



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 Gialluca, 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 Gialluca 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 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 pouco conhecimento do valor investido em Treinamento, visto que 44,67% das empresas não têm conhecimento do valor investido nesta área. 70,33% das empresas analisaram sistematicamente as necessidades de Treinamento, enquanto 73,67% controlam a eficiência do mesmo. A mais utilizada é o *feedback* informal (50,33%). As futuras necessidades de Treinamento se encontram nas áreas de administração de negócios e estratégia (12,22%) e de gerenciamento de pessoal e supervisão (11,78%). Apesar de muita necessidade da aprendizagem de novas habilidades, os recursos investidos em Treinamento ainda são pouco solicitados maior atenção.

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

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

Abstract

Nowadays work learning is becoming more and more relevant, a fact that leads to training investments. To evaluate this system and to do so 300 companies from Sao 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 knowledge of the amount invested in Training, since 44,67% of the companies do not know the amount spent in training; 70,33% of the companies confirmed to have analyzed the training needs, while 73,67% control the efficiency of training. The most used way of controlling training is informal feedback (50,33%). Future needs of training are located in the business administration and strategy area (12,22%) and 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 são fundamentais. O desafio de Recursos Humanos é garantir que todas as políticas de recursos humanos, incluindo o treinamento, estão subordinadas às necessidades da empresa.

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

mudanças na sociedade. Tal afirmação é ar- Cannon-Bowers (2001) ao esclarecerem q tiveram que mudar a visão de treinamento c e sozinho, para um evento completamente estratégias da organização.

Para Gil (1994) o treinamento nas org desenvolvido com diferentes enfoques. Nas do século XX, assumiu a forma de adestra aspectos físicos do trabalho – período c hegemonia da Escola Clássica de Administra era tido como um ser identificado com a or essencialmente trabalhava em função do dir

Com o aparecimento da Escola das Re treinamento passou a abranger aspectos psic visando a capacitação dos trabalhadores para tarefas, mas também com objetivos relacionamento interpessoal e sua integração

Na época atual, considerada como a era que a tecnologia aliada à globalização econô formas de progresso e comunicação, as emp alternativa a não ser empenharem-se ne modernidade. Então, as organizações, treinamento, programam-se com a finalida funcionários a par das novas técnicas e conc constantemente (Bricchi, 1998; Pastore, 1996).

A literatura demonstra que houve investimento em treinamentos. Recenter sugerem que nos Estados Unidos os va giram em torno de 55,3 bilhões a 200 b anualmente (Bassi & Van Buren 1999; M Salas e Cannon-Bowers (2001) acreditar pautado na crença de que os investim treinamento podem ser justificados em ter organizacionais, aumento da produtividade redução de erros e aumento na participaç

Em contrapartida, Rocha (1998) colo percebe-se a aplicação efetiva do conteúd treinamento. Vale lembrar que um estud

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 apreender, 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 ao treinamento (habilidades individuais, motivação para aprender, condições ambientais);
- Métodos de treinamento e de avaliação (aprendizagem específica, tecnologia, distância, jogos e treinos baseados em situações reais de trabalho, transferência de treinamento- comportamento); e
- Condições pós-treinamento (transferência de treinamento- comportamento).

Diante disto, compreende-se que os fatores a serem considerados quando a questão do treinamento for o foco. Atenção especial parece ser dada ao planejamento de treinamento, uma vez que são os fatores que determinam o êxito dos seus resultados, ao mesmo tempo em que carecem de uma metodologia n

Segundo Salas e Cannon-Bowers (1995), a estratégia envolveria a análise das necessidades de treinamento, respondendo onde o treinamento precisa ser atingido e quem o precisa, a possibilidade que precisa ser melhorada.

Sob o ponto de vista de Robbins (1996), a correta das necessidades de treinamento é crucial para que os objetivos sejam atingidos. Muitos executivos utilizam esse conceito de motivação e, no entanto, salientam o desempenho pessoal outros aspectos como o *feedback* e, às vezes, a vontade do profissional. Em alguns casos, o treinamento é empregado para o funcionário, à medida que este está sendo avaliado de produtividade e a empresa, por não pode demiti-lo. Em contrapartida, muitas vezes, é considerado uma fuga da realidade dos empregados, comprometendo a produtividade e desatenção como pela falta de con

O autor notifica ainda haver uma preocupação quanto do colaborador, que origina a necessidade ao treinamento. Hoje, as organizações utilizam técnicas com o intuito de fixar o conteúdo

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 treinandos. 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 treinandos 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, o clima do treinamento, as características do treinando, o contexto organizacional e o clima da equipe são importantes fatores no impacto dos resultados do treinamento (transferência, retenção) e nas condições de transferência e manutenção.

