

IMPLANTANDO E AVALIANDO PROGRAMAS DE TREINAMENTO: UM ESTUDO DE CASO

IMPLEMENTING AND EVALUATING TRAINING PROGRAMS: A CASE STUDY

Harrison Bachion Ceribeli¹ Ananda Cândido Ceribeli² Thiago Alves Góes³

RESUMO

À medida que as organizações passaram a investir mais em capacitação de funcionários, percebeu-se a necessidade de planejar melhor os processos de treinamento e desenvolvimento e mensurar os ganhos. Entretanto, o que se observa é que muitas têm dificuldades para fazê-lo de forma efetiva. Neste sentido, esta pesquisa objetivou descrever a implantação e avaliação dos programas de treinamento em uma organização de grande porte. Para tal, conduziu-se um estudo de caso em uma indústria de transformação localizada em Minas Gerais, fundada há, aproximadamente, um ano. Para coleta dos dados, utilizaram-se três métodos: análise documental, entrevistas e observação *in loco*. Após o estudo de caso, identificaram-se os fatores que motivaram a implantação dos programas de treinamento, a metodologia de operacionalização do levantamento de necessidades de treinamento, os principais métodos de treinamento utilizados e as ferramentas de avaliação de resultados. A contribuição acadêmica desta pesquisa reside no preenchimento de uma lacuna na área de estudos sobre treinamento e desenvolvimento, que ainda carece de investigações acerca da implantação dos programas de treinamento. Por sua vez, a contribuição gerencial desta pesquisa reside na descrição de práticas de treinamento, fornecendo diretrizes para que outras empresas estruturem seus próprios programas de capacitação.

Palavras-chave: Capacitação dos funcionários; levantamento das necessidades de treinamento; desenvolvimento humano.

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto. Rua do Catete, 166, Centro, CEP: 35420-000, Mariana, Minas Gerais, harrisonbceribeli@hotmail.com.

² Graduada em Administração pela Faculdade de Orlandia. Pesquisadora voluntária da Universidade Federal de Ouro Preto. Rua do Catete, 166, Centro, CEP: 35420-000, Mariana, Minas Gerais, anandaa@live.com.

³ Graduando em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto. Bolsista do programa de iniciação científica. Rua do Catete, 166, Centro, CEP: 35420-000, Mariana, Minas Gerais, thiagogoes720@hotmail.com.

ABSTRACT

As organizations are investing more in employee training it was observed the need for a better planning on training and developing processes and measuring gains. However it was observed that many companies find difficulty to carry it out effectively. This research aimed to describe the implementation and evaluation of training programs in a large organization. It was conducted a case study in an industry in Minas Gerais state, Brazil, founded about one year. Data collecting was carried out through three methods: document analysis, interviews and observation. After the case study it was possible to identify the factors that motivated the implementation of training programs, training needs assessment, the main used training methods and the tools adopted to evaluate training results. The academic contribution of this research lies in filling a gap in the area of training and development, which still lacks research on the implementation of training programs. Additionally, management contribution of this research lies in the description of training practices providing guidelines for other companies to structure their own training programs.

Keywords: Employee improvement; training needs assessment; human development.

1 INTRODUÇÃO

As organizações frequentemente recorrem aos treinamentos, quando constatarem que existem deficiências nas competências de seus funcionários, as quais afetam o desempenho dos mesmos no trabalho, sendo treinamento um termo genérico que se refere a intervenções instrucionais que objetivam mudar o comportamento dos indivíduos por meio de atividades educativas (KENNEDY et al., 2013).

De acordo com Williams e Nafukho (2015), os treinamentos são uma das principais intervenções realizadas para melhorar o desempenho organizacional, trazendo como benefícios adicionais o aumento do portfólio de competências dos funcionários e a aplicação de tais competências para aprimorar os resultados do trabalho.

Nesta mesma linha, Denby (2010) argumenta que os programas de treinamento podem ser extremamente úteis para as organizações, desde que sua implantação esteja alinhada a seus objetivos e estratégias, pois ajudam a expandir o escopo de competências disponíveis em sua força de trabalho, além de aumentar a expertise dos funcionários.

