

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO EM NÍVEL ORGANIZACIONAL.

Alessandra Regina de Almeida Salcedo

Graduanda do curso de Administração de Empresas da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

E-mail: alessandra.salcedo@gmail.com

Esteban José Ferrari Cálcena

Graduando do curso de Administração de Empresas da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

E-mail: ejferrari@hotmail.com

Leonardo Fabris Lugoboni

Graduando do curso de Administração de Empresas da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

E-mail: leo_fabris@hotmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre como se faz a avaliação dos resultados dos programas de treinamento em uma empresa de peças automotivas de médio porte localizada no município de Diadema – São Paulo. O principal objetivo deste estudo foi identificar as ferramentas e processos utilizados pela empresa para avaliar os treinamentos dados aos seus funcionários e sua eficácia. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com abordagem descritiva, onde se identificou similaridade entre o processo de avaliação de treinamento utilizado pela empresa com a teoria descrita por Kirkpatrick (1998). A empresa pesquisada utiliza as 4 etapas ou níveis da avaliação, proposta por essa teoria identificando assim, as prováveis contribuições do treinamento nos resultados organizacionais. Concluiu-se que fatores como a estratégia e estrutura organizacional, o modelo de gestão, a gestão de recursos humanos e a tecnologia precisam estar alinhados com os conteúdos e objetivos do treinamento para que este possa gerar plenamente os efeitos desejados pela organização.

Palavras-chave: Treinamento. Avaliação de treinamento. Gestão de recursos humanos. Desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT

This is a study about the evaluation of the results of the training program in a medium sized Autoparts Company located at Diadema –São Paulo. This study identifies the methods and processes applied by this company to evaluate training sessions given to the employees and its effectiveness. Based on results, similarities between the training evaluation process and the Kirkpatrick (1998) theory were identified. The company applied four steps or levels of the evaluation, proposed by this theory identifying the training contributions on organizational results. The conclusion was that factors like strategy and organizational structure, management model, human resources management and technology must be aligned with the contents and training objectives to generate success on the organization desired effects.

Keywords: Training. Training Evaluation. Human resource management. Organizational development.

1 INTRODUÇÃO

O treinamento tem por finalidade ajudar a empresa a alcançar objetivos, proporcionando oportunidades aos funcionários de todos os níveis obterem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHIAVENATO, 1996, p. 92).

Quando devidamente implantado, o treinamento proporciona inúmeras vantagens, entre as quais se destacam as seguintes: aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos resultados, redução de custos, otimização da eficiência, elevação do saber, aumento das habilidades, redução do índice de acidentes, melhoria do clima organizacional, aumento da motivação pessoal, redução do absenteísmo, redução do turnover, condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços, etc (BORGES-ANDRADE et al., 2002, p. 118).

Dessa forma, caracterizam-se, segundo Abreu (2006, p. 53) situações em que cabe à área de Recursos Humanos, em articulação com as áreas clientes interna, a responsabilidade por um trabalho planejado, compreendendo objetivos definidos, conteúdos ajustados, administração de recursos financeiros, definição de indicadores de resultados, elementos estes que constituem as principais características de um projeto de treinamento, as quais demandam competência técnica e visão sistêmica do processo, assim entendidas as etapas que constituem o ciclo de treinamento desde o levantamento de necessidades à avaliação dos resultados.

Para Kirkpatrick (1998, *apud* Borghi 2008, p. 29), a razão de se avaliar o treinamento é determinar a efetividade de um programa. Assim, sempre que uma organização busca avaliar seus projetos de treinamento o faz com propósitos de aplicação dos resultados decorrentes da avaliação, e pelos seguintes motivos, conforme descrito por Abreu (2006, p. 108):

Determinar se os benefícios decorrentes justificam os custos incorridos; Determinar quão bem a capacitação satisfaz as necessidades identificadas; Determinar em que extensão os participantes dominam o conteúdo programático; Identificar quão eficiente e eficaz foi a metodologia adotada pelos facilitadores; Avaliar quanto das novas competências desenvolvidas foram transferidas para a realidade de trabalho; Determinar se os resultados da capacitação contribuíram para o cumprimento das metas da empresa.

