D anexados no apêndice B.

8 CONCLUSÃO

A empresa precisa de um quadro de funcionários preparados a fim de realizar corretamente suas tarefas, repetir sistematicamente as operações dentro dos procedimentos estabelecidos para obter produtos de qualidade para satisfazer seus clientes e fornecedores, os quais tornou-se exigente.

A área de treinamento técnico-operacional deve ser um processo sistemático e contínuo, com sistema de retroalimentação e evolução.

O planejamento do treinamento será eficaz se a base de dados estiver atualizada e coletada em todos os postos de trabalho, permitindo identificar as reais necessidades de treinamento de todos os trabalhadores e para as novas necessidades de treinamento para empregados transferidos.

Deve-se observar as folhas de processos, análise das metodologias de trabalho, descrição de cargos e após a análise detalhada junto aos supervisores da área, serão identificados os conhecimentos práticos e teóricos necessários para que o trabalhador possa desempenhar com eficácia suas tarefas em cada posto de trabalho. A identificação pessoal é indispensável, pois o treinamento deve atingir todo o quadro de pessoal para suprir as suas deficiências e treinar em novos conhecimentos surgidos com a evolução tecnológica e de novos processos na fabricação. Os conhecimentos necessários para os postos de trabalho formarão a base de dados para montar um programa detalhado de treinamento operacional, visando a correção das carências apontadas de

cada trabalhador, e dados para fazer seguro o acompanhamento da eliminação dessas carências e da necessidade de retreinamento.

Algumas necessidades de treinamento não podem ser supridas com cursos internos ou externos de aperfeiçoamento, mas sim com cursos em escolas especializadas podendo ser de formação regular do sistema de ensino oficial ou de escola profissionalizante. A área de treinamento tenta eliminar as carências de conhecimentos apontadas nos levantamentos quanto a falta de escolaridade básica exigida pelo cargo, o que dificulta qualquer entendimento teórico prático por parte do trabalhador para suportar um avanço seguro no nível de conhecimento. Muito tempo se perde em tempo e esforço de treinamento treinando empregados sem a base técnica que possa suportar e manter o treinamento recebido.

As atividades de treinamento têm por objetivo eliminar carências de conhecimentos e permitir avanço na produção com qualidade, com produtividade, menor custo de trabalho e mais segurança. Por princípio a empresa deveria investir em treinamento para adaptar o empregado às técnicas de produção, aos procedimentos de trabalho, á política de qualidade da empresa, às melhorias para produtividade, e não consumir energia do trabalhador para aprender o elementar do cargo, cuja formação básica já deveria estar suprida.

Sendo função da empresa readaptar esses trabalhadores em tarefas menos complicadas e com possibilidade de êxito e montar um paciente programa de orientação e treinamento prático para suprir as deficiências técnico-operacionais. O importante é manter o conceito de que quanto mais formação técnica básica o empregado tem mais rapidamente ele aprende. No processo de identificação de carências de treinamento, deve-se anotar também os empregados que detêm experiência nos seus postos de trabalhos, pois se lhe faltou formação escolar básica, não lhes faltaram prática e dedicação nas operações de suas máquinas.

O registro dessa experiência prática valoriza os trabalhadores em seus postos de trabalho e lhes dará confiança no processo de treinamento que vier a ser utilizado.

Faz-se necessário o estabelecimento de prioridades, pois deve-se levar em conta as variáveis tempo disponível para o programa de treinamento, alocação de recursos financeiros nos orçamentos das empresas, liberação do trabalhador de seus postos de trabalho.

Para a organização, espera-se que a implantação deste processo possa gerar aumento da produtividade, melhorar a qualidade dos resultados, reduzir os custos e evitar o retrabalho, além de aumentar as habilidades, motivação e conhecimento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jairo; ABBAD SILVA, Gardênia; MOURÃO, Luciana. **Treinamento e Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. São Paulo: Artmed S/A, 2006.

ANSOFF, H Igor. **A nova estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. **Strategic human resource management**. Florida: Harcourt Brace Publishers & Co., 1996.

BASTOS, A.V.B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. Revista de Administração da USP, v26, n4, p. 87-102, 1991.

BETHLEM, Agrícola. Os conceitos de política e de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Jan-Mar. 1981.

BOOG, GustavoG. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD**. 3º ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CARVALHO VIEIRA, Antonio; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. 1º São Paulo: Pioneira, 1998.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas com base em competências**. In: J.S. Dutra (Org.): **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo: McGraw – Hill, 1978.

