



Psicologia: Reflexão e Crítica

ISSN: 0102-7972

prcrev@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Brasil

Campos Lara, Keli Cristina de; Barduchi Jancovic, Ana Lúcia; Marques Giallucca, Daniela; Ramos Perez, Kátia; Santos Dias, Lígia Angeli dos; Becker, Tatiana Janine
Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte
Psicologia: Reflexão e Crítica, vol. 17, núm. 3, 2004, pp. 435-446
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18817315>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte

Keli Cristina de Lara Campos^{1,2}

Ana Lúcia Jancovic Barduchi

Daniela Giallucca Marques

Kátia Perez Ramos

Lígia Angeli Dias dos Santos

Tatiana Janine Becker

Universidade São Francisco, Itatiba/SP

Resumo

Atualmente a aprendizagem no trabalho vem sendo cada vez mais relevante, fato que leva ao investimento em treinamento. Neste estudo, foram avaliadas 300 empresas paulistas de médio e grande porte. O objetivo do trabalho objetivou avaliar este sistema e para tanto participaram 300 empresas do Estado de São Paulo com mais de 100 funcionários. Os instrumentos, enviados por correio, foram devolvidos em até 60 dias. Os resultados indicam pouca preocupação com o investimento em Treinamento, visto que 44,67% das empresas não têm conhecimento do valor investido nesta área. 70,33% das empresas controlam a eficiência do investimento em Treinamento, analisando sistematicamente as necessidades de Treinamento, enquanto 73,67% controlam a eficiência do mesmo. A forma mais utilizada é o *feedback* informal (50,33%). As futuras necessidades de Treinamento se encontram nas áreas de negócios e estratégia (12,22%) e de gerenciamento de pessoal e supervisão (11,78%). Apesar de muitas empresas terem reconhecido a necessidade de aprendizagem de novas habilidades, os recursos investidos em Treinamento ainda são pouco suficientes, exigindo maior atenção.

Palavras-chave: Recursos humanos; treinamento e desenvolvimento; empresas paulistas.

Assesment of the Training and Development System in Medium and Large Companies from São Paulo State

Abstract

Nowadays work learning is becoming more and more relevant, a fact that leads to training investments. In this study, 300 medium and large companies from São Paulo state were evaluated. The objective of the study was to evaluate this system and to do so 300 companies from São Paulo state with more than 100 employees participated. Questionnaires have been sent by mail and returned in 60 days, the maximum. The results show little concern about the investment in training, since 44,67% of the companies do not know the amount spent in training; 70,33% of the companies confirm that they control the efficiency of training, analyzing systematically the training needs, while 73,67% control the efficiency of training. The most used way of controlling the training needs is informal feedback (50,33%). Future needs of training are located in the business administration and strategy area (12,22%) and in personnel management and supervision (11,78%). Although many companies have recognized the need of learning new skills, the resources invested in training are not enough systematized enough, then requesting more attention.

Keywords: Human resources; system of training and development; companies from the state of São Paulo.

Para Chiavenato (1996), as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado. Para tanto, a administração de recursos

aperfeiçoamento e treinamento é o desafio de Recursos Humanos

Todas as políticas de recursos humanos, de aperfeiçoamento e treinamento, estão subordinadas à

sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados (Carvalho & Nascimento, 1997).

Neste sentido, Salas e Cannon-Bowers (2001), ao revisarem as pesquisas sobre treinamento na *Annual Review of Psychology*, constataram que essa área de atuação tem progredido significativamente, tanto em termos da ciência, quanto em prática de treinamento. Além disso, as recentes revisões têm documentado a existência de teorias relacionadas a treinamento e um grande aumento das pesquisas empíricas, especialmente nos últimos 10 anos.

Atualmente o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões sócio-culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano.

Garay (1997) relata que existem diferenças significativas entre qualificação e treinamento. A primeira poderia ser definida com base no tempo de experiência do trabalhador e é adquirida de forma individual ou coletiva, tendo em vista as exigências do posto de trabalho; já a segunda seria um instrumento de conhecimento, favorecendo o saber tanto teórico, quanto prático dos trabalhadores.

Como resumem Carvalho e Nascimento (1997), o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Para Magalhães e Borges-Andrade (2001), o treinamento pode ser visto como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, e também como um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador comprovado. Abrange uma somatória de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, incluindo também a assimilação de novas atitudes, bem como modificações de comportamentos em função de problemas organizacionais.

mudanças na sociedade. Tal afirmação é ar...

Cannon-Bowers (2001) ao esclarecerem que tiveram que mudar a visão de treinamento e sozinho, para um evento completamente estratégias da organização.

Para Gil (1994) o treinamento nas organizações desenvolvido com diferentes enfoques. Nas décadas do século XX, assumiu a forma de adestramento dos aspectos físicos do trabalho – período da hegemonia da Escola Clássica de Administração, que era tido como um ser identificado com a organização, essencialmente trabalhava em função do diretor.

Com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a abranger aspectos psicosociais, visando a capacitação dos trabalhadores para suas tarefas, mas também com objetivos de relacionamento interpessoal e sua integração.

Na época atual, considerada como a era da tecnologia, que a tecnologia aliada à globalização econômica, abre novas formas de progresso e comunicação, as empresas buscam alternativa a não ser empenharem-se na modernização. Então, as organizações, que antes realizavam o treinamento, programam-se com a finalidade de capacitar os funcionários a par das novas técnicas e conceitos, constantemente (Bricchi, 1998; Pastore, 1996).