Para se elaborar um plano de treinamentos efetivo, devem-se considerar as seguintes questões: quais são os programas atualmente existentes e suas respectivas finalidades; se tais treinamentos são suficientes para cobrir todas as lacunas de competências identificadas durante o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT); se há necessidade de ajustar os programas existentes, em termos de conteúdo e método; e se é necessária a criação de novos treinamentos (LEPICKI; BOGGS, 2014).

Segundo Martin et al. (2014), existem diversos métodos de treinamento que podem ser utilizados pelas organizações para capacitar sua força de trabalho, dentre os quais se destacam estudos de caso; jogos; prática no próprio local de trabalho (*on the job*); *job rotation*; observação; leitura de material didático; *mentoring* (acompanhamento de profissional com maior competência na área); *e-learning*; simulação; e *outdoor training*.

Para se decidir qual deles adotar em determinada situação, é preciso considerar os seguintes critérios: modalidade de aprendizado; ambiente do treinamento; presença ou não do treinador; tempo disponível; proximidade geográfica dos treinandos; nível de interação desejado; e custos envolvidos em comparação com benefícios potenciais (MARTIN et al., 2014).

Além disso, é importante que seja realizado um LNT dos funcionários, com o intuito de coletar informações e fornecer subsídios ao planejamento dos programas de treinamento nas organizações (HORNG; LIN, 2013). Caso não seja realizado tal processo de mapeamento, os investimentos em T&D podem ser mal direcionados (DENBY, 2010).

Um LNT pode ser conceituado como uma investigação metódica acerca dos níveis atuais e desejados de desempenho dos funcionários, assim como das competências humanas disponíveis e almejadas na organização, dando subsídios para um correto diagnóstico acerca das lacunas a serem preenchidas com investimentos em T&D (DENBY, 2010).

No LNT, devem ser identificadas as competências mais relevantes a serem treinadas, assim como as discrepâncias entre os níveis de desempenho atuais e os esperados, mapeando-se, dessa forma, os quesitos mais críticos no que se refere à capacitação e desenvolvimento humano (HORNG; LIN, 2013).

Cabe acrescentar que uma das formas de se realizar o LNT é implantando o *feedback* 360 graus, que consiste em um processo no qual cada profissional é avaliado por aqueles que são impactados por seu trabalho, propiciando uma visão mais sistêmica a respeito das lacunas de competências existentes nos funcionários (HORNG; LIN, 2013). Outra maneira de realizar esse levantamento consiste em, partindo de um *checklist* de possíveis necessidades de treinamento atreladas ao trabalho a ser desempenhado; a partir daí, realiza-se um filtro, com o intuito de verificar quais dessas necessidades realmente estão presentes entre os funcionários da organização; por fim, agrupam-se tais necessidades, de acordo com similaridades presentes entre elas (BELWAL et al., 2014).

Na atualidade, o que se observa é que a demanda crescente por profissionais com elevado nível de competência tem como implicação óbvia no âmbito organizacional o aumento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento humano e, por conseguinte, dos modelos existentes para medir os resultados obtidos (HANSEN, 2005). De acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005), para avaliar os resultados de um treinamento, devem ser considerados quatro níveis: reação; aprendizado; mudança de comportamento; e resultados.

No primeiro nível, avalia-se a satisfação dos treinandos com o treinamento, normalmente por meio de questionários aplicados no fim do processo, de maneira a verificar se os agentes responsáveis pelo programa conseguiram atender as expectativas

dos participantes quanto a quesitos como metodologia, conteúdo e material de suporte (WILLIAMS; NAFUKHO, 2015; CURADO; TEIXEIRA, 2014; PHILLIPS; PHILLIPS, 2009; NOE, 2010; KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2005).

O primeiro nível de avaliação é importante, pois as organizações possuem uma série de expectativas sobre os agentes, sejam estes internos ou externos, responsáveis por implantar os programas de treinamentos: (1) maior entendimento acerca do contexto setorial; (2) capacidade de associar o treinamento ao trabalho; (3) atualização técnica; (4) capacidade de manter o interesse dos treinandos; e (5) capacidade de utilizar diferentes práticas pedagógicas, de acordo com o contexto e demanda (SMITH; KEMMIS, 2010).

No segundo nível, avalia-se o grau de absorção, por parte dos treinandos, do que foi apresentado no treinamento, ou seja, a diferença entre as competências anteriores e posteriores dos participantes, o que pode ser feito por meio da aplicação de provas avaliativas no final do processo ou ainda no início e no final do treinamento (WILLIAMS; NAFUKHO, 2015; CURADO; TEIXEIRA, 2014; PHILLIPS; PHILLIPS, 2009; NOE, 2010; KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2005).

