

VERIFICAÇÃO DE EFICÁCIA E REGISTRO DOS TREINAMENTOS FUNCIONAIS: UM ESTUDO DE CASO

54

VERIFICATION OF EFFECTIVENESS AND REGISTRATION OF FUNCTIONAL TRAINING: A CASE STUDY

Marcella Lais de Souza Antonelli¹, Joaquim M. F. Antunes Neto², José Celso
Sobreiro Dias³

1- *Tecnóloga em Gestão Empresarial, Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro Pacheco” (FATEC de Itapira); 2- Doutor em Biologia Funcional e Molecular (IB-UNICAMP), Especialista/MBA em Gestão de Estratégia Empresarial (Faculdade de Educação São Luís – Jaboticabal/SP), docente na FATEC - Itapira; 3- Mestre e Doutor em Engenharia de Produção, pela Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D’Oeste/SP. Atualmente é docente titular na FATEC – Itapira.*

Contatos: souzaeantonelli@yahoo.com.br; joaquim.antunes@fatec.sp.gov.br;
jose.dias16@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O trabalho apresenta um estudo de caso sobre o processo de implantação dos sistemas de gerenciamento de treinamentos e de avaliação de eficácia, partindo da questão norteadora que, a ausência destes registros impacta diretamente na qualidade e padronização da prestação de serviço na construção civil. Visando sempre a qualidade em suas construções, as empresas começam a buscar a qualificação da sua mão de obra, e com isso buscam padrões de execução de serviço, de acordo com as normas vigentes, estabelecendo seus procedimentos operacionais que são repassados aos colaboradores por meio de treinamentos, sendo que depois são avaliados através da eficácia. A partir daí foi realizado o levantamento bibliográfico de métodos e estratégias, que foram utilizados de modo a facilitar a implantação dos sistemas, desde o levantamento das necessidades de treinamentos, os métodos de aplicação, conteúdos, a execução, a avaliação até a finalização com o arquivamento dos registros, de treinamento e da verificação de eficácia. Esta nova ferramenta permitirá que o setor de recursos humanos tenha o controle dos treinamentos realizados para cada colaborador, com isso auxiliar cada gestor a analisar de forma mais rápida, a necessidade de novos treinamentos ou reciclagens, podendo, desta forma, serem sanados os dois problemas iniciais da empresa, que era a falta de evidência do registro do treinamento e a eficácia do treinamento, que muitas das vezes não era registrado e com isso em auditorias foram registradas não conformidades.

Palavras-chave: Treinamento. Avaliação de eficácia. Construção civil. Gerenciamento treinamento. Desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT

The document presents a case analysis of the process of implementing training management and effectiveness assessment systems, based on the fundamental issue of the direct impacts on the quality and standardization of service provision in the construction of the absence of these records. In view of the perpetuation of quality in its constructions, companies begin to seek the qualification of their workforce, and thereby seek standards of service execution, according to the current rules, establishing its operational procedures, taught to employees through training and evaluated subsequently through effectiveness. Based on this assumption, the bibliographic survey of methods and strategies was conducted and used to facilitate the deployment of systems from the analysis of training needs, to the methods of application, contents, execution, and evaluation until completion with archiving records, training and effectiveness checks. On this wise, this new tool will allow the human resources sector to have control over the training carried out for each employee, to assist each manager in researching the need for new training or recycling in a more agile way. Consequently, being possible to rectify the two initial problems of the company, namely the lack of the training record and the effectiveness of the training, which audits were often recorded with non-conformities or were not registered.

Keywords: Training. Evaluation of effectiveness. Construction. Management training. Organizational development.

INTRODUÇÃO

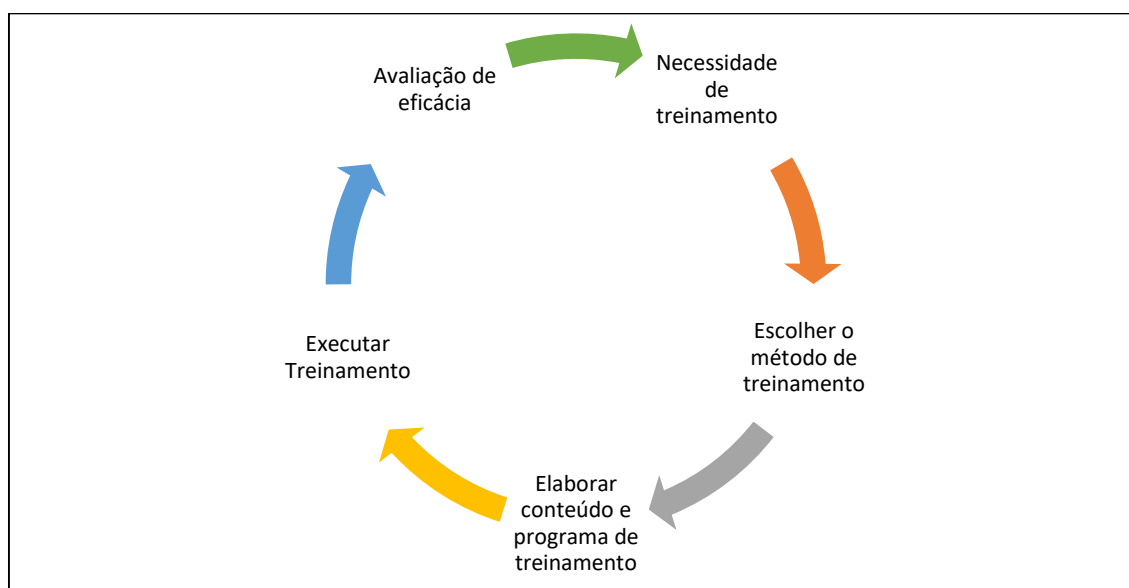
O treinamento, nos dias atuais, é considerado um meio de desenvolver habilidades e técnicas de aperfeiçoamento para a execução de cargos e tarefas. Segundo Reichel (2008, p.58) “as empresas são constituídas de pessoas e, por sua vez, de capacidade. Logo a qualidade e a quantidade de capacidade de cada empregado vão se traduzir em produtividade para empresa”. Pode-se dizer que a capacidade de cada colaborador está ligada a competência de cada um, sendo que a melhor forma de obter essas competências é através de treinamentos operacionais e repetições sistêmicas.