Portanto, dentro do exposto, é relevante salientar que de acordo com Carvalho; Nascimento (1999, p. 30), a avaliação do treinamento se desenvolve através de um ciclo de permanente e constante crescimento e aprimoramento das atividades desenvolvidas na organização.

Considerando que treinar e desenvolver seus profissionais, responsáveis por tornar viável qualquer tipo de mudança se torna um fator fundamental de sucesso para as organizações, questiona-se como uma empresa do setor de autopeças faz as avaliações de resultados dos seus programas de treinamento?

Este estudo tem como objetivo geral analisar as ferramentas e processos utilizados por uma empresa do setor de peças automotivas para avaliar os treinamentos dados aos seus funcionários e sua eficácia, e tem como objetivos específicos:

- Definir os níveis de avaliação de treinamento.
- Identificar os efeitos gerados pela avaliação de treinamento em nível do indivíduo, equipe e organização.

Os efeitos da avaliação de treinamento em nível de indivíduos, equipe e organização pode contribuir para melhora do clima organizacional, diminuição do absenteísmo e rotatividade, adoção de novas tecnologias, crescimento do lucro da organização, melhora da imagem da organização, satisfação de consumidores.

Assim, considerando que o treinamento é um dos fatores que promovem resultados no desempenho dos funcionários e empresas, a realização deste estudo pode demonstrar a importância de se realizar a avaliação de treinamento, o qual pode vir a gerar por meio desta mensuração, os efeitos desejados pela organização em termos de recursos humanos, processos de trabalho, na produtividade, no clima e na cultura da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

A avaliação do treinamento é a etapa de verificação de todo o processo para saber se o treinamento ocorreu sem falhas. Será verificado desde a estratégia e a estrutura aplicada ao resultado alcançado pelos treinados. Segundo Marras (2001, p. 159) a avaliação de treinamento: “Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparando o que foi planejado e esperado pela organização”.

Chiavenato (2000, p. 515) define a avaliação de treinamento sendo: “A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência”.

Gil (1994, p. 78) busca como conceito de avaliação de treinamento o conceito de Hamblin (1978) onde: “Qualquer tentativa de obter informações sob os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”. Assim, a verificação da eficácia se torna a ferramenta para confirmação se o processo realizado teve total assertividade na sua aplicação e confirmar se o tratamento foi realizado e aplicado de acordo com a necessidade existente.

Ainda segundo Gil (1994, p. 79) a “Avaliação e controle engloba a coleta de dados que permitam comparar a situação anterior com a situação pós-intervenção”.

Marras (2001, p. 161) comenta sobre alguns dados que poderão servir como avaliação do resultado do treinamento: aumento da produtividade; melhorias na qualidade dos resultados; redução dos custos (retrabalhos, etc.); otimização da eficiência; otimização da eficácia; modificação percebida das atitudes e comportamentos; elevação do saber (conhecimento, conscientização); aumento das habilidades; redução do índice de acidentes; melhoria do clima organizacional; aumento da motivação pessoal; redução do absenteísmo.

De acordo com Kirkpatrick (1994, *apud* DUTRA, 2011) existem quatro níveis em avaliação de treinamento que, se aplicados em sequência, são a única forma eficaz de avaliação de resultados. Para o autor, cada nível têm sua importância apesar de que a medida em que se passa de um nível para o seguinte, o processo se torna cada vez mais complexo e aumenta também o dispêndio de tempo, mas em compensação provê informações cada vez mais valiosas. Assim, nenhum nível deve ser menosprezado, mesmo que o responsável pelo treinamento o considere (DUTRA, 2008, p.1).

Deste modo, Kirkpatrick (1994, *apud* DUTRA 2011) propõe que a avaliação do treinamento seja conduzida em quatro níveis: 1) Reação: que avalia o conteúdo do treinamento, seu programa, o material didático, a carga horária, seus instrutores e os recursos utilizados de maneira a melhorar sua realização no futuro e até mesmo a eliminar programas que não satisfizerem os participantes ou patrocinadores do programa; 2) Aprendizagem: que avalia o que efetivamente os participantes aprenderam; 3) Mudança de Comportamento: que verifica se o participante colocou em prática, no trabalho, o conteúdo aprendido; 4) Resultados: que

verifica se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização.