No terceiro nível, avalia-se se houve mudança no comportamento dos funcionários no trabalho depois de participarem do treinamento, o que pode ser feito por meio de observação direta por parte de supervisores ou outros envolvidos com os treinandos (WILLIAMS; NAFUKHO, 2015; CURADO; TEIXEIRA, 2014; KENNEDY et al., 2013; PHILLIPS; PHILLIPS, 2009; NOE, 2010; KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2005).

Cabe acrescentar que a aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridas durante os treinamentos depende, dentre outros aspectos, das atitudes e modelos mentais dos treinandos. Partindo desse pressuposto, Esposito e Freda (2015) desenvolveram uma pesquisa com o intuito de identificar as representações simbólicas que grupos de treinandos constroem conjuntamente e compartilham, por meio das quais é possível prover os programas de treinamento de significado, relacionando-os ao contexto do trabalho. Em um segundo momento, os autores se propuseram a explorar a conexão entre tais representações e as competências dos treinandos de aplicar em seu trabalho e em prol de seu crescimento profissional o que foi aprendido.

A partir de seus resultados, Esposito e Freda (2015) concluíram que existem três tipos principais de representações simbólicas dos treinamentos por parte dos treinandos: no primeiro, chamado de modelo opaco, os treinamentos são associados a processos de

troca social, sendo vistos como úteis, mas não são relacionados pelos envolvidos a nenhum objetivo específico de desenvolvimento profissional; no segundo, chamado de modelo de aprendizado, apesar de os treinamentos serem relacionados à aquisição de conhecimento teórico e competências técnicas pelos treinandos, estes não são capazes de visualizar tal aprendizado como forma de melhorar seu desempenho no trabalho (ou seja, o treinamento é um fim em si mesmo); por fim, no terceiro, denominado de modelo de desenvolvimento, os treinamentos são associados ao trabalho e encarados pelos treinandos como momento de adquirir as competências que lhes faltam para desempenhar o trabalho da melhor maneira.

Por fim, no quarto e último nível de avaliação, busca-se mensurar o retorno proveniente dos investimentos em treinamento, ou seja, os ganhos obtidos em termos de desempenho organizacional resultantes dos programas de treinamento implantados, o que pode ser feito por meio da comparação entre *outputs* organizacionais antes e depois dos investimentos realizados em capacitação da força de trabalho (WILLIAMS; NAFUKHO, 2015; CURADO; TEIXEIRA, 2014; KENNEDY et al., 2013; PHILLIPS; PHILLIPS, 2009; NOE, 2010; KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2005).

Cabe acrescentar que o cálculo do ROI (*return on investment*) dos treinamentos ainda é uma prática pouco difundida entre as organizações, devido a dois fatores principais: primeiramente, são necessários muitos recursos (tempo e esforços) para fazê-lo; em segundo lugar, existe uma dificuldade real de isolar os efeitos que podem ser atribuídos ao treinamento (WILLIAMS; NAFUKHO, 2015).

A discussão envolvendo o processo de avaliação dos resultados dos treinamentos tem sido alvo de recentes publicações, dentre as quais se destaca a pesquisa de Grohmann e Kauffeld (2013), os quais, partindo do modelo de avaliação de resultados de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005), propuseram seis fatores a serem considerados nas avaliações dos programas de treinamento: satisfação dos treinandos; utilidade percebida pelos participantes; conhecimento adquirido pós-treinamento; aplicação efetiva do que foi aprendido; resultados obtidos a nível individual de desempenho; e resultados globais obtidos pela organização.

Além de aumentar as competências individuais (WILLIAMS; NAFUKHO, 2015), a participação dos funcionários em programas de treinamento pode ser apontada como um dos antecedentes da motivação para o trabalho, considerando que profissionais treinados tendem a atribuir maior significado a seu trabalho e a perceber

em si mesmo maior potencial e possibilidade de impactar positivamente os resultados organizacionais (VOEGTLIN et al., 2015).