Becker, Maske e Martins (2015) afirmam que pela formação básica pode-se preparar a pessoa para uma profissão, enquanto o treinamento adapta o sujeito para uma atividade específica e, por fim, o desenvolvimento permite o crescimento profissional deste. Com isso, as empresas necessitam fazer um levantamento de quais funções precisam de treinamento regular e quais treinamentos a ser executados, ou seja, deve ser feito um levantamento das reais necessidades. Após, deve ser escolhido o método de aprendizagem, sempre pensando na capacidade do colaborador, qual será a forma escolhida para que eles possam absorver o maior número de informações, seguido da elaboração do conteúdo e do programa de treinamento; depois executar o treinamento, que, posteriormente, deve ser avaliado a sua eficácia do treinamento e do resultado deste treinamento.

De acordo com Chiavenato (2009), a avaliação dos resultados obtidos - a etapa final do processo de treinamento - é um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento, pois refere-se à avaliação de sua eficiência. Portanto, a avaliação deve considerar dois aspectos: determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

O presente estudo parte da seguinte questão norteadora: a ausência dos registros dos treinamentos ofertados pela empresa, bem como a comprovação da eficácia dos mesmos, impacta diretamente na qualidade e padronização da prestação de serviços? A Figura 1 apresenta a problemática de estudo enquanto ciclo de necessidade de manutenção constante para uma organização:

Figura 1. Ciclo do processo de treinamento e desenvolvimento organizacional.



Fonte: elaborado pelos autores.

Pela Figura 1 observa-se que a avaliação de eficácia é uma ferramenta importante no processo em geral, pois ela pode determinar se houve sucesso no treinamento, tendo resultados demonstrados na melhoria de desempenho, na eficácia das tarefas executadas, reduzindo erros e retrabalhos. Por tanto, é fundamental que a avaliação seja realizada em todos os projetos voltados a treinamento e desenvolvimento da empresa e, principalmente, em todos os projetos de gestão de pessoas. Reichel (2008, p. 68) coloca que, para cada aspecto abordado na administração e gerenciamento do capital humano, deve-se criar uma ferramenta de medição adequada e que passa constantemente por

melhorias e aperfeiçoamentos que poderão reverter em economia, produtividade e lucratividade.

Segundo Gil (2007), é importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Desta forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com o avaliado. Costa (2012) explica que as principais razões de avaliar o desempenho são: justificar o aumento salarial e promoções, para conhecer os pontos fortes, aquilo que poderá ser mais explorado aplicado, e nos pontos fracos, na qual deverá ter melhorias através do treinamento e desenvolvimento, melhoria de relacionamentos entre gerentes e subordinados, facilitar de auto desenvolvimento do funcionário, conhecimento no potencial de desenvolvimento dos seus colaboradores para definir programas de treinamento e desenvolvimento, sucessão e carreiras.

Por muitos anos, a mão de obra da construção civil foi considerada apenas como um dos fatores de produção. Sabe-se da existência de condições subumanas, às quais os empregados eram submetidos em sua jornada de trabalho, havendo um desinteresse pela sua qualificação, em que a única preocupação existente era a de se obter uma maior produtividade a qualquer custo não importando os meios (AMARAL, 1999). Hoje o mercado exige um nível de qualidade neste setor, por vezes isso ocorre devido a um contrato bancário de financiamento desta obra, na qual tem que seguir padrões de execução exigidos, ou a empresa deseja ser registrada em certificadoras de qualidades.

Visando sempre a qualidade em suas construções, as empresas começam a buscar à qualificação de sua mão de obra, com isso buscam padrões de execução de serviços, sempre de acordo com as normas. A partir dos padrões de execuções, se estabelece os procedimentos funcionais, quais esses precisam ser repassados aos colaboradores através de treinamento, que depois será avaliado através da eficácia.

Os treinamentos corporativos comumente se utilizam da aprendizagem induzida por instrução, partindo de uma premissa organizada de procedimentos que visam a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos indivíduos. A decisão entre os métodos a serem utilizados em treinamento dependem do tipo de treinamento a ser realizado, seus objetivos e público-alvo. A metodologia instrucional do treinamento começa com a análise de necessidades, cujo propósito é determinar o que deve ser aprendido. A partir disso, o aprendizado se dá por um conjunto de habilidades construídas através da diferenciação, recordação e transferência de aprendizagem (OLIVEIRA; KRIMBERG; STEIN, 2021). Partindo destas premissas que se elaborou o constructo metodológico apresentado deste artigo.