A literatura demonstra que houve um grande investimento em treinamentos. Recentemente, pesquisas sugerem que nos Estados Unidos os valores investidos em treinamento giraram em torno de 55,3 bilhões a 200 bilhões de dólares anualmente (Bassi & Van Buren 1999; Magalhães & Borges-Andrade, 2001). Salas e Cannon-Bowers (2001) acreditam que o investimento em treinamento pode ser justificado em termos de organizacionais, aumento da produtividade, redução de erros e aumento na participação.

Em contrapartida, Rocha (1998) coloca que é comum perceber-se a aplicação efetiva do conteúdo teórico no treinamento. Vale lembrar que um estudo de 1992, realizado por 100% das organizações

habilidades e atitudes por parte dos sujeitos, estes também tomaram consciência de seu papel na organização, que por sua vez, requer uma postura profissional, consciente e responsável. Entre os benefícios gerados para com a organização está o melhor desempenho do gerente e de sua equipe, o que também desencadeou motivação, satisfação e aproveitamento dos recursos humanos à disposição deste colaborador. Tais eventos refletiram em maior produtividade, agilidade no atendimento aos clientes e melhor qualidade dos serviços prestados.

Considerando a consequência do treinamento tanto para as pessoas quanto para as organizações, Bricchi (1998) alerta para alguns obstáculos que precisam ser ultrapassados a fim de que o treinamento promova sucesso e satisfação a ambas as partes engajadas na sua execução. Um deles concerne à resistência individual à mudança já que, por vezes, os programas fixam-se nos aspectos técnicos, deixando questões atitudinais à margem. Por exemplo, uma modificação na forma de operar uma máquina pressupõe mudanças no manuseio, comportamento e maneira de pensar, o que não acontece, caso o colaborador não seja conscientizado do motivo de tal circunstância.

Para Bricchi (1998), as pessoas sofrem com o desconforto ou insegurança gerados por fatores relacionados indiretamente com o treinamento. Deste modo, para que o treinamento dê resultados não se pode abster da vontade do ser humano de aprender, reciclar-se e mudar. Diante disto, a autora enfatiza a importância de atentar-se para pontos como as percepções do funcionário e da empresa quanto ao que precisa ser melhorado que devem ser compatíveis; o funcionário deve ter potencial e estar motivado para aprender, além de ter suas ansiedades e medos detectados; os princípios e valores implícitos no conteúdo devem ser praticados pelos superiores; o objetivo final a ser atingido deve estar bem definido.

Com base na preocupação de manter seus funcionários atualizados, adota-se uma visão sistêmica do treinamento, mais preocupada com o contexto organizacional. Assim, o treinamento se transforma num meio de suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que possam desempenhar as tarefas necessárias

- Condições antecedentes acionadas individualmente (fatores individuais, motivação para o treinamento, expectativas ambientais);
- Métodos de treinamento e aprendizagem específica, tecnologias de treinamento (treinamento a distância, jogos e treinos baseados em jogos);
- Condições pós-treinamento (transferência de treinamento- reforço e desempenho e comportamento).

Diante disto, compreende-se que as variáveis acima devem ser considerados quando a questão do treinamento é levantada. A atenção especial parece ser devida ao tipo de treinamento, uma vez que são essas as que mais contribuem para o êxito dos seus resultados, ao mesmo tempo que as outras variáveis carecem de uma metodologia mais sistemática.

Segundo Salas e Cannon-Bowers (1993), a estratégia envolveria a análise das necessidades de treinamento, respondendo onde o treinamento é necessário, quem o precisa, o que precisa ser atingido e quem o pode fornecer.

Sob o ponto de vista de Rizzo (1998), a identificação correta das necessidades de treinamento é crucial para que os objetivos sejam alcançados. Muitos executivos utilizam este tipo de estratégia para motivar e, no entanto, salientam que é necessário um desempenho pessoal outros aspectos. Salas (1998) aponta que o feedback é, às vezes, a vontade do professor de que o treinamento é empregado para motivar o funcionário, à medida que este se sente valorizado e produtivo. Ainda assim, o professor não pode demiti-lo. Em contrapartida, o professor, às vezes, é considerado uma fuga de problemas, empregados, comprometendo a produtividade e a desatenção como pela falta de conhecimento.

O autor notifica ainda haver uma grande variação quanto ao nível de motivação do colaborador, que origina-se de fatores individuais, organizacionais e situacionais. As técnicas de treinamento devem ser adaptadas ao nível de motivação do colaborador, que origina-se de fatores individuais, organizacionais e situacionais.

treinamento pode ser preparado para maximizar a experiência de aprendizado.

Colquitt, LePine e Noe (2000) realizaram um estudo meta-analítico sobre motivação para treinamento e sumarizaram a literatura de 20 anos sobre o tema, seus antecedentes e sua relação com os resultados de treinamento, incluindo conhecimentos, aquisição de habilidades e transferência. Os dados demonstram que os preditores da motivação para o treinamento e seus possíveis resultados incluem aspectos individuais como *locus* de controle, consciência, ansiedade, idade, habilidade cognitiva, auto-eficácia, envolvimento no trabalho e aspectos situacionais como clima organizacional. Esses dados trazem o desafio do desenvolvimento de recursos instrucionais que considerem tais pontos para o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem que seja cada vez mais propício aos treinados. Os autores apontam também que a fase de análise de necessidades de treinamento (individuais e organizacionais) oferece informações importantes que podem influenciar na motivação para o treinamento e na aprendizagem, além disso, o uso de técnicas que aumentam a eficácia do treinando e enfatizam os benefícios do treinamento para o trabalho e para a carreira exercem influência na auto-eficácia e no envolvimento do indivíduo.