Entretanto, o que se observa é que muitas organizações têm dificuldades para estruturar programas de treinamento efetivos e calcular os resultados provenientes dos mesmos, o que pode desencorajar investimentos mais robustos por parte dos gestores no desenvolvimento humano, ocasionando perdas para funcionários, que não têm possibilidade de desenvolver todo seu potencial, e organizações, que se tornam estáticas e sem capacidade adaptativa às mudanças ambientais.

Neste sentido, definiu-se como objetivo geral de pesquisa descrever a implantação dos programas de treinamento e avaliação dos resultados obtidos em uma organização de grande porte.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O método empregado nesta pesquisa teve caráter descritivo-qualitativo; descritivo, pois se objetivou descrever determinada realidade, e qualitativo, à medida que foram utilizadas técnicas qualitativas de coleta e análise dos dados, buscando-se maior profundidade nos resultados obtidos.

A escolha pelo método de estudo de caso justifica-se pelo fato de que o objetivo geral da pesquisa envolvia questões operacionais que deveriam ser investigadas dentro de um contexto, ao invés de serem encaradas como eventos isolados ou incidências; além disso, esta é a metodologia preferível ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular os comportamentos relevantes a serem estudados (YIN, 2005).

O estudo de caso único é mais detalhado e mais direcionado, tendo-se a possibilidade de conduzir uma pesquisa mais aprofundada sobre a organização, mostrando-se como uma oportunidade mais robusta de coleta de evidências da realidade estudada (YIN, 2005).

Foi estudada uma empresa de grande porte localizada na Região dos Inconfidentes (Minas Gerais), que se encontra nessa localidade há aproximadamente um ano, tendo como finalidade a produção de alumina especial para exportação, sendo filial de uma multinacional que atua em diversos países.

A escolha por uma empresa de grande porte relaciona-se ao fato de que, neste tipo de organização, as práticas de gestão tendem a ser formalizadas, utilizando-se

metodologias e instrumentos gerenciais, e os investimentos em treinamentos, mais significativos; já a escolha pela Região dos Inconfidentes deveu-se à conveniência geográfica dos pesquisadores e ao fato de tal localidade possuir elevado Produto Interno Bruto (PIB) e, portanto, relevância econômica para o país; por fim, a escolha por uma empresa fundada há pouco tempo justifica-se com base no objetivo geral da pesquisa, de descrever a implantação dos programas de treinamento, o que se torna mais plausível em organizações que passaram por isso há pouco tempo ou que ainda estão passando por uma fase de consolidação de tais programas.

Cabe acrescentar que, dentro da região geográfica delimitada para este estudo, a empresa escolhida foi a que melhor se enquadrou no delineamento do objeto de pesquisa: uma organização de grande porte instalada recentemente.

Para coletar os dados, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. Como fontes secundárias, foram consultados registros internos da empresa estudada, tais como (1) o plano anual de treinamentos, (2) o registro histórico de treinamentos, (3) os fluxogramas dos processos de treinamento e avaliação de resultados e (4) alguns relatórios gerenciais relacionados aos investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D); como fontes primárias, procedeu-se à observação *in loco*; além disso, foram realizadas entrevistas com gestor e analista do departamento de Recursos Humanos, além de chefias de outros departamentos que são clientes internos dos processos de treinamento e desenvolvimento.

As entrevistas realizadas com os profissionais de Recursos Humanos da empresa tiveram duração média de 20 minutos cada, sendo que, com a gestora do setor, foram realizadas três entrevistas em datas diferentes, com o intuito de reduzir lacunas que apareceram à medida que a pesquisa avançava, principalmente no que se refere aos dados secundários analisados. Já as entrevistas com as chefias dos setores considerados clientes internos do setor de Recursos Humanos tiveram duração média de 15 minutos, sendo que foram entrevistados dois gestores, um gerente e um supervisor do departamento de Produção.

Durante a observação *in loco*, buscou-se acompanhar (1) o processo de avaliação dos resultados dos treinamentos ministrados enquanto a pesquisa estava sendo realizada, assim como (2) o planejamento das próximas ações de treinamento a serem operacionalizadas pela organização.

Para garantir a confidencialidade quanto ao nome da organização estudada, adotou-se o nome fictício de empresa Alfa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a abertura da empresa Alfa, o processo de recrutamento e seleção dos funcionários de nível operacional foi estruturado de maneira bastante simples, resumindo-se a uma análise curricular que dava preferência a pessoas com experiência no setor.