Há na literatura sobre T&D ampla convergência dos autores sobre a importância da avaliação do treinamento, tanto no que diz respeito à verificação da efetividade e possibilidade de adaptação e reformulação dos programas, quanto à necessidade crescente de se demonstrar o valor efetivo das ações de T&D a toda a organização.

Deste modo, verifica-se então que após a realização de treinamentos, o empregado aprende mais sobre as suas atividades e necessidades da empresa, o que poderá possibilitar a utilização dos novos conhecimentos para o crescimento da organização.

2.2 O MODELO KIRKPATRICK DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Kirkpatrick (2011) desenvolveu um modelo de avaliação muito popular que tem sido usado desde a década de 1950 pela comunidade de treinamento. O foco está na medição de quatro tipos de resultados que deve resultar de um programa de treinamento altamente eficaz.

O modelo de Kirkpatrick (2011) inclui quatro níveis ou etapas de avaliação de resultados: Reação, Aprendizagem, Comportamento, Resultados, as quais serão apresentadas a seguir:

- *Nível 1 – Reação*: Aqui o objetivo é medir as reações dos participantes para o programa de treinamento. Kirkpatrick descreve este nível como a medida de satisfação do cliente.

Por muitos anos, conduzi seminários, cursos institucionais e conferências na University of Wisconsin Management Institute. As empresas pagam uma taxa para encaminhar seu pessoal para estes programas e fica óbvio que a reação dos participantes é a mensuração imediata da satisfação dos clientes. Também é óbvio que a reação precisa ser favorável se quisermos permanecer no negócio, atrair novos alunos e ter o retorno dos antigos para futuros programas. Nos programas internos das empresas a necessidade de medir a satisfação do cliente já não parece tão óbvia, pois muitas vezes os funcionários são convocados a participar quer queiram quer não. De qualquer forma, eles continuam sendo os clientes, mesmo que não paguem pelo treinamento, e a reação deles pode levar ao sucesso ou ao fracasso do programa, pois os comentários que fazem junto aos seus chefes chegará aos ouvidos da alta direção, que é quem toma a decisão sobre a continuidade dos programas. Portanto, a reação positiva ao treinamento é importante tanto para os instrutores de treinamento internos quanto para os que oferecem programas abertos ao público, pois o futuro do programa depende desta reação. Além disso, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado. (KIRKPATRICK 1998, p. 66).

- *Nível 2 – Aprendizagem:* Aqui o objetivo é determinar o que os participantes aprenderam no programa de treinamento durante o evento de treinamento.

- *Nível 3 – Comportamento:* Aqui o objetivo é descobrir se os participantes do programa de treinamento mudaram seu comportamento, como resultado de terem assistido e participado no programa de treinamento. Assim, a fim de que a mudança de comportamento ocorra, quatro condições se fazem necessárias (DUTRA, 2008, p. 5):

1. A pessoa precisa querer mudar.
2. A pessoa precisa saber o quê e o como mudar.
3. A pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto.
4. A pessoa precisa ser premiada pela mudança.

O Nível 3 é muitas vezes mais difícil do que os outros dois níveis, porque as mudanças de comportamento no local de trabalho muitas vezes são mais difíceis de medir do que a reação e aprendizado logo após o evento de treinamento. Assim deve-se dar tempo ao comportamento para transferir e coletar dados no local de trabalho.

- *Nível 4 – Resultados:* Aqui o objetivo é descobrir se o programa de treinamento levou a resultados finais, os resultados, especialmente de negócios que contribuam para os lucros das empresas. Assim, o Nível quatro resultados pode incluir outros resultados importantes que contribuem para o bom funcionamento de uma organização (Kirkpatrick, 1998, p. 75).

Aqui estão alguns exemplos de diferentes tipos de nível quatro resultados descritos por (Kirkpatrick, 1998, p. 75):

- Melhoria da qualidade de trabalho.
- Maior produtividade.
- Redução no volume de negócios.
- Redução na taxa de desperdícios.
- Melhoria da qualidade de vida no trabalho.
- Melhores relações humanas (por exemplo, melhora da comunicação vertical e horizontal).