Chiavenato (2009) sugere que o treinamento não é um fim em si mesmo, mas o meio para se alcançar resultados. Daí a necessidade de definir antecipadamente quais os resultados de treinamento a serem alcançados. Se possível, alcançar resultados quantitativos. Quase sempre os resultados constituem uma resposta às necessidades a priori ou a posteriori relacionadas no levantamento das necessidades de treinamento. O treinamento somente se torna eficaz na medida em que alcançar seus objetivos: atender adequadamente às necessidades diagnosticadas.

Desta forma, o objetivo do presente artigo é analisar o processo de implantação do sistema de gerenciamento de treinamentos e eficácia em uma empresa do setor da construção civil.

METODOLOGIA

A Empresa

A “RM Engenharia e Projetos”, empresa deste estudo atua no mercado da construção civil, desde de 1993, na região sudeste do interior do estado de São Paulo, realizando projetos de fundações, estruturas, instalações hidrossanitários e elétrica. Em 2010, com uma nova composição societária, a empresa lança seu primeiro empreendimento imobiliário em uma cidade do circuito das Águas Paulista. Com o enorme sucesso de seus lançamentos, ano após ano e com qualidade em todos os seus processos, consegue seus primeiros certificados nas normas internacionais, ISO 9001:2008, e no PBQP_H nível A, no ano de 2013. Com isso, a empresa passa a realizar todos os anos a auditoria para obter a continuidade de seus certificados, que atestam a qualidade e padrão em todos os seus procedimentos, para a construção de edifícios. Conta com uma equipe de colaboradores próprios e terceirizados para a realização de tarefas específicas. E para que isso aconteça com qualidade e padronização, a engenheira civil responsável estabeleceu de acordo com as normas técnicas os procedimentos funcionais.

Procedimentos Funcionais e a Estrutura do Estudo de Caso

Os procedimentos funcionais têm uma série de regras e padrões, para a execução do serviço. Cada tarefa tem um procedimento específico onde se especifica os equipamentos e procedimentos de segurança, os equipamentos de trabalho, as condições iniciais de trabalho e o método executivo. Desta forma, optou-se pela realização de um estudo de caso como procedimento metodológico de pesquisa

O estudo de caso considerou a abordagem de Miguel (2007) e Ventura (2007) sobre a condução da investigação (nível operacional). Seis etapas foram estruturadas:

Definição da Estrutura Conceitual Teórica

Nesta etapa, houve a definição do referencial conceitual teórico da pesquisa, com objetivo de mapear dados primários e secundários sobre o assunto. O constructo teórico levantado permitiu identificar lacunas onde a pesquisa pôde ser justificada (em termos de relevância), bem como possibilitou extrair os constructos (elementos extraídos da literatura que representam um conceito a ser verificado). Questões sobre treinamento e avaliação no setor da construção civil não são tão evidenciadas na literatura, o que também determinou o interesse em relatar o presente caso.

Planejamento do Caso

Uma das primeiras tarefas do planejamento é a escolha da unidade de análise, ou seja, do caso. No caso do presente estudo, o estabelecimento da questão norteadora foi o primeiro passo do planejamento: a não conformidade de registro de treinamento e comprovação de eficácia. Ainda em termos de classificação de estudo, estabeleceu-se que se trata de um estudo transversal, cuja a observação do caso teve seu tempo bem delimitado.

Condução de um Teste Piloto

O objetivo foi verificar os procedimentos de aplicação com base no protocolo, visando seu aprimoramento. Conforme apresentado nas Figuras 2 e 3, a empresa necessitava de controlar seus treinamentos, com isso a gerente de recursos humanos, juntamente com a engenheira civil responsável e o desenvolvedor da área de Tecnologia da Informação, reuniram-se e discutiram o desenvolvimento de uma nova plataforma no sistema próprio da empresa.

O primeiro passo foi desenvolver a apostila de treinamento, depois foi desenvolvido a plataforma que continha a tela de gerenciamento dos treinamentos, um campo para o cadastro do treinamento e dos treinandos, outro campo para lançar a confirmação de presença.

O desenvolvimento da avaliação dos treinamentos, tanto do treinando quanto do gestor, foi o segundo passo a ser desenvolvido.

Coleta de Dados

Após a realização do teste piloto e possíveis ajustes na plataforma, essa etapa considerou os dados do sistema interno da empresa. Ressalta-se que o contato inicial ocorreu junto ao diretor executivo da empresa. A pesquisa teve, de fato, seu início, após ambas as partes terem assinado a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, direcionado a Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro Pacheco”, o qual constava das etapas de condução da

pesquisa e das responsabilidades assumidas pela Instituição de Ensino Superior e a organização. Ficaram evidentes neste documento a clareza do objetivo e a importância da pesquisa, com os pesquisadores assumindo o caráter de confidencialidade dos dados coletados.

Os dados foram registrados por imagens cedidas do sistema interno da empresa. As anotações de campo são extremamente relevantes e todas e quaisquer impressões, descrições do que ocorre, e observações devem ser levadas em consideração.