A justificativa para tal prática ancorava-se no fato de que os ex-funcionários da indústria que faliu na cidade já tinham experiência com o manuseio da principal matéria-prima utilizada no processo produtivo de Alfa, o que reduziria a necessidade de treinamentos e, ao mesmo tempo, favoreceria a implantação de um ritmo de produção inicialmente mais elevado.

Todavia, depois dos três primeiros meses de funcionamento da empresa Alfa, quando o volume de vendas aumentou substancialmente, os erros que impactavam a produção da alumina especial tornaram-se mais evidentes: a produtividade mantinha-se em patamares abaixo do esperado, enquanto as perdas mantinham-se elevadas.

Ao refletirem a respeito do que poderia explicar a baixa produtividade na empresa, os gestores concluíram que havia dois fatores principais: a falta de qualquer tipo de capacitação inicial para que os funcionários pudessem exercer a nova função e a dificuldade dos mesmos para se adaptarem à nova cultura e filosofia de gestão.

Segundo um dos gestores da empresa Alfa, "por mais que as funções desses funcionários fossem semelhantes às funções desempenhadas por eles mesmos na outra empresa, o produto final era diferente". Além disso, acrescentou outro gestor, "na outra empresa, existia uma cultura muito diferente da nossa, que preza principalmente por resultados".

Depois de identificados estes dois fatores, o departamento de Recursos Humanos estruturou um modelo de treinamento para seus funcionários dividido em dois programas, sendo o primeiro obrigatório para todos e o segundo, de caráter mais técnico, direcionado a determinados funcionários, de acordo com as solicitações das chefias imediatas.

O primeiro programa de treinamento, que se estende a todos os funcionários, tem início assim que o recém-contratado ingressa na empresa. Denominado de Semana de Integração, este programa inclui cinco dias de treinamento, nos quais os novatos conhecem os procedimentos de segurança da empresa, suas principais políticas de gestão de pessoas, código de conduta e as funções que eles deveriam desempenhar

diariamente, além de receberem material instrucional (apostila) para consulta posterior. Ainda na Semana da Integração, os novatos são formalmente apresentados a seus superiores imediatos e instruídos a procurá-los, caso houver qualquer dúvida em relação à empresa ou ao trabalho.

Finalizada a Semana de Integração, os novos funcionários devem passar por um período de adaptação em sua função e, em seguida, são avaliados por seu superior imediato. Caso seja constatada produtividade abaixo do esperado ou dificuldades atreladas ao trabalho, o superior imediato do funcionário deve elaborar um relatório apontando as lacunas de competências identificadas e solicitando a inscrição daquele no programa de treinamento de ordem técnica.

No departamento de Recursos Humanos, o analista responsável pelos programas de T&D na empresa Alfa analisa o relatório feito pela chefia imediata dos funcionários e, a partir da descrição de suas deficiências técnicas, inscreve-os na modalidade de treinamento mais adequada para suprir tais lacunas.

Os treinamentos técnicos incluem 15 dias de capacitação *on the job*, muitas vezes conciliada com o método de *mentoring* (supervisão direta por um trabalhador com maior nível de competência), com quatro horas diárias, para que os funcionários possam compreender melhor sua função e executar seu trabalho de maneira mais efetiva.

Quando o *know-how* relativo ao treinamento necessário não está disponível na empresa, ou seja, quando a fonte a ser utilizada é externa, a equipe de treinamento e desenvolvimento da empresa Alfa deve realizar três cotações junto a empresas especializadas no treinamento a ser ministrado e encaminhá-las ao setor de compras, que é responsável por analisar e aprovar a contratação dos serviços terceirizados.

Cabe acrescentar que esta segunda estrutura de treinamento foi amplamente utilizada pela empresa Alfa para capacitar seus funcionários durante grande parte do primeiro ano de seu funcionamento, com o intuito de reduzir as lacunas de competências identificadas, assim como a falta de identificação daqueles com sua cultura organizacional.

Além dos treinamentos, que visam reduzir lacunas de competências no curto prazo, a empresa também investe em programas de desenvolvimento humano, focados no médio e longo prazo. Estes programas visam formar lideranças e incluem certificações como *Green Belt* e *Black Belt*, ambas atreladas à metodologia Seis Sigma.