As estratégias instrucionais vêm recebendo maior atenção dos estudiosos e são definidas como o conjunto de ferramentas (Ex.: análise de tarefas), métodos (Ex.: simulação) e conteúdo (Ex.: competências requeridas) que, quando combinadas, criam um modelo instrucional (Salas & Cannon-Bowers, 2001). As estratégias mais efetivas (ainda que não exista um modelo único de aprendizagem) parecem basear-se em quatro princípios básicos: 1) apresentam informações e/ou conceitos relevantes para a aprendizagem; 2) apresentam os conhecimentos e habilidades que devem ser aprendidos; 3) criam oportunidade para os treinados praticarem tais habilidades; e 4) provêem *feedback* para o treinando durante e depois de suas práticas.

Vale lembrar que, especialmente com o auxílio da tecnologia,

(2001) esclarecem que, além do suporte do líder ao treinamento, as características do treinamento organizacional e o clima da equipe são importantes no impacto dos resultados do treinamento (sobre a retenção) e nas condições de transferência e de manutenção).

Na visão de Rabelo, Bresciani Filho e Góis (2001), a avaliação do treinamento é uma fase bastante importante que pode oferecer diversos benefícios como: auxílio ao treinamento com o plano estratégico da organização; rastreamento daqueles que foram treinados e não participaram de treinamento; identificação das barreiras que impedem as equipes de desenvolverem suas habilidades e dificultam seu progresso; estabelecimento de critérios para reconhecimento e recompensa dos participantes; e identificação de oportunidades para uma retroalimentação que possa contribuir para a melhoria contínua do programa.

Algumas pesquisas têm buscado definir critérios para a avaliação de treinamento ou instrumentos que tornem mais fidedigna a avaliação dos resultados de treinamento, como é o caso de Lamers, Vincent e O'Driscoll (1998) que compararam a eficácia dos questionários de auto-avaliação em comparação com outras medidas tidas como mais objetivas de avaliação (como a simulação). Nesse estudo, os resultados mostraram uma alta congruência entre as auto-avaliações e as medidas objetivas. Os autores acreditam que estes dados diferem de outros resultados justamente porque os estudos prévios não consideravam o participante que a proposta de auto-avaliação é feita para avaliar o treinamento e não os indivíduos. Os autores entendem que seja possível reduzir o efeito desejado dos respondentes em superestimar as auto-avaliações.

Já Abbad, Borges-Andrade, Sallorenzo, Góis e Rabelo (2001) investigaram o relacionamento de variáveis organizacionais, suporte à transferência e as características dos treinados com variáveis de aprendizagem e impacto do treinamento no desempenho. Foram sujeitos de 226 cursos oferecidos por uma organização. Os resultados mostraram que os sujeitos que participaram de treinamentos com maior duração e que tiveram maior suporte à transferência obtiveram melhores resultados. Os autores verificaram que a aprendizagem não está diretamente associada ao tempo de treinamento, nem com reação, nem com impacto. As características organizacionais que influenciam a aprendizagem são: clima organizacional, suporte à transferência e a duração do treinamento.

Num estudo direcionado por Rabelo e colaboradores (1995), explorou-se a maneira como a organização do treinamento afeta a implementação e o desempenho de programas de qualidade numa empresa, por meio de questionários e entrevistas abertas com vários níveis gerenciais de 19 empresas fabricantes de autopeças, metal-mecânicas, com produção seriada e em massa. A análise comparativa entre a pontuação conferida às empresas na área de qualidade com a pontuação conferida à organização do treinamento mostrou, entre outros resultados, que nenhuma empresa mal colocada nos critérios de treinamento obteve uma boa pontuação para sua gestão de qualidade; os gerentes entrevistados reconheceram a importância das políticas de treinamento para explicar os resultados (positivos ou negativos) apresentados na área de garantia da qualidade.

Nas conclusões de Rabelo e colaboradores (1995), obtém-se algumas notas interessantes, como o fato de haver um número significante de empresas que ainda não quantificam o montante investido em treinamento. Esta questão levou-os a indagar até que ponto as empresas consideram o treinamento uma atividade estratégica. Outro dado ressaltado é a ocorrência de mais ampliações no uso de treinamento gerencial e no treinamento dirigido ao pessoal semi e não-qualificado da produção.

No que diz respeito ao aumento do treinamento gerencial pode-se supor que isto é decorrente da importância deste cargo, bem como pelo fato de que a maior parte dos problemas relativos à qualidade é causada por sistemas controlados pela gerência, portanto, são eles que detêm o poder para resolvê-los. A pesquisa apontou que 25% das empresas, em posse da informação, dedicam mais de 10 dias/ano ao treinamento gerencial. Duas possíveis explicações encontradas, pelos autores acima citados, sobre a ampliação do treinamento dirigido ao pessoal semi e não-qualificado da produção foram a base de escolaridade ser inferior se comparada com a de países industrializados e a média de treinamento dedicada a este pessoal ser baixa.

Novelli (1998) esclarece que as organizações já estão conscientizando-se do esgotamento do modelo segmentado do trabalhador e reservando maior espaço para o mesmo conhecer as relações com outras funções da empresa. Nesse âmbito, o

equipes. O conceito permite a cooperação entre os membros por meio do conhecimento de cada um com os outros e com a própria organização, que são os elementos para a eficiência da organização, que podem levar a melhoria do desempenho.