Buscou-se convergências e divergências no conjunto de dados e esclarecimento sobre as situações vivenciadas. A coleta foi concluída quando a quantidade de dados e informações foram consideradas suficientes para endereçar a questão da pesquisa. Obviamente, outros aspectos foram considerados, como a premência de tempo em função de prazos assumidos. Porém, esse último aspecto não pode influenciar negativamente o rigor metodológico.

Análise dos Dados

A partir do conjunto de dados coletados, considerando as múltiplas fontes de evidência, produziu-se uma narrativa geral do caso. Isso não implica que tudo que foi coletado foi incluído no relatório da pesquisa. Houve uma redução dos dados (*data reduction*), de tal forma que foram incluídos na análise somente os argumentos considerados essenciais e que tiveram estreita ligação com os objetivos e constructos da pesquisa. O mesmo vale para as anotações em papel foram transferidas para um arquivo utilizando-se o editor de texto da *Microsoft Word*. As anotações foram estruturadas conforme o protocolo de pesquisa. Dados secundários documentais também foram utilizados, sobretudo aqueles relacionados a caracterização do objeto de análise, que é o setor da estação de tratamento de efluentes da empresa. Todas as análises foram validadas pelo orientador da pesquisa, para que a discussão tivesse seu início.

Geração do Relatório de Pesquisa

Todo o conjunto de atividades das etapas anteriores foi sintetizado em um relatório de pesquisa. Esse relatório foi o gerador da monografia. Os resultados presentes estão estreitamente relacionados à teoria, tomando-se o devido cuidado para que não se ajustasse a teoria aos resultados e evidências, mas o inverso, ou seja, os resultados e as evidências foram associados à teoria.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Mediante a finalização da coleta de dados e aplicação dos instrumentos de pesquisa, os resultados do presente artigo serão apresentados conforme a dinâmica do processo, após a empresa ter recebido as não conformidades referentes a falta de evidência de registro de treinamento (Figura 2) e de verificação de eficácia (Figura 3).

61

Figura 2. Não conformidade da falta de evidencia de registro de treinamento.

| CONTROLE DE AUDITORIAS | | |
|---|--|-------------|
| Não Conformidade: 178 / 2020 | | |
| Título: REGISTROS DE TREINAMENTOS LEGAIS | | |
| Data: 24/05/2020 | | |
| AI/AE n.: Rafplan 22/05/2020 | | |
| Auditor: [REDACTED] | | |
| Processo: RH10 - Treinamento | | |
| Norma | Requisito Normativo | Complemento |
| ISO 9001:2015 | 7.1.4 - Ambiente para a operação dos processos | |
| SiAC/PBQP-H:2017 | 7.1.4 - Ambiente para a operação dos processos | |
| Categoria: [NC]m | | |
| -Auditado- | | |
| AF: | | |
| Auditado: | | |
| Local: [REDACTED] | | |
| <p>Fato: Normas PBPQ-H/SiAC:2018 e ISO 9001:2015 Ítem 7.1.4 7.1.4 Ambiente para a operação dos processos A empresa construtora deve determinar, prover e manter um ambiente necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de obras e serviços. NOTA: Um ambiente adequado pode ser a combinação de fatores humanos e físicos, como: a) social (por exemplo, não discriminatório, calmo, não confrontante); b) psicológico (por exemplo, redutor de estresse, preventivo quanto à exaustão, emocionalmente protetor); c) físico (por exemplo, temperatura, calor, umidade, luz, fluxo de ar, higiene, ruído). Esses fatores podem diferir substancialmente, dependendo das obras e serviços providos.</p> | | |
| <p>Evidência: Para o [REDACTED]: - Não evidenciados registros de treinamentos legais como do carpinteiro operador de serra de bancada em NR-12 (Obrigatório segundo gestor da Segurança do Trabalho)</p> | | |

Fonte: fornecida pela empresa.

A Figura 2 retrata que a empresa obteve uma não conformidade por não estar evidenciados os registros de treinamento obrigatórios para o colaborador na função de carpinteiro.

Figura 3. Não conformidade da falta de verificação de eficácia do treinamento.

CONTROLE DE AUDITORIAS

Não Conformidade: 222 / 2021

Título: Eficácia de Treinamentos
Data: 05/07/2021
AI/AE n.: Rafplan 20210704
Auditor: [REDACTED]
Processo: RH10 - Treinamento

| Norma | Requisito Normativo | Complemento |
|------------------|---------------------|-------------|
| ISO 9001:2015 | 7.2 - Competência | |
| SiAC/PBQP-H:2017 | 7.2 - Competência | |

Categoria: [NC]m

-Auditado-
AF:
Auditado:
Local: [REDACTED]

Fato: 7.2 Competência Verificados treinamentos como dos funcionários: [REDACTED]: NR 18 em 09/06/2021 NR 35 em 08/06/2021 [REDACTED] NR 18 em 09/06/2021 NR 35 em 08/06/2021 [REDACTED]: NR 18 em 09/06/2021 NR 35 em 08/06/2021