Para avaliar os programas de T&D realizados, que podem ser implantados por pessoal interno ou terceiros contratados para esta finalidade, a empresa Alfa adotou os

quatro níveis de avaliação recomendados por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005): (I) satisfação dos participantes; (II) aprendizado decorrente do processo; (III) mudança de comportamento no trabalho; e (IV) resultados passíveis de mensuração.

Para avaliar a percepção dos treinandos acerca do treinamento pelo qual passaram, o departamento de Recursos Humanos da empresa Alfa aplica questionários com questões de múltipla escolha. Esse questionário é aplicado no final do treinamento e aborda quesitos como clareza, profundidade e importância do conteúdo abordado, adequação do método utilizado, postura e preparo do instrutor, entre outros.

O objetivo deste primeiro instrumento avaliativo é obter *feedback* dos treinandos a respeito de sua satisfação com o treinamento, de modo a planejar alterações nos programas futuros. Além disso, tais informações são úteis para que o analista de Recursos Humanos da empresa possa avaliar a qualidade dos serviços contratados, caso o treinamento não seja executado por fontes internas.

Para avaliar o aprendizado ou absorção dos conteúdos apresentados, aplica-se também uma prova específica, questionando os treinandos a respeito dos diferentes tópicos que foram abordados no treinamento. Esta prova é aplicada pelo departamento de Recursos Humanos quando a fonte do treinamento é interna ou, quando é externa, pela própria empresa contratada para implantá-lo. Com este *feedback*, torna-se possível identificar possíveis problemas na metodologia escolhida para treinamento.

Para avaliar se o que foi ensinado no treinamento foi realmente aprendido e utilizado no trabalho, não se faz uso de nenhum instrumento formal. Neste caso, conforme esclareceu a gestora do departamento de Recursos Humanos da empresa Alfa, "a chefia imediata é instruída a acompanhar o dia a dia dos funcionários recentemente treinados, com o intuito de verificar se eles estão trabalhando de modo mais eficiente do que antes; com isso, é possível verificar, além da efetividade do treinamento, se há necessidade de inscrevê-los em outro programa de capacitação".

Por fim, para analisar o retorno obtido com os investimentos em treinamento, apesar de a empresa Alfa não utilizar nenhuma metodologia de cálculo de retorno, adotam-se alguns indicadores de desempenho, tais como: quantidade de horas efetivamente trabalhadas pelo funcionário (absenteísmo), rendimento do trabalho individual (produtividade individual), rotatividade dos funcionários e produtividade por área (comparada ao histórico da mesma área e às metas traçadas pela organização).

Os dados analisados pela empresa Alfa, seis meses após o início deste modelo de T&D, apontaram aumento de 11% na lucratividade, além de uma diminuição de 8% na

rotatividade dos funcionários. Considerando que "as condições competitivas no mercado não se alteraram durante tal período", conforme argumentou um gestor da empresa pesquisada, conclui-se que os investimentos em T&D contribuíram para os resultados positivos obtidos pela organização.

Cabe pontuar que, segundo a gestora de Recursos Humanos, além dos investimentos em treinamento, também estavam sendo implantadas outras ações no âmbito da gestão de pessoas, buscando excelência administrativa e operacional, dentre as quais se destacam:

- Formalização de parcerias com escolas técnicas e universidades, para captar mão de obra mais qualificada;

- Estruturação de planos de carreiras compatíveis com o mercado, com o intuito de aumentar a intenção de permanência na empresa dos funcionários atuais.

Neste ponto, cita-se novamente a gestora de Recursos Humanos de Alfa, que argumenta que "a atual preocupação da empresa com seus índices de retenção justifica-se pelos elevados investimentos em programas de T&D que foram e continuam sendo realizados; caso a rotatividade não seja reduzida, tais investimentos perdem-se ao longo do tempo, pois os funcionários capacitados deixam a empresa e, muitas vezes, ainda passam a trabalhar em concorrentes".

Com isso, fica evidente a importância de alinhar todos os processos de gestão de pessoas, de tal forma que os investimentos em T&D sejam efetivamente aproveitados pela própria organização ao longo do tempo; ao se ampliarem tais investimentos, sem que haja maior preocupação com as políticas de retenção, incorre-se no risco de, além de não conseguir melhorar indicadores de eficiência, ainda se tornar uma fonte de mão de obra qualificada para os concorrentes.