Nesta mesma linha, Marks e Goshal (2002) realizaram um estudo sobre a prática da denominado *cross-training*, no qual os membros de uma organização em várias funções e o modelo de treinamento de eficiência de times de trabalho, demonstrando que pode trazer benefícios para o desempenho da organização, ainda que algumas questões permaneçam para investigações futuras para serem respondidas, como o tipo de equipe que mais se beneficia com o *cross-training*.

O *cross training* faz lembrar a noção de competência ou multifuncional assinalada por Lomax (1998), que se ao funcionário que possui alto nível de competência para executar vários tipos de tarefas de diferentes funções, que é específico de trabalho. O mesmo autor aponta que as competências são favorecidas pelo uso intensivo de treinamento, que é realizado através do rodízio de funções.

Segundo Macian (1987), o gerenciamento de treinamento empresarial é que deve ser integrado ao gerenciamento de pessoas, de modo que se especializar o funcionário, mantendo-o dentro dos moldes de conduta previstos para a função. A integração forma corresponde a um processo de socialização do homem; de outro lado, existe o desafio de integrar a cultura humana a regras e padrões predefinidos, que é o problema de consciência moral. A integração também pode ser desastrosa que podem advir para a organização, como a falta de criatividade e imaginação, incapacidade de inovar e de transpor fronteiras tradicionais. Portanto, para essa autora, nunca deve ser esquecida a questão do pessoal nos planos de treinamento, que é a condição de criatura humana, capaz de sentir, pensar, agir e, como um agente de mudança do ambiente.

Portanto, para essa autora, nunca deve ser esquecida a questão do

o profissional responsável pelo treinamento não poderá ser o único responsável pelos resultados positivos ou negativos que venham a ser atingidos, pois treinar pessoas exige a composição de um cenário formado por treinandos, treinadores, organização, objetivos, tempo e recursos disponíveis, dentre outros, contando ainda com a variação do grau de comprometimento dos envolvidos.

Com base nisso, a principal meta deste estudo foi identificar como as organizações públicas e privadas do Estado de São Paulo estão administrando e desenvolvendo suas políticas de treinamento e desenvolvimento e comparar essas organizações em termos de empresas nacionais e multinacionais, tamanho da empresa (com mais ou menos de 500 funcionários) e em função de possuir ou não Departamento de Recursos Humanos.

Método

Participantes

Foram estudadas nesta pesquisa 300 empresas do Estado de São Paulo, com no mínimo 100 funcionários. Solicitou-se que as empresas fossem representadas no estudo pelo responsável do setor de Recursos Humanos, o qual estaria incumbido de responder ao instrumento.

Material

Neste relato estão sendo consideradas as questões da escala “Treinamento e Desenvolvimento” de um questionário de 10 escalas, especialmente formulado com base no instrumento utilizado por Brewster e Hegewich (1994), adaptado e pré-testado pelos autores do presente projeto. Esta parte era composta por 11 questões fechadas, mais especificamente versando sobre as seguintes dimensões:

- 1) Proporção do gasto anual em salários e em treinamentos;
- 2) Quantidade de dias por ano despendidos com treinamento;
- 3) Crescimento do investimento financeiro direcionado ao treinamento nos últimos 3 anos;
- 4) Análise das necessidades de treinamento;
- 5) Métodos utilizados para a análise das necessidades de treinamento;
- 6) Forma de divulgação das necessidades de treinamento;
- 7) Forma de divulgação das necessidades de treinamento;
- 8) Forma de divulgação das necessidades de treinamento;
- 9) Forma de divulgação das necessidades de treinamento;
- 10) Forma de divulgação das necessidades de treinamento;
- 11) Forma de divulgação das necessidades de treinamento;

amostra, tendo como critério as empresas nacionais, multinacionais, públicas ou privadas, localizadas na cidade de São Paulo, que independentemente do setor produtivo, tenham no mínimo 100 funcionários, o que totalizou 300 empresas.

Uma vez definidas as empresas participantes, um questionário foi enviado por correio direcionado ao setor de Recursos Humanos, juntamente com uma carta explicativa no sentido de que a necessidade do instrumento ser preenchido era de responsabilidade do setor de Recursos Humanos (R.H.) ou pelo responsável, caso não houvesse um departamento de Recursos Humanos. O instrumento havia um envelope auto-endevidado com o endereço e prazo para o retorno do instrumento foi de 45 dias.

Ao final desse período foram enviados novos questionários às empresas que não retornaram os mesmos, juntamente com outra carta explicativa do estudo, sendo desejado um retorno da resposta de 45 dias. Em função do baixo índice de retorno, foram identificados os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos das organizações, com os quais foram realizados telefônicos de forma a otimizar a participação no questionário. O procedimento, obteve-se um total de 300 questionários respondidos, tiveram garantia sobre o sigilo das informações.

Em relação à análise, os dados foram organizados de forma diferente, de acordo com o tipo de questão:

- a) única escolha – na qual o respondente deve marcar uma única alternativa, o que possibilitou a totalização de 100% por questão;
- b) múltipla escolha excludente – na qual o respondente deve marcar uma única escolha em cada questão, que possibilitou a totalização de 100% por questão;
- c) múltipla escolha não excludente – na qual o respondente pode marcar mais de uma alternativa, o que levou a uma totalização maior que 100%.