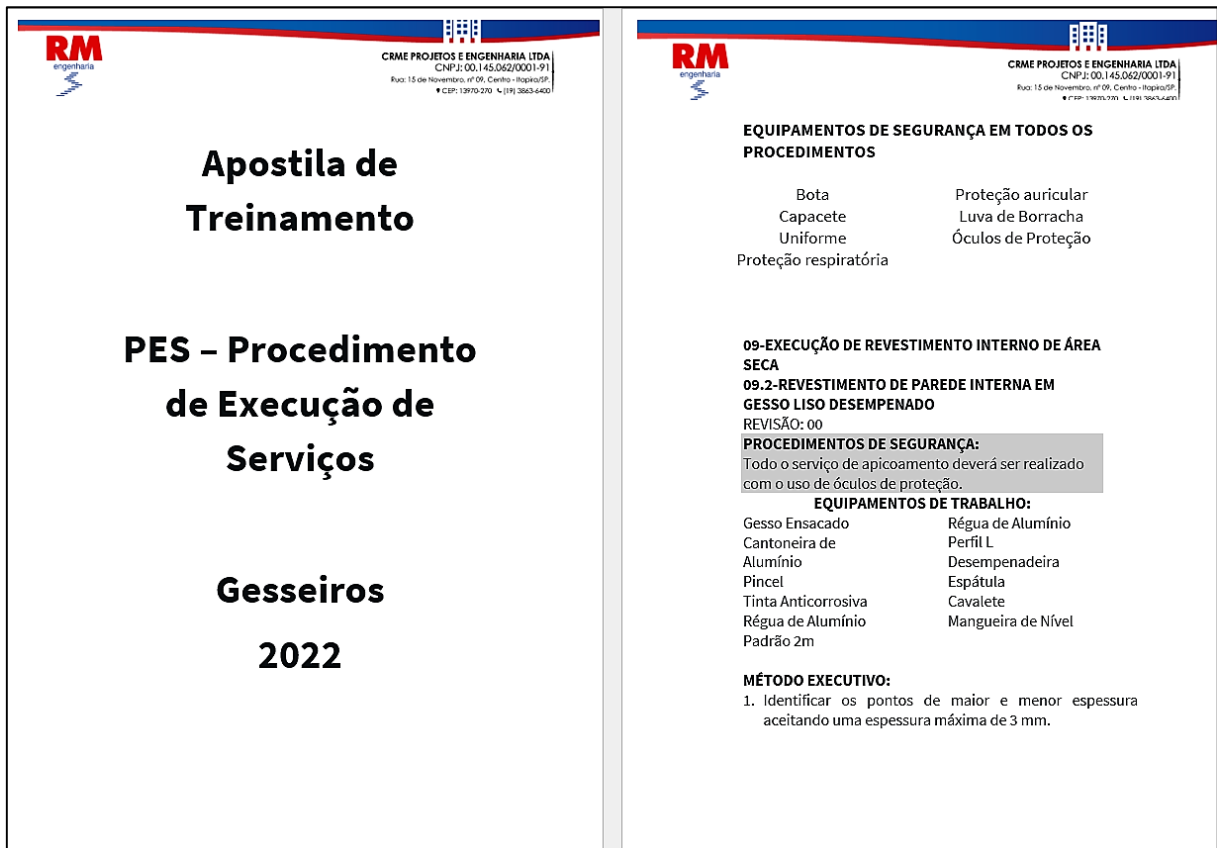
Evidência: Para as obras [REDACTED]: Evidenciado que os treinamentos para os assistentes não foram eficazes como: -Guarda dos laudos de calibração como nível a laser - PQO; Ex.: Interpretação e atualização de indicadores de obra como prazo ou resíduos; - Preenchimento de FVS de reboco informados pelo assistente responsável como realizadas na FVS 10 (A correta é a FVS 09).

Fonte: fornecida pela empresa.

Já na Figura 3 a empresa não está conforme com a evidência de eficácia dos treinamentos dos analistas e assistente de engenharia. Com esse cenário, a empresa verificou a necessidade de um controle mais rigoroso e a aplicação de uma avaliação para atestar a eficácia dos treinamentos. Assim sendo, os gestores da área de Recursos Humanos, Engenharia e Tecnologia da Informação deram início ao desenvolvimento de uma nova plataforma dentro do sistema da empresa.

O primeiro passo após o levantamento da necessidade de treinamento, foi estabelecer o método de treinamento, feito isso se deu início ao conteúdo programático e a elaboração do material didático, onde optou-se por uma apostila para os treinamentos operacionais, conforme trazido pela Figura 4:

Figura 4. Procedimentos de execução de serviço.



Fonte: fornecida pela empresa.

A Figura 4 apresenta a apostila dos procedimentos de execução de serviço estabelecidos pela empresa deste estudo, onde consta no nome do serviço, a revisão (quando necessário a empresa faz novas revisões/adequações ao serviço), os equipamentos e procedimentos de segurança, os equipamentos executivos e o método executivo.

Conforme apresentado pela figura acima, a empresa possui procedimentos padronizados para a execução dos serviços e, para que isso seja feito pelos colaboradores, a mesma realiza treinamentos na contratação e reciclagens durante o ano, de acordo com seu manual da qualidade.

A partir deste momento, deu-se início ao segundo passo, aonde o setor de Tecnologia da Informação desenvolveu a nova plataforma de gerenciamento e cadastro de treinamento, conforme apresentado na Figura 5:

Figura 5. Pagina central dos treinamentos realizados.