FLEURY, A FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GOLDSTEIN, I.L **Training in work organizations**. In: Dunnette & Hough (Orgs.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 507-619). Palo Alto, California: Consulting Psych, 1991.

KOSLOWSKI, S.W.J.; BROWN, K.G.; WEISSBEIN, D.A.; CANNON-BOWERS, J.A. & SALAS, E. **A multilevel approach to training effectiveness: Enhancing horizontal and vertical transfer**. In: K.J. Klein & S.W.J. Koslowski (eds.): **Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions**. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 157-210, 2000.

LEE, Renato. **A prática Internacional do processo de treinamento.** In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** São Paulo: Pearson Prelice Hall, 2006.

MACHADO, M.S; LIMA, S.M.V. **Demandas tecnológicas e necessidades de treinamento em áreas estratégicas.** In: SÍMPOSIO DE GESTÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., 1998, São Paulo.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico.** 3º ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, J. e BICUDO, M. **A pesquisa qualitativa em Psicologia: fundamentos e recursos básicos.** São Paulo: Moraes. 1995.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise.** São Paulo: Atlas, 1994. v. 1.

MINTZBERG, Henry. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, Boston, Jul-Aug. 1976.

PRAHALAD, G. K & HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, May-June, pp. 79-91, 1990.

ROSENBERG, M.J. **E-Learning: strategies for delivering knowledge in the digital age.** New York: McGraw-Hill, 2001.

RUAS; C.S. Antonello; L.H. Boff (Orgs.): **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SELLTIZ, Claire et al. **Research methods in social relations.** New York: Holt Rinehart and Winston, 1959.

SILVA, Mario M. **Planejamento estratégico de RH e estratégia da organização.** In: BOOG, Gustavo. BOOG, Madalena (Coord.) **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências.** Volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

STRAUSS, Georges & SAYLES, Leonard. **Los problemas humanos de la dirección.** In **Manual de treinamento na empresa moderna.** São Paulo, Atlas, 1971.

TACHIZAWA, Takeshy; PERREIRA, Victor Cláudio Paradela Perreira e FORTUNA Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 1º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

XAVIER, Paulo Roberto; OLIVEIRA SILVA, Mateus de; NAKAHARA, Júlio Massaaki. Remuneração Variável: **Quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books. 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Artmed , 2006.

BAYER Disponível <<http://www.bayer.com.br>> acesso em: 30 de junho de 2006.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SUPERVISORES

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 1) Função: supervisor
- 2) Escolaridade:
- 3) Anos na empresa:

HISTÓRICO PROFISSIONAL

Como iniciou a carreira na empresa?

Como ocorreu o seu desenvolvimento/trajetória profissional?

Como percebe as oportunidades de aprendizagem dentro da empresa?

A empresa favorece:

- a busca pelo autod desenvolvimento?
- o desenvolvimento para uma carreira dentro da empresa?
- desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes atuais e futuros de seus funcionários?

TREINAMENTO

Conte como foi o seu preparo para o cargo ao entrar na empresa?

Qual atividade foi a mais difícil de ser aprendida? Por quê?

Na sua opinião, qual treinamento possui caráter emergencial? Por quê?

LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE

De geral, o que pode ser feito para tornar o trabalho dos operadores mais eficiente?

Na sua opinião, quais habilidades, conhecimentos e atitudes um novo operador deve ter?

Qual o perfil do operador de produção que a empresa possui hoje?

A empresa quer se tornar referência em qualidade e ser reconhecido como a maior produtora de vacina contra a febre aftosa do país. De que modo isso implica para o preparo dos operadores?

Em termos de atingimento de metas e objetivos futuros, como percebe o preparo dos operados?

Considera importante?

AVALIAÇÃO DE RESULTADO T&D

Como é avaliado o desempenho do colaborador no cotidiano? Quais são as ações corretivas?

Cite pontos positivos do modelo de aprendizagem que a empresa utiliza atualmente.

Cite pontos negativos do modelo de aprendizagem que a empresa utiliza atualmente.

PLANO

Quais sugestões você daria ao operador visando o seu auto-desenvolvimento?

Qual papel você daria a empresa visando o desenvolvimento do operador?

O que você considera importante para o desenvolvimento do operador de produção? No que isto afetaria o desempenho do operador? Como isto poderia ser desenvolvido na empresa?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OPERADORES

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 1) Função: operador de produção
- 2) Escolaridade:
- 3) Anos na empresa:

HISTÓRICO PROFISSIONAL

Como iniciou a carreira na empresa?

Como ocorreu o seu desenvolvimento/trajetória profissional?