Além disso, para a realização do teste do qui-quadrado, que é um procedimento do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), que calcula as probabilidades exatas pelo método de Monte Carlo que simula 10000 amostras supondo que a hipótese nula é verdadeira (independência entre as variáveis), é necessário que as frequências marginais observadas, e verifica se a frequência observada é maior ou menor que a frequência esperada. O procedimento resulta em probabilidades não condicionais.

participantes e obteve-se que 44,67% dos respondentes não souberam discriminar tal evento. Estes resultados permitem uma alusão ao estudo realizado por Rabelo e colaboradores (1995), em que os autores também ressaltam que um considerável número de empresas não quantifica o montante gasto em treinamento, o que levaria a indagar até que ponto essas empresas o consideram uma atividade estratégica, pois, se como aponta Chiavenato (1996), o investimento gradativo no aperfeiçoamento e treinamento de pessoal é o principal desafio de RH. Essa preocupação parece ser apenas de um seletivo grupo de organizações, já que o que se apresenta neste trabalho é uma preocupação com o treinar sem maior sistematização ou controle de tal atividade.

Quando indagados a respeito do tempo de treinamento por ano destinado a certos cargos, em termos gerais, as porcentagens encontradas a partir das respostas confirmam a discussão da questão anterior, pois a maioria dos participantes não tem conhecimento da média de dias por ano que os colaboradores recebem de treinamento. Descrevendo mais detalhadamente os resultados, teve-se para a casela *Não sei*, referindo-se a cada cargo a seguir exposto, os seguintes números de assinalações: *Gerente* (30,33%), *Técnico* (30,67%), *Auxiliar de Escritório* (32,33%) e *Operário* (31%). Revelando talvez, as dificuldades enfrentadas por algumas empresas em acompanhar os constantes avanços mercadológicos, implicando em rever seus procedimentos e planejamento ou, até mesmo, pode-se pensar que o problema esteja relacionado com a defasagem na comunicação entre os setores, de maneira a influenciar e dificultar a discriminação deste tempo voltado ao treinamento.

Em contrapartida, nas empresas que apontaram um número de dias direcionado ao treinamento, observou-se que todos os cargos abordados na questão receberam uma margem similar de

dias de treinamento. A afirmativa não é nova, mas a sua ampliação no uso de treinamento de pessoal semi e não-qualificado deve ser pensada com relação aos novos desafios enfrentados pelas organizações, que devem melhorar o nível de qualificação de seus funcionários. Uma possível explicação pode ser que a necessidade de treino de algumas categorias profissionais é claramente sentida pelas empresas, que percebem novas demandas que enfatizam, por exemplo, o trabalho em equipe, a criatividade, a capacidade de enfrentar a competitividade global.

É sempre importante destacar que nem sempre são flexíveis. depende, entre outros fatores, da mostra na maioria das vezes estávam conflitos e lentidão na fixação de metas. por Carvalho e Nascimento (1995), a relação com os dados explanados é possível acompanhar mais detalhada. qualquer ajustamento pretendido deve ser feito com base nos dados. dias voltados a treinamento deve ser feito com base nos dados. e decisões das outras áreas e classes que nem sempre são flexíveis.

No que se refere ao crescimento financeiro direcionado ao treinamento, os participantes apontou que no período dos últimos 3 anos houve aumento na função Gerente. Talvez tais funções requerem um treinamento que despendam maior tempo, ou seja, um investimento maior. Vale salientar que os resultados do encontro das observações de 1999.

Tabela 1
Descrição dos Dias Gastos em Treinamento de acordo com Função

Itens	Gerente		Técnico		Auxiliar	
	F	F%	F	F%	F	F%
1-5	71	23,67	69	23,00	85	28,33

Martocchio, (1998) quanto ao aumento dos investimentos em treinamento. Isso demonstra uma aproximação da realidade brasileira com as pesquisas internacionais, podendo-se pensar também que exista na realidade do Estado de São Paulo uma maior conscientização quanto à importância do uso do treinamento.

O estudo estatístico por meio da prova qui-quadrado apontou significância da variável *Multinacional* nesta questão para as categorias *Gerente* ($\chi^2=11,28; gl=3; p=0,05$) e *Auxiliar de escritório* ($\chi^2=8,44; gl=3; p=0,05$), enquanto *Possuir RH* denotou ser significativa para os itens *Técnico* ($\chi^2=13,54; gl=3; p=0,05$) e *Operário* ($\chi^2=10,50; gl=3; p=0,05$).

A variável *Multinacional* sendo significativa para os descritores *Gerente* e *Auxiliar de escritório* pode indicar a atenção voltada a tais cargos pelo referido grupo de organizações, já que as categorias de profissionais em questão exercem funções essencialmente administrativas que, por sua importância, originam grande preocupação, especialmente nos dias atuais. Os gerentes, por exemplo, controlam sistemas de qualidade e detêm poder para resolver problemas na área. Algumas empresas apostam na melhoria da qualidade dos serviços prestados, na maior agilidade no atendimento aos clientes e na maior produtividade ao dispor em investimentos em treinamento gerencial, pois confiam nos benefícios trazidos por tal (melhor desempenho, motivação, satisfação e aproveitamento dos recursos humanos à disposição etc), o que pôde ser observado no estudo de Ferreira (1993).

O fato da variável *Possuir RH* ter mostrado significância para os itens técnico e operário faz refletir a respeito da necessidade de um planejamento que tenha por objetivo desenvolver habilidades e funções de tais cargos, sendo este um trabalho específico de RH, justificando assim a demanda por sua existência.

Uma prática importante ao se falar em treinamento diz respeito à análise sistemática das suas necessidades, uma vez que esta é fundamental para o sucesso dos resultados. Entretanto, a análise de necessidades ainda não possui uma descrição metodológica clara e eficaz (Rocha, 1998; Salas & Cannon-Bowers, 2001).