Mostrar 200 resultados Excel Imprimir Procurar:

| Id | Treinamento | Tipo de Instrutor | Nome do Instrutor | Data | Local | Treinandos | + Novo |
|----|-------------|-------------------|-------------------|------------|-------|------------|--------|
| 4 | teste | próprio | teste | 28/03/2022 | teste | | |
| 5 | 123123 | próprio | 123123 | 29/03/2022 | 13231 | | |
| 6 | adasdas | próprio | dasda | 12/12/0012 | 21312 | | |

Mostrando 1 até 3 de 3 resultado(s) Anterior 1 Próxima

Criado e desenvolvido por Isis Tecnologia Ltda. © 2022 Todos os direitos reservados.

Fonte: fornecida pela empresa.

A Figura 5 apresenta a tela inicial da nova plataforma de treinamento, onde é realizado o cadastro do treinamento e dos treinandos; nesta tela, a empresa vai lançar a frequência nos dias do treinamento e, se necessário for, alterar algum dado do treinamento. Pela Figura 6 pode-se ver a tela de cadastro:

Figura 6. Tela inicial do cadastramento do treinamento.

CADASTRAR TREINAMENTOS

Tipo de Instrutor:
Próprio

Nome do Instrutor:

Documento de Identificação: Função/Formação:

Nome do Treinamento:

Data de Início: Hora:

Local: Carga horária:

Conteúdo Programático:

Preencha este campo.

Fechar Salvar

Criado e desenvolvido por Isis Tecnologia Ltda. © 2022 Todos os direitos reservados.

Fonte: fornecida pela empresa.

Nesta tela de cadastro, o gestor de recursos humanos deve informar o tipo de instrutor (próprio ou terceiro) e dados pessoais (nome, documento de identificação e formação) e os dados do treinamento (nome, dia e hora da realização, local, carga horária e conteúdo programático). Após a realização dos treinamentos é feita uma avaliação imediata do método e do instrutor, conforme visto na Figura 7:

Figura 7. Tela da avaliação do colaborador avaliar o treinamento.

RM
engenharia

AUTO-AVALIAÇÃO

CPF: [REDACTED]

[Auto Avaliação](#) [Avaliação Treinamentos](#)

Selecione as respostas que melhor te agradam:

Treinamento: teste

Tipo: próprio Nome Instrutor: teste Data: 28/03/2022

O curso atingiu os objetivos propostos?
Você já respondeu esta auto avaliação.
 Muito Bom Bom Regular Fraco Muito Fraco

A carga horária estava compatível com os conteúdos?
Você já respondeu esta auto avaliação.
 Muito Bom Bom Regular Fraco Muito Fraco

Os exemplos adotados foram coerentes com a teoria?
Você já respondeu esta auto avaliação.
 Muito Bom Bom Regular Fraco Muito Fraco

As instalações eram adequadas?
Você já respondeu esta auto avaliação.
 Muito Bom Bom Regular Fraco Muito Fraco

Os recursos eram adequados?
Você já respondeu esta auto avaliação.
 Muito Bom Bom Regular Fraco Muito Fraco

Como você qualifica a didática adotada pelo instrutor?
Você já respondeu esta auto avaliação.
 Muito Bom Bom Regular Fraco Muito Fraco

Suas dúvidas foram esclarecidas?
Você já respondeu esta auto avaliação.
 Muito Bom Bom Regular Fraco Muito Fraco

O instrutor possuía o domínio sobre o assunto?
Você já respondeu esta auto avaliação.
 Muito Bom Bom Regular Fraco Muito Fraco

RM Engenharia Engenharia © 2022 - Todos os direitos reservados.
Criado e desenvolvido por Isis Tecnologia

Fonte: fornecida pela empresa.

As perguntas vistas na Figura 7 são respondidas pelos colaboradores após o término dos treinamentos, pois elas visam saber se o objetivo inicial foi atingido, se eles entenderam o assunto passado, se os recursos e o local do treinamento foram adequados e por fim avaliam o instrutor de treinamento. Uma vez realizado este procedimento ele é salvo e arquivado digitalmente na página do colaborador, junto com o certificado (gerado automaticamente) após a confirmação da presença, conforme trazido pela Figura 8:

67

Figura 8. Tela pasta do colaborador no sistema.

| ID | Treinamento | Local | Data | Certificado | Avaliações |
|----|---|--------|------------|-------------|------------|
| 7 | PES 01.1- COMPACTAÇÃO DE ATERRO R00 | Amparo | 01/04/2022 | Certificado | Avaliações |
| 8 | PES 02.1-LOCAÇÃO DE OBRA R00 | Amparo | 01/04/2022 | Certificado | Avaliações |
| 9 | PES 03.1-ESTACAS METÁLICAS - PERFIL R00 | Amparo | 01/04/2022 | Certificado | Avaliações |
| 10 | PES 03.2-ESTACAS ESCAVADAS MECANICAMENTE COM TRADO HELICOIDAL R00 | Amparo | 01/04/2022 | Certificado | Avaliações |
| 11 | PES 03.3-ESTACA RAIZ R00 | Amparo | 01/04/2022 | Certificado | Avaliações |
| 12 | PES 03.4-ESTACAS TIPO HÉLICE CONTÍNUA R00 | Amparo | 01/04/2022 | Certificado | Avaliações |
| 13 | PES 03.5-SAPATA R00 | Amparo | 01/04/2022 | Certificado | Avaliações |
| 14 | PES 03.6-RADIER R01 | Amparo | 01/04/2022 | Certificado | Avaliações |
| 15 | PES 04.1-FORMAS - FABRICAÇÃO R00 | Amparo | 01/04/2022 | Certificado | Avaliações |
| 16 | PES 04.2-FORMAS - BLOCOS, VIGAS E PILARES R01 | Amparo | 01/04/2022 | Certificado | Avaliações |

Fonte: fornecida pela empresa.