- Aumento de vendas.
- Menos queixas.
- Menor absenteísmo.
- Moral mais elevado do trabalhador.
- Menos acidentes.
- Maior satisfação no trabalho.
- Aumento da lucratividade.

Para esse nível de avaliação, a coleta de dados pode ser realizada tanto por meio de entrevistas e questionários (ideal para os casos onde não seja possível a quantificação exata dos benefícios do programa, como em um esforço dirigido à melhoria das competências gerenciais dos dirigentes, por exemplo), quanto por meio de evidências reais como a quantidade exata de produtos vendidos a mais em decorrência de um treinamento realizado para esse fim (BORGHI, 2008, p. 31).

Este nível é o mais complexo de ser avaliado, é preciso que os profissionais de treinamento observem, mais do que os demais níveis, se as informações provenientes das avaliações superam os custos de se avaliar. A relação entre custo e benefício segundo Borghi (2008, p. 32) se apresenta ainda mais crítica neste nível, uma vez que avaliar os resultados do treinamento requer certamente mais recursos do que todos os demais níveis de avaliação.

2.3 RELAÇÃO DE RESULTADOS NOS QUATRO NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Para a avaliação de quatro níveis, Kirkpartick (1998, p. 79) descreve as seguintes recomendações:

1. Utilizar um grupo de controle, ou seja, um delineamento experimental que seja viável.
2. Dar tempo para que os resultados sejam alcançados. Em outras palavras, o nível quatro resultados levará algum tempo para ocorrer.
3. Utilizar-se de medição antes e depois do programa. Mais uma vez, utilizar-se de um projeto experimental.

4. Repetir a medição em momentos apropriados. Medição repetida (por exemplo, usando o projeto de série de tempo) pode fornecer dados sobre o padrão a longo prazo dos resultados.
5. Considerar os custos *versus* os benefícios. Pois, não se pode querer fazer uma avaliação dos quatro níveis, se os custos da avaliação forem altos em comparação com os benefícios potenciais ou impactos do programa de treinamento.

Portanto, para Kirkpatrick (1998, *apud* Borghi 2008), não se deve realizar um nível de avaliação sem que todos os níveis anteriores já tenham sido realizados, pois os responsáveis pela avaliação poderão tirar conclusões precipitadas ou até mesmo não chegar à conclusão alguma.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se, quanto ao enfoque, como qualitativa e, quanto ao seu objetivo, como descritiva.

A pesquisa qualitativa possibilita uma melhor compreensão do objeto de estudo, neste caso, o processo de avaliação de treinamento em empresas. A abordagem qualitativa permite apreender a realidade e compreender os fenômenos e os processos que se manifestam no cotidiano do trabalho, ou seja, possibilita entender e descrever o contexto em que o fenômeno ocorre (OLIVEIRA NETTO, 2006, p. 63).

A função primordial da pesquisa descritiva é a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Constitui-se assim, uma técnica padronizada de coleta de dados (VICTORIANO; GARCIA, 1996).

Foi estudada nesta pesquisa a Empresa OLSA Brasil Indústria e Comércio Ltda. Empresa de médio porte localizada no município de Diadema – SP presente no Brasil desde 1999, voltada para o fornecimento no segmento de iluminação automotiva (luzes de teto, porta luvas, porta malas) e externa, luz de freio ou brake lights, piscas laterais, luzes de placa, elementos refletores.

Desde o início de suas operações no Brasil, a OLSA Brasil vem crescendo no mercado automobilístico nacional fornecendo itens de iluminação para fabricantes de veículos de passeio e comerciais, com elevados padrões de qualidade, suportados pelo seu compromisso com a satisfação de seus clientes e com a preservação do meio ambiente, tendo já sido certificada nas normas ISO TS 16.949: 2002 e ISO 14.000. A OLSA possui 240 empregados no Brasil.

A pesquisa foi realizada por meio da observação direta. Conforme Víctora (2000, p. 62), observar, significa “examinar” com todos os sentidos um evento, um grupo de pessoas, um indivíduo dentro de um contexto, com o objetivo de descrevê-lo. Assim, a partir de um roteiro de pesquisa foi possível descrever e refletir sobre os acontecimentos de cada dia de trabalho.