(70,33%), mas resta saber se esta análise aprofundada e não superficial, uma vez que, possibilita uma rica discussão sobre se de fato existem e devem ser supridas com treinamento, aparecendo apenas como subterfúgio de organizações existentes, situação esta em que se torna dispensável na maioria das vezes. *Multinacional* significativa neste caso - 90% disseram sim para análise das necessidades e foi dada por 66,9% das não-multiplicacionais que pelo contato maior com a política interna empresarial, as multinacionais tenham aderido com maior rapidez.

Outro item analisado que se mostrou significativo comparado com a existência da análise da necessidade de treinamento foi o fator *Possuir RH*, uma vez que 70% das empresas que têm um RH em sua estrutura demonstraram que respondem às necessidades, enquanto somente 48% das empresas que não possuem esta área o fazem. Ao que parece esta é uma característica específica de empresas que possuem uma estrutura de recursos humanos, as quais demonstram uma maior preocupação com as necessidades de treinamento e talvez o maior sucesso por contar com profissionais qualificados para isto.

Na Tabela 2 estão citados alguns dispositivos usados pelas empresas que analisam a necessidade de treinamento. Os dados da Tabela 2 estão voltados para a questão de múltipla escolha. Desta forma, a maioria dos respondentes utiliza-se de sete métodos para analisar a necessidade de treinamento: *Avaliação de treinamento* (35,67%), *Necessidade de treinamento* (35,33%), *Necessidades de linha de gerenciamento* (30,33%), *Analise de desempenho* (21,33%) e *Análise do planejamento e dos serviços* (20%). Em seguida, como métodos que sempre surgiram tais freqüências: *Estimativa de custos* (15,33%), *Necessidades dos funcionários* (15%), *Necessidades de gerenciamento* (14,33%), *Análise do planejamento* (13,33%) e *Avaliação de treinamento* (11,67%).

que o número de *Não-respondentes* foi relativamente alto em todos os descritores e denota talvez a dificuldade em identificar as necessidades de treinamento.

Em relação à análise estatística feita pelo qui-quadrado, verificou-se que para a questão em pauta, que *Possuir RH* é significativo para o descritor *Necessidades de linha de gerenciamento* ($\chi^2=10,69; gl=3; p=0,05$). Foi verificado um escore de 50% de empresas que possuem RH e sempre usam esse método. *Multinacional* tem significância para *Análise do planejamento de negócios e serviços* e convergindo aos dados mais detalhados, constatou-se que 57,1% das multinacionais sempre usam o referido método, ao passo que também o fazem apenas 26% das não-multinacionais ($\chi^2=19,10; gl=3; p=0,05$).

Muitas vezes, os métodos adotados não conferem fidedignidade com o propósito, prejudicando o desenvolvimento do pessoal e ocasionando gastos à empresa, a qual passa a não destinar mais verba ao treinamento. Se empregados corretamente, tais métodos poderiam ser usados como estratégia de motivação e contrapor outros aspectos que influenciam no desempenho pessoal, como falta de *feedback* e até mesmo de vontade do próprio colaborador (Rocha, 1998).

Em relação à *Análise do planejamento de negócios e serviços* realizar-se com maior rigor pelas multinacionais faz supor que por serem diretamente influenciadas pelas políticas administrativas e econômicas externas, tendem a se voltar a técnicas que as descrevem com perfeição—atender a demanda, atribuindo maior qualidade ao produto. Já *Necessidades de linha de gerenciamento* é um método adotado por considerável parte das organizações que detêm um setor de RH. Então, a formação e o aprimoramento são considerados a partir das necessidades corporativas, setoriais e individuais identificadas.

Ao questionar a amostra sobre o fato de haver o controle da eficiência do treinamento, nota-se que 73,67% responderam *Sim* contra 18,67% que afirmaram *Não*. Então, a eficiência do treinamento parece ser um aspecto controlado pela grande massa dos participantes, a qual utiliza variados modos para tal. Obteve-se, através da análise estatística, que pertencer ao grupo das multinacionais, ter um número maior de funcionários e possuir BIL é significativo para a eficiência.

Esse alerta carece de maior atenção, pois os dados apontam que prevalecem as corriqueiras no cenário *informal da linha de gerenciamento imediatamente após o treinamento* (48,3%).

Outro ponto investigado concernente ao uso de técnicas aplicadas na organização. Aqui, considerando os três dos itens mais assinalados, sendo 51,33% citações, seguido por *Planejamento* com 18% para *Entrevistas anuais sobre o desempenho*.

De acordo com os dados obtidos, as empresas que utilizam a *Avaliação de desempenho*, variável mais relevante encontrada foi *Possuir RH* (50%), concedidas por estas organizações ($\chi^2=8,56; gl=1; p=0,05$). Tal fato sugere que o departamento de RH possui métodos formais para monitorar o desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Por meio da prova estatística, constatou-se que as três variáveis usadas na *Análise do planejamento de negócios e serviços* e *Necessidades de linha de gerenciamento* são significativas em relação à utilização de *Entrevistas anuais sobre o desempenho da carreira* e ao uso de *Planejamento*.

Das empresas com menos de 100 funcionários, 60% usam regularmente *Entrevistas anuais sobre o desempenho da carreira* ($\chi^2=6,08; gl=1; p=0,05$), assim como 50% das multinacionais ($\chi^2=16,47; gl=1; n.p=0,05$) e 94,7% das empresas que possuem RH ($\chi^2=4,66; gl=1; p=0,05$).