A Figura 8 mostra como os treinamentos e as avaliações ficam arquivadas no sistema da empresa. A finalização do processo é feita depois com 60 dias, conforme fluxograma da empresa, onde é realizado a avaliação de eficácia do

colaborador (Figura 9). Com o resultado desta avaliação é verificado se será necessário retrainar o colaborador.

Figura 9. Tela da avaliação de eficácia.

AVALIAÇÃO
MARCELLA LAIS DE SOUZA ANTONELLI
CPF: 378.426.238-48

Auto Avaliação Avaliação Treinamentos Gestor - Avaliação Funcionários Gestor - Avaliação Treinamentos

Selecione as respostas que melhor te agradam:

Avalie um treinamento de um funcionário:
Selecione um treinamento e funcionário para avaliar:

O desempenho do funcionário nas atividades correlatas ao curso melhorou após a realização do mesmo?

Você percebeu novas atitudes comportamentais (positivas) do funcionário posterior a realização do curso?

O treinamento foi eficaz?

Salvar

Avaliações finalizadas:

| Funcionário | Treinamento | Avaliação |
|-------------|-------------|-----------|
|-------------|-------------|-----------|

RM Engenharia Engenharia © 2022 - Todos os direitos reservados.
Criado e desenvolvido por [leis Tecnologia](#)

Fonte: fornecida pela empresa.

A avaliação de eficácia é feita pelo gestor da área na qual o colaborador trabalha, devendo avaliar se após a realização do treinamento o colaborador melhorou, se percebeu novas atitudes comportamentais e, por fim, se em sua percepção o treinamento foi eficaz, sendo que após o preenchimento esta avaliação é salva automaticamente na pasta do colaborador, conforme visto na Figura 9.

Mineo (2019) aponta que a qualificação do operário do setor construtivo ainda é a mais baixa em comparação a outros setores da indústria, o que acarreta na baixa qualidade do produto, no desperdício de materiais durante o processo produtivo e na baixa produtividade. O referido autor também vai ao encontro das observações trazidas neste trabalho, pois também sugere que a indústria da construção civil deveria investir no treinamento e qualificação de sua mão de obra, uma vez que traria um retorno financeiro, melhoria no desempenho e uma maior competitividade. Silva e colaboradores (2019) colaboram ao apontarem que a real vantagem competitiva no mercado não está somente

representada no financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, mas também nas pessoas que compõem a organização, que movimentam tudo isto no cotidiano alcançando um melhor resultado.

Para Gomes (2017), o treinamento revela-se de extrema importância para a qualidade dos resultados apresentados por uma equipe de trabalho de uma organização, pressupondo que o desempenho individual ou coletivo pode ser sempre melhorado através do treinamento e do desenvolvimento. Com isso, a realização de treinamentos no interior da organização vem para aumentar o crescimento da empresa, aprimorar os conhecimentos dos colaboradores, aumentar a satisfação dos mesmos com a organização, e até sua qualidade de vida, pois estarão mais motivados para exercer as atividades e mais preparados para enfrentarem os desafios e mudança do mercado empresarial (SILVA, 2012).

A avaliação de treinamento se torna muito necessária, para que todo esse processo seja eficiente e eficaz não só para empresa, mas também para o colaborador, conforme aponta Costa (2012). O autor considera que todo funcionário tem interesse em saber como tem sido sua atuação, o seu desempenho. A avaliação é o momento esperado do funcionário para que alguém fale de seu desempenho, citando pontos positivos, estabelecer novos desafios e também apontar pontos que precisam ser melhorados.

Para garantir os possíveis aumentos de produtividade promovidos pelos treinamentos, Baldam e colaboradores (2018) colocam que se deve analisar se a formação será dada de maneira genérica (aplicável em outras organizações) ou de maneira específica (focando em processos internos). A formação genérica tem um efeito estatisticamente positivo sobre o crescimento da produtividade, mas esse efeito não é perceptível para a formação específica. Por causa de sua aplicabilidade, a formação geral oferece o benefício adicional de reforço da empregabilidade, permitindo que ela possa ser utilizada em outros lugares (BALDAM et al., 2018). Pelo fato da empresa em estudo trabalhar com servidores terceirizados, há sempre de se pensar nesta questão do treinamento estrategicamente genérico ou específico, o que significa que o processo de treinamento e avaliação deva estar em constante adequação e reanálise.

Nesta perspectiva, Gomes (2017) explica que, apesar de parecer simples, traçar os objetivos no processo de treinamento e desenvolvimento é algo sério que envolve a análise da demanda, consenso entre os envolvidos e demais aspectos que influenciarão positiva ou negativamente nos resultados. Devem ser contemplados os aspectos pessoais (dos colaboradores) e os aspectos organizacionais. De acordo com a autora, eles servem para realizar análises e confrontos, e conseqüentemente, possibilitam saber se estão existindo diferenças de ideias e valores no contexto organizacional. Pondera, ainda, que os objetivos devem ser realistas, possíveis de serem realizados e claros ou

poderão levar a realização de treinamentos falhos e vazios que não trarão benefícios para a organização.