Na visão de Rabelo, Bresciani Filho e Silva (2001), a avaliação do treinamento é uma fase bastante importante para oferecer diversos benefícios como: auxílio na integração do treinamento com o plano estratégico da empresa; rastreamento daqueles que foram treinados e não concluíram o treinamento; identificação das barreiras que impedem as equipes e dificultam seu progresso; estabelecimento de metas para reconhecimento e recompensa dos participantes; e criação de oportunidades para uma retroalimentação e melhoria contínua do programa.

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

Já Abbad, Borges-Andrade, Sallorenzo, e Silva (2001) investigaram o relacionamento de variáveis organizacionais, suporte à transferência de aprendizagem, características dos treinandos com variáveis de aprendizagem e impacto do treinamento no desempenho de 226 sujeitos de 226 cursos oferecidos por uma organização. Os resultados verificaram que a aprendizagem não está diretamente relacionada com reação, nem com impacto. As características dos treinandos não influenciaram o desempenho.

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), obtêm-se algumas notas interessantes, como o fato de haver um número significativo 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 co por meio do conhecimento de c uns com os outros e com a própr quais são os elementos para a ef que podem levar a melhoria do d

Nesta mesma linha, Marks (2002) realizaram um estudo sob denominado *cross-training*, no qual em várias funções e o modelo d eficiência de times de trabalho, c pode trazer benefícios para o c organização, ainda que algumas q investigações futuras para serem re o tipo de equipe que mais se b trabalho.

O *cross training* faz lembrar a no ou multifuncional assinalada por se ao funcionário que possui alto n executar vários tipos de tarefas específico de trabalho. O mesmo a são favorecidas pelo uso intensiv através do rodízio de funções.

Segundo Macian (1987), o g treinamento empresarial é que de de se especializar o funcionário, m dos moldes de conduta previstos forma corresponde a um proces homem; de outro lado, existe o de humana a regras e padrões prede problema de consciência moral desastrosas que podem advir para a da produção de um protótipo d criatividade e imaginação, incapaz ou de transpor fronteiras tradicion Portanto, para essa autora, nunca pessoal nos planos de treinamento condição de criatura humana, cap como um agente de mudança 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;

amostra, tendo como critério as empresas multinacionais, públicas ou privadas, localizadas em São Paulo, que independente do setor produtivo possuíssem no mínimo 100 funcionários, o que totalizou 300 empresas.

Uma vez definidas as empresas participantes, foi enviado por correio direcionado ao setor de Recursos Humanos juntamente com uma carta explicativa a necessidade do instrumento ser preenchido pelo responsável do setor de Recursos Humanos (R.H.) ou pelo responsável caso não houvesse um departamento de Recursos Humanos. O instrumento havia um envelope auto-encerrado e o prazo para o retorno do instrumento foi de 45 dias.

Ao final desse período foram enviados novamente o instrumento às empresas que não retornaram os mesmos. Foi enviada outra carta explicativa do estudo, sendo despedido o prazo de resposta de 45 dias. Em função do baixo índice de retorno foram identificados os responsáveis pela área de Recursos Humanos das organizações, com os quais foram realizados telefônicos de forma a otimizar a participação no procedimento, obteve-se um total de 300 empresas que tiveram garantia sobre o sigilo das informações.

Em relação à análise, os dados foram coletados em formas diferentes, de acordo com o tipo de resposta:

a) única escolha – na qual o respondente escolheu uma única alternativa, o que possibilitou a tabulação direta por questão;

b) múltipla escolha excludente – na qual o respondente deveria realizar uma única escolha em cada questão, o que possibilitou a totalização de 100% por item;

c) múltipla escolha não excludente – na qual o respondente poderia assinalar tantas alternativas quantas quisesse, o que levou a uma totalização maior que 100%.

Além disso, para a realização do teste do qui-quadrado se usou um procedimento do *Statistical Package for the Social Sciences* que calcula as probabilidades exatas pelo método de Monte Carlo que simula 10000 amostras supondo que a amostra verdadeira (independência entre as variáveis) e as frequências marginais observadas, e verifica a probabilidade de ocorrência da distribuição específica observada. Este procedimento resulta em probabilidades não significativas.