A observação livre permitiu que, pelas interações e diálogos estabelecidos com o corpo de funcionários da área de RH, fossem obtidos subsídios para o aprofundamento e a análise do processamento e avaliação do treinamento na empresa estudada.

Deste modo, as informações foram analisadas, transcritas e discutidas de forma que o material empírico e o teórico foram articulados, como forma de análise dos resultados.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do presente estudo evidenciaram que as áreas da empresa que demandam maior investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D) são as áreas de tecnologia e desenvolvimento, já que o nível de exigência de aprimoramento do conhecimento, acompanhamento das tendências no setor automotivo e, novas tecnologias e inovação são constantes. Diante disso a empresa reserva cerca de 3 a 3,5% do seu lucro para destinar ao aprimoramento das competências humanas.

Assim, o roteiro de pesquisa possibilitou identificar por meio da descrição abaixo que a empresa realiza a análise de necessidade de treinamento por meio de duas formas:

Entrevistado (E): Temos duas formas para análise da necessidade de treinamento classificadas em necessidades: planejadas e avulsas, sendo a primeira realizada no 4º trimestre do ano vigente para ser executado no ano seguinte – planejamento anual de T&D e a segunda denominada de necessidades avulsas que são aquelas que surgem no decorrer do período por diversos motivos como exemplo, novas demandas, modificações, alterações, aquisições, entrada de um novo colaborador que ainda não possui determinado conhecimento etc.

Neste contexto, assim, quando questionada sobre quais os métodos utilizados pela empresa para a análise das necessidades de treinamento, foi possível verificar também, as ferramentas utilizadas para a realização da avaliação em treinamento junto aos seus funcionários na seguinte descrição:

E: Utilizamos de alguns meios que nos auxiliam no direcionamento e definição do programa como exemplo:

- Entrevistas com supervisores/gerentes e pessoal de linha: visa obter a percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio de treinamento.
- Entrevistas de saída.
- Avaliação de desempenho: podem dar uma indicação muito boa não apenas a respeito das pessoas que necessitam de complementação de treinamento, mas também dos setores da empresa.
- Observação: direta, focaliza habilidades e comportamentos em vez de atitudes e conhecimentos.
- Pesquisa de atitude: podem oferecer indicações de necessidades e treinamento ligadas à níveis gerais de satisfação e insatisfação.
- Discussão em grupo: reuniões com elementos de uma área de trabalho, procurando estabelecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e eventuais ações de treinamento.
- Reuniões interdepartamentais: visam estabelecer problemas mais amplos e hierarquizar necessidades de treinamento.
- Exames de conhecimento: testes sobre os conhecimentos de trabalho.
- Indicadores de performance da empresa.
- Cursos gerenciais: aproveitamento da situação de recursos gerenciais.
- Solicitação de supervisores/gerentes: não pode ser deixada de lado. Os próprios gerentes colocam em evidência.
- Matriz de Habilidade e Competência versus a descrição do cargo.

Observa-se aqui, que as necessidades de treinamento da empresa são levantadas levando-se em consideração não apenas o estágio atual em que se encontra a empresa, mas também de acordo com os objetivos que se deseja alcançar a médios e longos prazos.

Desta forma, para Abreu (2006, p. 89) o emprego adequado das técnicas de ensino, assim como a utilização de recursos para transmissão de conhecimentos e informações facilitam a compreensão, assimilação, aceitação e envolvimento dos treinandos; portanto, a seleção dos métodos a serem utilizados no treinamento deve ser considerada ponto chave.

Em sequência, a empresa Olsa realiza o controle da eficiência de treinamento utilizando os métodos de avaliação da satisfação do treinamento e eficácia do treinamento, os quais foram descritos da seguinte forma:

E: Avaliação da satisfação do treinamento: Para os casos de cursos e/ou treinamentos internos/ externos, quando necessário, poderá ser aplicado à avaliação do treinamento para o participante do evento através do formulário *F151 – Avaliação de Treinamento*. O objetivo é avaliar o grau de satisfação do participante com relação aos assuntos abordados, carga horária, postura do instrutor, material didático, ambiente etc.

Eficácia do treinamento: O treinamento e os treinados serão avaliados após realização do curso/ treinamento ou nos casos de integração, através do formulário *F002 – Verificação da Eficácia de Treinamento*, o prazo estipulado para verificação é definido de acordo com o treinamento.