A implantação de um sistema de treinamento e desenvolvimento, com a consequente avaliação do mesmo, pode ser desafiador para todos os personagens envolvidos no processo. Conforme coloca Campos e colaboradoras (2004), alguns obstáculos precisam ser ultrapassados a fim de que o treinamento promova sucesso e satisfação a ambas as partes engajadas na sua execução. Um deles reside à resistência individual à mudança já que, por vezes, os programas fixam-se nos aspectos técnicos, deixando questões atitudinais à margem. As autoras ressaltam que as pessoas sofrem com o desconforto ou insegurança gerados por fatores relacionados indiretamente com o treinamento. Torna-se importante criar um clima motivador para que todo o processo ocorra de forma satisfatória para ambas as partes, empresa e colaboradores. Neste sentido que a avaliação e autoavaliação ganham importância, para que as percepções do funcionário sejam consideradas no processo de reanálise deste processo como um todo.

Por fim, o planejamento é sem dúvida um dos principais fatores que interfere no sucesso das ações em treinamento e desenvolvimento (PEREIRA; BASTOS, MARIOT, 2018). Os autores reforçam que um bom planejamento em treinamento e desenvolvimento leva em consideração o conhecimento de quais as competências são estrategicamente importantes para a empresa, quais competências já estão disponíveis e quais competências precisam ser adquiridas. Neste sentido que o presente trabalho buscou o seu significado, em poder contribuir com a apresentação não apenas de um processo de implantação, mas sim de uma nova concepção de poder constatar necessidades, perspectivas organizacionais e de visão de gestão dos recursos humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do presente estudo trouxeram apontamentos eficientes e eficazes para a empresa, pois facilitou o controle dos treinamentos e das avaliações. A nova ferramenta permitirá que o setor de recursos humanos tenha o controle dos treinamentos realizados para cada colaborador, visto que a partir do momento que foi confirmada a presença dele no treinamento, o certificado será gerado automaticamente e anexado a pasta dele no sistema, tendo o mesmo procedimento para as avaliações.

Com isso, cada gestor da área afim poderá analisar de forma mais rápida a necessidade de treinamento ou, se preciso for, uma reciclagem, podendo, desta forma, serem sanados os dois problemas iniciais da empresa, que era a falta de evidência do registro do treinamento e a eficácia do treinamento, que muitas das vezes não era registrado e com isso nas auditorias eram registradas não conformidades.

As funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

Enfim, tanto se mostrou positivo a implantação do sistema, que a empresa obteve uma nota de elogio, por parte do organismo certificador, pois possibilitou que o auditor realizasse a verificação dos documentos de treinamentos de forma mais rápida e eficiente.

REFERÊNCIAS

AMARAL, T. G. **Elaboração e aplicação de um programa de treinamento para trabalhadores da indústria da construção civil**. Dissertação (mestrado em Engenharia Civil). Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina – SC. 1999.

BALDAM, R. L. et al. Atendendo à alta demanda de treinamento nas organizações e reduzindo os custos. **RACE**, Joaçaba, v. 17, n. 1, p. 129-150, 2018.

BECKER, K. A. W.; MASKE, D. C.; MARTINS, D. L. C. C. **Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho**. UNIASSELVI, 2015, 188.

CAMPOS, K. C. L. et al. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 17, n. 3, p. 435-446, 2004.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7^a. ed. ver. e atual. Barueri – SP Manole, 2009. 200 p.

COSTA, J. G. S. **A importância do treinamento e desenvolvimento do fator liderança nas organizações**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). 2012, 54 f. Faculdade de Pindamonhangaba. Pindamonhangaba – SP, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. – 7reimp. São Paulo: Atlas, 2007, 300 p.

GOMES, A. P. T. A importância da motivação e do treinamento nas organizações. **Educação, Psicologia e Interfaces**, v. 1, n. 1, p 31-34, 2017.

MINEO, A. R. V. **Qualificação da mão de obra do setor da construção civil em Guarapuava-PR.** Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). 2019, 51 f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Guarapuava, 2019.

OLIVEIRA, L. H.; KRIMBERG, J. S.; STEIN, L. M. Entre o ideal e o real na avaliação de aprendizagem em treinamento corporativo. **Revista Universo Psi**, v. 2, n. 1, p. 57-81, 2021.

PEREIRA, D. G.; BASTOS, F. C. C.; MARIOT, G. B. Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso em uma empresa do estado do Paraná – PR. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 2, p. 52-78, 2018.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008, 196 p.

SILVA, A. C. X. et al. Importância da gestão de recursos humanos nas empresas públicas e privadas na educação. **Anais do VI Congresso Nacional de Educação.** Campina Grande: Realize Editora, 2019. Disponível em: <<https://www.editorarealize.com.br/index.php/artigo/visualizar/60756>>. Acesso em: 07/06/2022 20:10.

SILVA, L. G. **A importância do treinamento nas organizações.** Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade de Ceres. Ceres – GO, 2012.

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.