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 seleto 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 n por Rabelo e colaboradores (1995) sobre a necessidade de uma ampliação no uso de treinamento para o pessoal semi e não-qualificado da empresa, pode ser pensada com relação aos novos desafios enfrentados pelas organizações, visando melhorar o nível de qualificação de seus colaboradores. A possível explicação pode ser que, devido ao treino de algumas categorias profissionais, há uma preocupação claramente sentida pelas empresas em atender às novas demandas que enfatizam, por exemplo, o trabalho em equipe, a criatividade, a flexibilidade, a forma de enfrentar a competitividade.

É sempre importante destacar que o sucesso depende, entre outros fatores, da capacidade de lidar com conflitos e lentidão na fixação de metas, como mostra na maioria das vezes estávamos observando por Carvalho e Nascimento (1995). A relação com os dados explanados anteriormente, o possível acompanhar mais detalhadamente qualquer ajustamento pretendido, o tempo de dias voltados a treinamento deve ser considerado e decisões das outras áreas e departamentos 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 para a função *Gerente*. Talvez tais funções requerem um treinamento que despendam maior investimento maior. Vale salientar que o encontro das observações de L

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* ($\chi^2=11,28$; $g=3$; $p=0,05$) e *Auxiliar de escritório* ($\chi^2=8,44$; $g=3$; $p=0,05$), enquanto *Possuir RH* denotou ser significativa para os itens *Técnico* ($\chi^2=13,54$; $g=3$; $p=0,05$) e *Operário* ($\chi^2=10,50$; $g=3$; $p=0,05$).

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 disporem 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).

Os resultados da presente pesquisa apontam que os participantes em sua maioria realizam a análise de necessidades

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

Outro item analisado que se mostrou significativo foi comparado com a existência da análise de necessidades de treinamento foi o fator *Possuir RH*, uma vez que 90% das empresas que têm um RH em sua estrutura afirmaram analisar as necessidades, enquanto somente 48% das não-multinacionais esta área o fazem. Ao que parece esta é uma característica específica de empresas que possuem o departamento de recursos humanos, as quais demonstram uma preocupação com as necessidades de treinamento e talvez o maior sucesso por contar com profissionais especializados para isto.

Na Tabela 2 estão citados alguns dos métodos utilizados pelas empresas que analisam as necessidades de treinamento. Os dados da Tabela 2 estão apresentados em questão de múltipla escolha. Desta forma, a maioria dos respondentes utiliza-se de vários métodos para analisar a necessidade de treinamento, sendo: *Avaliação de treinamento* (35,67%), *Necessidades de linha de gerenciamento* (35,33%), *Necessidades de linha de desempenho* (21,33%) e *Análise do planejamento de serviços* (20%). Em seguida, como métodos que sempre surgiram tais freqüências: *Estimativa de necessidades* (15%), *Necessidades dos funcionários* (15%), *Necessidades de linha de gerenciamento* (14,33%), *Análise do planejamento de serviços* (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* ($\chi^2=10,69; g/1=3; p=0,05$). 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 ($\chi^2=19,10; g/1=3; p=0,05$).

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 RH não influenciaram a eficiência do treinamento.

Esse alerta carece de maior atenção. Os dados apontam que prevalece o uso de métodos informais da linha de gerenciamento imediatamente após o treinamento (48,33%).

Outro ponto investigado com os dados são as técnicas aplicadas na organização. Aqui, com os dados mais assinalados, sendo 51,33% citações, seguido por 18% para *Entrevistas anuais sobre o desempenho*.

De acordo com os dados obtidos, as técnicas utilizadas a *Avaliação de desempenho*, a mais relevante encontrada foi *Possuir RH* concedidas por estas organizações ($\chi^2=8,56; g/1=1; p=0,05$). Tal fato corrobora o fato de que o departamento de RH possui métodos formais para medir o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Por meio da prova estatística de qui-quadrado, verificou-se que as três variáveis usadas na *Avaliação de desempenho*, *Multinacional*, *Possuir ou não RH* e *Setor de atuação* são significativas em relação à utilização de técnicas de *desenvolvimento da carreira* e ao uso de métodos formais.

Das empresas com menos de 50 funcionários, 60% usam regularmente *Entrevistas anuais* ($\chi^2=6,08; g/1=1; p=0,05$), assim como 94,7% das multinacionais ($\chi^2=16,47; g/1=1; n.p=0,05$) e 94,7% das não-multinacionais de RH ($\chi^2=4,66; g/1=1; p=0,05$).

Referindo-se à adoção de *Planos de sucessão*, há proposta de serem feitos em todas as empresas, com funcionários, como apontam 89,33% das empresas ($\chi^2=7,8; g/1=1; p=0,05$). Com relação à variação de métodos, as empresas nacionais também não o fazem e nas empresas que não possuem RH não utilizam *Planos de sucessão* ($\chi^2=7,8; g/1=1; p=0,05$).