Deste modo, após a conclusão da atividade de treinamento ou desenvolvimento a mesma é avaliada quanto a sua eficácia pelo gestor imediato do treinando ou pelo avaliador especialmente designado e nas formas abaixo:

E: a) Avaliação direta: aplicada aos cursos selecionados pela área de treinamento entre os que afetam o SGI - Sistema de Gestão Integrada, no prazo de 90 (noventa) dias contados a partir da sua realização. Neste caso a metodologia a ser aplicada, será a verificação dos resultados obtidos em comparação aos objetivos previamente estabelecidos, além da Forma de Medição (quando aplicável) como, por exemplo, pesquisas, entrevistas, auditorias específicas, antes e depois da realização da atividade, metrics, etc.

b) Avaliação geral: baseado no monitoramento de níveis de falhas, resultado de auditorias do SGI e dados da planilha mensal de treinamentos, de PPM de cliente e de Fornecedor, uma avaliação da eficácia do conjunto das atividades de treinamento é realizada para determinar planos de ações corretivas, quando necessário.

Desta maneira, a eficácia de treinamento é verificada para todos os cursos ou treinamentos que afetam o Sistema de Gestão Integrada.

De acordo com a avaliação de treinamento de Kirkpatrick (1998, p 67) a avaliação de satisfação do treinamento realizada pela Olsa corresponde ao nível 1- reação onde o objetivo é medir as reações dos participantes para o programa de treinamento. Deste modo, os interesses, reações, atenção e motivação dos participantes são fatores determinantes para que a aprendizagem possa, de fato, acontecer. O autor considera que o primeiro passo para a instituição de um sistema de avaliação do treinamento é a compreensão e aplicação da avaliação de reação a todos os programas, sem exceção.

Deste modo, para Borghi (2008, p.26), se os participantes não se mostram satisfeitos com o treinamento neste nível de avaliação, todo o restante do programa está seriamente comprometido.

Já na eficácia do treinamento, identifica-se o nível 2 - aprendizagem demonstrando o que os participantes aprenderam no programa de treinamento durante o evento de treinamento. Assim, Para Kirkpatrick (1998, p. 71), pelo menos um desses quesitos (conhecimentos, habilidades e atitudes) deve ser modificado para que a mudança de comportamento do participante no trabalho realmente aconteça. Para o autor, o sentido da avaliação de aprendizagem está em verificar se esses objetivos, estabelecidos para o treinamento, foram ou não atingidos.

Um programa de treinamento pode atender os dois primeiros níveis criando uma postura positiva em relação a mudança desejada, os conhecimentos e as habilidades necessárias. No entanto, explica Dutra (2008, p.5) a terceira condição, no entanto, clima correto, depende do chefe imediato como utilizado pela referida empresa em estudo.

Assim como para o nível de avaliação de aprendizagem, Kirkpatrick (1998, p 72) propõe que a avaliação de mudança de comportamento seja realizada por meio de grupos de controle, com avaliações antes e após o treinamento. Para esse nível de avaliação o autor sugere, como forma de coleta de dados, a realização de entrevistas e aplicação de questionários que sejam respondidos pelos próprios treinandos, seus supervisores, subordinados e demais pessoas que possam relatar possíveis mudanças no comportamento dos avaliados como se verifica na avaliação geral realizada pela empresa em questão.

Vale mencionar que o treinamento e a inovação no sistema de trabalho da Olsa mostram-se plenamente justificável, quando se considera que as empresas estão cada dia mais preocupadas com a qualificação, com o desenvolvimento de competências e com as inovações para dar suporte às suas necessidades de vantagem competitiva.

5 CONCLUSÃO

A dinâmica e a rotatividade no setor automotivo são constantes e faz com que estes profissionais se movimentem de uma empresa para outra e as empresas mantenham um orçamento para suprir as novas demandas. Embora os recém-contratados possuam conhecimento no setor automotivo estes podem ser

qualificados como conhecimentos genéricos dados aos fatores que norteiam o sucesso e peculiaridades da OLSA Brasil para obtenção de vantagem competitiva ante aos seus concorrentes.