Como percebe as oportunidades de aprendizagem dentro da empresa?

A empresa favorece:

- a busca pelo auto-desenvolvimento?
- o desenvolvimento para uma carreira dentro da empresa?
- desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes atuais e futuros de seus funcionários?

TREINAMENTO

Conte como foi o seu preparo para o cargo ao entrar na empresa?

Qual atividade foi a mais difícil de ser aprendida? Por quê?

Na sua opinião, qual treinamento possui caráter emergencial? Por quê?

LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE

De geral, o que pode ser feito para tornar o seu trabalho mais eficiente?

Na sua opinião, quais habilidades, conhecimentos e atitudes um novo operador deve ter?

AVALIAÇÃO DE RESULTADO T&D

Como é avaliado o desempenho do colaborador no cotidiano? Quais são as ações corretivas?

Cite pontos positivos do modelo de aprendizagem que a empresa utiliza atualmente.

Cite pontos negativos do modelo de aprendizagem que a empresa utiliza atualmente.

PLANO

O que você considera importante para o desenvolvimento do operador de produção? No que isto afetaria o desempenho do operador? Como isto poderia ser desenvolvido na empresa?

APÊNDICE C

Ficha de Levantamento de Necessidades de Treinamento

Nome:

Cargo:

Setor:

Data:

1) Descrição das atividades:

2) Especificações do cargo, conhecimentos e habilidades necessárias:

3) Você sabe manusear todos os equipamentos com os quais você trabalha?

() Eu consigo operar plenamente e ensino para os colegas.

() Eu consigo operar somente o que o meu trabalho necessita.

() Eu não consigo operar sozinho.

4) Você sabe quais os produtos químicos que você manuseia no seu trabalho?

() Eu tenho pleno conhecimento de todos os produtos com que trabalho.

() Eu tenho noção de todos os produtos com que trabalho.

() Eu não tenho conhecimento de todos os produtos com que trabalho.

5) Você compreende as atividades que desenvolve no seu trabalho?

- Executo o meu trabalho sabendo perfeitamente o motivo e a razão dos detalhes realizados.
- Executo o meu trabalho com alguma compreensão dos detalhes que realizo.
- Executo o meu trabalho, mas não compreendo a razão de certos detalhes que realizo.

6) Você conhece o produto final que é fabricado?

- Sim, sei plenamente a importância do produto final e explicaria para outra pessoa.
- Sim, entendo a sua importância, mas não saberia explicar para outra pessoa.
- Não sei sua importância.

7) Você sabe a importância de utilizar os Equipamentos de Proteção e Segurança?

- Sim, sei a importância e a utilização
- Sim, sei como utiliza-lo mas não sei a importância.
- Não sei a importância e nem como utiliza-lo.

8) Você sabe todo o processo produtivo do seu setor?

- Eu tenho pleno conhecimento do processos produtivo.
- Eu tenho noção do processos produtivo.
- Eu não tenho conhecimento do processos produtivo.

9) Qual o treinamento você acredita que seja necessário para desenvolver o seu trabalho?

APÊNDICE D**Plano de Treinamento Individual:**

Nome:

Cargo:

Data:

Área:

Superior Imediato:

Necessidade Identificada:

Ações Propostas:

Lista de Cursos Aprovados pelo Supervisor e RH:

APÊNDICE E

Procedimento de Treinamento:

Objetivo: Estabelecer metodologia para gestão dos treinamentos formais e informais de modo a otimizar recursos dentro de um planejamento integrado válido por um ano.

Definições:

Treinamento Formal: São treinamentos programados organizados pelo Recursos Humanos, que mantém registros do conteúdo e certificado de participação.

Treinamento Informal: São treinamentos previstos, não programados e não estruturados. Esses treinamentos podem ser realizados dentro ou fora do local de trabalho. Os participantes assinam a ata de presença.

Formulários: para colaboradores com até dois anos na atividade devem preencher a ficha de levantamento de necessidades de treinamento.

Para os demais devem preencher o plano de treinamento individual

Responsabilidades:

FLUXO	EMPREGADO	RECURSOS HUMANOS	SUPERVISOR
--------------	------------------	-----------------------------	-------------------

Preenchimento da ficha	Executa		Recebe
Análise da ficha	Executa		Executa
Aprovação dos treinamentos		Executa	Executa

Detalhamento:

Após a aprovação dos treinamentos cabe ao Recursos Humanos tabular os custos e repassar para a aprovação da gerência, o qual decide o que será realizado no ano.

Estando consolidado é distribuído para os colaboradores os cursos que serão realizados durante o ano.