Referindo-se à adoção de *Planejamento*, 50% das empresas nacionais também não o utilizam, enquanto 40% das multinacionais e nas empresas que não possuem RH utilizarem *Planejamento* ($\chi^2=7,89; gl=1; p=0,05$).

Os resultados explanados permitem que sejam feitas reflexões muito debatido no mercado de trabalho, que são as empresas avançadas: a capacidade de flexibilidade, a inovação, a capacidade de

Em relação aos demais descritores abrangidos nesta questão de aspectos regularmente utilizados pelas organizações, pode-se sublinhar que a *Rotação de trabalho planejada* parece não ser uma prática comum entre as empresas de médio porte e sem o setor de RH, mais uma vez reforçando a idéia da distância entre o que vige no mercado externo e o que se faz no Estado de São Paulo. Já 80,50% das respostas consentidas foram de empresas que têm *Menos de 500 funcionários* e *Não usam este gênero* ($\chi^2=3,89$; $g=1$; $p=0,05$) e 94,7% dos respondentes disseram *Não possuir departamento de RH* e também *Não utilizam o referido aspecto regularmente* ($\chi^2=3,89$; $g=1$; $p=0,05$).

Quanto ao gênero *Esquemas especiais para gerenciar*, os resultados, ao indicarem a influência da variável *Possuir RH* - 94,7% das respostas foram dadas por organizações que *Não possuem RH* ($\chi^2=4,31$; $g=1$; $p=0,05$) e *Não utilizam este procedimento* - fazem refletir acerca das vantagens de um processo de desenvolvimento de pessoal, que inclusive é abordado por Carvalho e Nascimento (1997); assim, este proporcionaria, entre outros, a melhoria dos padrões profissionais dos colaboradores com a possibilidade de melhor aproveitamento de suas aptidões; contudo, sua ausência implicaria em repensar ações.

Já o descritor *Esquemas de experiência internacional para gerentes* parece ser utilizado em baixa escala por organizações nacionais - 89,4% delas *Não usufruem de tal procedimento* ($\chi^2=26,31$; $g=1$; $p=0,05$)- e com menos de 500 funcionários - 87,20% delas afirmaram *Não adotar esse aspecto* ($\chi^2=12,7$; $g=1$; $p=0,05$). O que de certa forma não surpreende, mas mostra a necessidade de maiores investimentos nas pessoas por parte das organizações, já que, concordando com Chiavenato (1996), o ser humano é o alavancador dos resultados dentro de uma empresa e apostar em seu desenvolvimento garante retornos à própria empresa.

As áreas que irão constituir a principal necessidade de treinamento nos próximos 3 anos, segundo as empresas respondentes, estão descritas na Tabela 3.

Verificando os dados da Tabela 3, obtemos que as necessidades estão descritas em função do número de empresas que consideram cada item da questão e não do número total da amostra. Dessa forma, ao tratar das prioridades, os resultados determinarão necessidades de treinamento nos próximos 3 anos. Assim, 12,22% das considerações, acompanhadas de *Administração de negócios e estratégias* e *Desenvolvimento de pessoal e supervisão* com 11,78% e *Computação e informática* com 11,59%. Na sequência, a categoria *Habilidades de atendimento ao cliente* com 11,53% das respostas, *Habilidades de atendimento ao cliente* com 10,71% e *Saúde e segurança e ambiental* com 10,52%. Quanto às demais áreas, as percentagens acumuladas resultam em 10% para cada uma.

As empresas parecem estar se precavendo para as tendências previstas para um futuro próximo. As prioridades destacam as funções ligadas à gestão estratégica, ao desenvolvimento de pessoal e à qualidade. Bricchi (1998) pontua que, com o surgimento de novos programas de treinamento voltam-se aos aspectos de desenvolvimento, colocando questões atitudinais à deriva. Isso, no entanto, pode não ser a realidade, uma vez que a visão futura das empresas pode ser um exemplo do que há por vir, ou seja, uma visão de humanização do trabalho.

Conclusão

É preciso esclarecer que apesar das organizações terem indicado a utilização do treinamento e das técnicas auxiliares às estratégias de Recursos Humanos, a presente pesquisa também constatou que, apesar de serem investidos em treinamento, esses recursos ainda são poucos em comparação com os gastos realizados pelas empresas.

A maior parte dos respondentes não sabe dizer quanto de gastos distribuídos entre salários e treinamento.

Tabela 3
Áreas que Constituir-se-ão, Provavelmente, as Principais Necessidades de Treinamento nos Próximos 3 anos

Áreas	F	F%
-------	---	----

ocorrendo com relação ao número de dias de treinamento realizados para os funcionários. Entretanto, apesar deste desconhecimento, de modo geral, os participantes concordam que houve um aumento nos investimentos em treinamento nos últimos 3 anos, o que demonstra uma aproximação da realidade brasileira com as pesquisas internacionais, podendo-se pensar também que exista na realidade nacional uma maior conscientização quanto a importância do uso do treinamento.

Ao que parece o treinamento está sendo feito muito mais como uma atividade comum às rotinas de RH do que como parte de planejamento estratégico em prol do desenvolvimento organizacional, o que pode ocorrer pelo desconhecimento da amplitude deste campo de estudo e por conseguinte dos benefícios que o mesmo pode acarretar para a organização e para os colaboradores, dentro de uma visão menos isolada e mais sistêmica de treinamento.