Assim, para assegurar competência nas atividades de projeto e processo, a Olsa além dos treinamentos internos realiza treinamentos externos e intercâmbios com a OLSA Itália e México para aprimoramento e atualização das ferramentas de projeto.

Verificou-se, no entanto, neste estudo que o processo de treinamento, sendo realizado de modo correto, e em cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, comprometendo-se em suprir as necessidades dos seus clientes, o que vem a responder o problema de pesquisa do presente estudo.

Deste modo, constatou-se que os resultados relatados da avaliação de treinamento atingidos pela Olsa foram: melhorias na qualidade dos resultados, redução dos custos (retrabalhos, etc.), otimização da eficiência, otimização da eficácia, elevação do saber (conhecimento, conscientização), aumento das habilidades, fatores estes que vem de encontro com alguns itens do nível - 4 da avaliação de treinamento de Kirkpatrick, onde se inclui qualquer resultado que a maioria das pessoas concorda que é bom para o negócio, ou mudanças nas variáveis que deveriam ter um efeito relativamente direto sobre os resultados financeiros em algum momento no futuro.

Entretanto, pelo fato de o desempenho organizacional tratar do processo de desenvolvimento de produtos e serviços na área de tecnologia e desenvolvimento não foi possível precisá-lo em termos quantitativos na relação aprendizagem, competências e habilidades aprendidas pelos funcionários neste estudo.

Por outro lado, na comparação com outros estudos, observou-se que o número de publicações sobre avaliação de treinamento em empresas é reduzido ou quase escasso. Pode inferir-se, então, que é muito reduzido o número de empresas brasileiras que efetivamente põem em prática ações que visem avaliação de treinamento no trabalho do seu pessoal.

Assim, a realização deste estudo traz elementos de grande relevância, devido à quase inexistência de pesquisas que contemplem as práticas de recursos humanos nas empresas e como elas estão trabalhando no sentido de promover a avaliação de treinamento dos seus funcionários. No entanto, sugere-se, a realização de estudos que incluam pesquisa direta aos funcionários para que estes opinem sobre a importância do treinamento e avaliação no desenvolvimento e desempenho do trabalho.

REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. L. **T&D, Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 188p.

BORGES-ANDRADE, J. E. PEREIRA, M. H. G., PUENTE-PALÁCIOS, K. E. & MORANDINI D. C. Impacto individual e organizacional de treinamento: Uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, 2, 117-146; 2002.

BORGHI, L. D. K. G. **Avaliação de resultados do treinamento: uma análise de metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras.** 2008. 120 p. [Dissertação de Mestrado]. Curso de Administração das Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro-RJ.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. Administrador de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 1999. *In:* BORGHI, L. D. K. G. **Avaliação de resultados do treinamento: uma análise de metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras.** 2008. 120 p. [Dissertação de Mestrado]. Curso de Administração das Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro-RJ.

CHIAVENATO, I. **Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro.** São Paulo: Makron Books, 1996. 240 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, E. **Quatro níveis de avaliação de treinamento.** [on line]. 2008. Disponível em: < *pro-fit-rh.com.br/quatro_niveis.pdf* > Acesso em 12 jun 2011.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle do treinamento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998. *In:* BORGHI, L. D. K. G. **Avaliação de resultados do treinamento: uma análise de metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras.** 2008. 120 p. [Dissertação de Mestrado]. Curso de Administração das Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro-RJ.

KIRKPATRICK, D. L., Evaluating Training Programs - The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994. In: DUTRA, E. **Quatro níveis de avaliação de treinamento**. Disponível em:< *pro-fit-rh.com.br/quatro_niveis.pdf*> Acesso em 12 jun 2011.

KIRKPATRICK, D. L. **The Official Site of the Kirkpatrick Model**. [on line]. 2011. Disponível em: <<http://www.kirkpatrickpartners.com/>> Acesso em 19 jun 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA NETTO, A. A. **Metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Visual Books, 2006.

VÍCTORA, C. G. **Pesquisa qualitativa em saúde. Uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Editora Tomo, 2000.

VICTORIANO, B. A. D.; GARCIA, C. C. **Produzindo monografia - trabalho de conclusão de curso - TCC**. São Paulo: Publisher Brasil, 1996.