Os resultados explanados permitem uma discussão muito debatido no mercado de trabalho: a capacidade de flexibilidade das organizações em lidar com as mudanças. As organizações mais avançadas: a capacidade de flexibilidade e a capacidade de inovação.

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 ($\chi^2=3,89$; $g^2=1$; $p=0,05$) e 94,7% dos respondentes disseram *Não* possuir departamento de RH e também *Não* utilizam o referido aspecto regularmente ($\chi^2=3,89$; $g^2=1$; $p=0,05$).

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 ($\chi^2=4,31$; $g^2=1$; $p=0,05$) 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 ($\chi^2=26,31$; $g^2=1$; $p=0,05$) - e com menos de 500 funcionários - 87,20% delas afirmaram *Não* adotar esse aspecto ($\chi^2=12,7$; $g^2=1$; $p=0,05$). 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, observamos que os resultados estão descritos em função do número de respostas para cada item da questão e não do número total da amostra. Dessa forma, ao tratar das principais necessidades de treinamento nos próximos 3 anos, tem-se: *Administração de negócios e estratégia* com 12,22% das considerações, acompanhada de *Recursos humanos e pessoal* com 11,78% e *Computação* com 11,59%. Na sequência, a categoria *Marketing* com 11,53% das respostas, *Habilidades de atendimento ao cliente* registrou 10,71% e *Saúde e segurança e ambiente* somou 10,52%. Quanto às demais áreas, as percentagens acumuladas resultam em 10% para cada uma.

As empresas parecem estar se preparando para as tendências previstas para um futuro próximo, destacam as funções ligadas à gestão estratégica e à qualidade. Bricchi (1998) pontua que os programas de treinamento voltam-se aos aspectos comportamentais, colocando questões atitudinais à deriva. Isso porque a realidade sofre alterações e que a visão futura seja um exemplo do que há por vir, visando a humanização do trabalho.

Conclusão

É preciso esclarecer que apesar das orientações indicadas, a utilização do treinamento e das técnicas auxiliares às estratégias de Recrutamento e Seleção presente na presente pesquisa também constatou que os investimentos em treinamento ainda são poucos pelas empresas.

A maior parte dos respondentes não sabe quantos 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 R.H. 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 forcem 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 necessidades, mas resta saber se o que pode ser objeto de investigação.

Os planos de desenvolvimento vultoso nas empresas multinacionais e possuidoras de RH, o mesmo planos de sucessão. Vale notar a apontada na maior parte das organizações possuem R.H., o que caminha em na literatura internacional.

Ao que parece, as empresas de Recursos Humanos demonstram necessidades de treinamento e tal sucesso por contar com profissionais.

Já no que concerne às futuras enfatizadas pelos sujeitos, estão estratégica, informática e qualidade estão sintonizadas com as tendências trabalho. É esperado que haja necessidade de humanização do trabalho reforçando a visão que hoje prevalece.

A relevância da temática sobre treinamento justifica a necessidade de continuidade que cumpram a função de mapear merecem maior elucidação, o que uma das limitações do presente é a questão em aberto, saber o grau acompanhando a evolução teórica cotidianas e qual a eficácia das metodologias estão sendo utilizadas. Outra limitação foram obtidos apenas com Paulo, o que pode não retratar a realidade brasileira, onde a industrialização

Como demonstrado na presente pesquisa sobre treinamento evoluiu significativamente a prática respaldada em métodos científicos.

- 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.
- Georgenson, 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? *Treinamento e Desenvolvimento*, 65(6), 24-25.
- Pastore, J. (1996). *Flexibilização do mercado de trabalho e competências*. LTR.
- Rabelo, F. M., Bresciani Filho, E. & Oliveira, C. A. B. (1998). Qualidade da qualidade. *Revista de Administração de Empresas*, 35(1), 1-10.
- Rocha, E. P. (1998). Educação profissional na empresa. *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, 2-11.
- Taylor, P. J., Lamers, A., Vincent, M. P. & O'Driscoll, M. (2001). Immediate delayed self-reports in training evaluation study. *Applied Psychology: an International Review*, 47, 4-11.
- Towler, A. J. & Dipboye, R. L. (2001). Effects of trainer experience and trainee goal orientation on training outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 86, 664-673.
- Tannenbaum, S. I., Cannon-Bowers, J. A. & Mathieu, J. E. (1991). Influence training effectiveness: A conceptual model. *Rep. 93-011, Naval Train. Syst. Cent., Orlando, FL*.