Ainda que as organizações multinacionais demonstrem um maior enfoque do treinamento para os níveis gerenciais e administrativos e aquelas que possuem RH direcionem-se mais aos cargos técnicos e operacionais, na média geral, o número de dias despendidos com treinamento foi similar para todos os cargos avaliados, o que pode ser explicado em função dos novos desafios que vêm sendo enfrentados pelas organizações, como concorrência de mercado, programas de qualidade e melhorias contínuas, por exemplo, que forçam a empresa a melhorar o nível de qualificação de todos os trabalhadores. Outra explicação pode ser que a pouca atenção atribuída ao treino de alguns cargos esteja sendo mais claramente sentida pelas empresas, que buscam, portanto, ajustar-se às novas demandas uma vez que o envolvimento da equipe parece ser o caminho mais sólido para o enfrentamento das mudanças e manutenção do *status* de competitividade.

Quanto à identificação das necessidades de treinamento, parece ser uma atividade que recebe maior atenção das organizações multinacionais e das que possuem o setor de RH. O diagnóstico dessas necessidades é crucial para o alcance dos objetivos organizacionais, pois destaca as carências dos trabalhadores e possibilita, por meio de um planejamento, o suprimento das mesmas. Entretanto, potencializar as competências é outra forma

O que se observa é que as empresas possuem necessidades, mas resta saber se elas são claras e o que pode ser objeto de investigação.

Os planos de desenvolvimento organizacional são de grande vulto nas empresas multinacionais e das que possuem RH e possuidoras de RH, o mesmo ocorre com os planos de sucessão. Vale notar que a necessidade apontada na maior parte das organizações avaliadas possuem RH, o que caminha em direção ao que é observado na literatura internacional.

Ao que parece, as empresas que possuem RH e que possuem de Recursos Humanos demonstram que possuem as necessidades de treinamento e talvez o seu maior sucesso por contar com profissionais qualificados.

Já no que concerne às futuras necessidades de treinamento, enfatizadas pelos sujeitos, estão sintonizadas com a estratégia, informática e qualidade. As necessidades estão sintonizadas com as tendências de desenvolvimento do trabalho. É esperado que haja uma necessidade de humanização do trabalho, que é uma questão que já é abordada na literatura internacional.

A relevância da temática sobre treinamento e desenvolvimento organizacional justifica a necessidade de continuar a pesquisas que cumpram a função de mapear as necessidades de treinamento que merecem maior elucidação, o que é uma das limitações do presente estudo. Ainda que a questão esteja em aberto, saber o que é necessário para o desenvolvimento organizacional é fundamental, acompanhando a evolução teórica e prática das necessidades de treinamento e qual a eficácia das metodologias que estão sendo utilizadas. Outra limitação é que os dados foram obtidos apenas com empresas de São Paulo, o que pode não retratar a realidade das empresas brasileiras, onde a industrialização é mais forte.

Como demonstrado na presente pesquisa, a necessidade de treinamento evolui significativamente ao longo do tempo, a prática respaldada em métodos científicos é fundamental para a eficácia das

- Bricchi, F. M. (1998). Como escolher o melhor treinamento. *T & D - Treinamento e Desenvolvimento*, 67(6), 20-21.
- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202.
- Carvalho, A. V. & Nascimento, L. P. (1997). *Administração de Recursos Humanos* (Vol. 1). São Paulo: Pioneira.
- Chiavenato, I. (1996). *Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books.
- Colquitt, J. A., LePine, J. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-707.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica* (Vol. 1). São Paulo: Pioneira.
- Ferreira, A. A. (1993). Avaliação dos resultados de um programa de desenvolvimento gerencial. *Revista IMES*, 10(29), 16-23.
- Garay, A. B. S. (1997). As diferentes faces do processo de qualificação: Algumas dimensões esquecidas. *Revista de Administração*, 32(3), 52-61.
- Georgeson, D. L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal*, 36(10), 75-78.
- Gil, A. C. (1994). *Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- Macian, L. M. (1987). *Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: EPU.
- Magalhães, M. L. & Borges-Andrade, J. E. (2001). Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 33-50.
- Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S. & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of Cross-Training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 3-13.
- Martocchio, J. J. (1998). Strategic compensation: A human resource management approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Novelli, J. G. N. (1998). Avaliação em T & D: Por que mudar? *T & D - Treinamento e Desenvolvimento*, 65(6), 24-25.
- Pastore, J. (1996). *Flexibilização do mercado de trabalho e construção de novas regras*. São Paulo: Pioneira.
- Rabelo, F. M., Bresciani Filho, E. & Oliveira, C. A. B. (1999). Qualidade e desempenho: uma questão de qualidade. *Revista de Administração de Empresas*, 35(1), 10-18.
- Rocha, E. P. (1998). Educação profissional na empresa. *T & D - Treinamento e Desenvolvimento*, 72(6), 18-19.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: Progress and challenges. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E. & Brannick, M. (2001). To train or not to train: Investigating the combined effects of trainee characteristics and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 86, 20-30.
- Taylor, P. J., Lamers, A., Vincent, M. P. & O'Driscoll, M. (2001). Effects of immediate and delayed self-reports in training evaluations: A study. *Applied Psychology: an International Review*, 47, 41-57.
- Towler, A. J. & Dipboye, R. L. (2001). Effects of trainer expertise and trainee goal orientation on training outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 86, 664-673.
- Tannenbaum, S. I., Cannon-Bowers, J. A. & Mathieu, J. C. (1999). How does team training influence training effectiveness: A conceptual model. *Human Factors*, 41(1), 10-23.