4 CONCLUSÕES

Na empresa estudada, observou-se que o levantamento das necessidades de treinamento como principal gatilho do processo de treinamento nas organizações, baseia-se exclusivamente nas avaliações realizadas pela chefia imediata do funcionário, o que, se por um lado, torna mais fácil a operacionalização do processo, por outro, torna o mapeamento das lacunas de competências mais limitado e impreciso, pois se concentra em uma única fonte de evidências.

Também foi possível identificar o que motivou a empresa estudada a investir inicialmente em treinamento dos funcionários: produtividade abaixo do esperado, perdas elevadas e falta de consonância entre os funcionários e a cultura organizacional. Todos estes fatores contribuíam para que a empresa não alcançasse as margens de lucratividade consideradas satisfatórias.

Durante o estudo de caso, constatou-se que os principais treinamentos técnicos realizados para aprimorar as competências dos funcionários foram estruturados com base em métodos *on the job* e de *mentoring*.

Adicionalmente, verificou-se que a empresa estudada adota quatro níveis de avaliação de resultados, o que garante que sejam rapidamente identificadas necessidades de ajustes nos programas de capacitação dos funcionários, com o intuito de torná-los mais efetivos.

Ainda em relação à avaliação dos resultados dos treinamentos, destaca-se que a empresa em estudo não calcula o ROI (*return on investments* ou retorno sobre investimentos). Todavia, a empresa substitui este dado específico por outros, tais como índice de absenteísmo, produtividade individual, rotatividade dos funcionários e produtividade por área.

Entre as principais preocupações da empresa estudada à medida que se implantavam os programas de treinamento, destacou-se a questão da rotatividade, pois, caso esta não fosse reduzida, os investimentos em capacitação e desenvolvimento humano não seriam aproveitados e, o que seria pior, poderiam sê-lo pelos concorrentes. Desta forma, evidencia-se a importância de se alinharem os diferentes processos de gestão de pessoas, para que eles não se anulem ao longo do tempo.

A limitação desta pesquisa está no fato de ter sido realizado um estudo de caso único, que, apesar de mais aprofundado, não permite generalização dos dados encontrados. Por isso, recomenda-se que estudos futuros, utilizando a mesma abordagem metodológica aqui adotada, ampliem esta investigação a outras organizações, permitindo posterior comparação dos resultados com aqueles obtidos pelos presentes pesquisadores.

Além disso, recomenda-se que estudos futuros foquem na análise da eficácia dos diferentes métodos de treinamento adotados pelas organizações, com o intuito de prover os gestores de mais subsídios para estruturarem os programas de capacitação da força de trabalho de suas respectivas organizações.

REFERÊNCIAS

BELWAL, R.; BELWAL, S.; JABRI, O. A. Training needs assessment of fishermen in Omar through concept mapping technique. **European Journal of Training and Development**, v. 38, n. 7, p. 673-688, 2014.

CURADO, C.; TEIXEIRA, S. M. Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. **European Journal of Training and Development**, v. 38, n. 9, p. 845-870, 2014.

DENBY, S. The importance of training needs analysis. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 3, p. 147-150, 2010.

ESPOSITO, G.; FREDA, M. F. Evaluating training context competence of use: productive and unproductive models of use. **Evaluating and Program Planning**, v. 50, p. 77-87, 2015.

GROHMANN, A.; KAUFFELD, S. Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. **International Journal of Training and Development**, v. 17, n. 2, p. 135-155, 2013.

HANSEN, H. F. Choosing evaluation models: a discussion on evaluation design. **Evaluation**, v. 11, n. 4, p. 447-462, 2005.

HORNG, J. S.; LIN, L. Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 20, p. 61-67, 2013.

KENNEDY, P. E.; CHYUNG, S. Y.; WINIECKI, D. J.; BRINKERHOFF, R. O. Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. **International Journal of Training and Development**, v. 18, n.1, p. 1-21, 2013.

KIRKPATRICK, D.; KIRKPATRICK, J. **Transferring learning to behavior: using the four levels to improve performance**. San Francisco: Koehler Publishers, 2005.

LEPICKI, T.; BOGGS, A. Needs assessments to determine training requirements. In: ALTSCHULD, J. W.; WATKINS, R. (Eds.). **Needs assessment: trends and a view toward the future. New direction for evaluation**. San Francisco, CA. Wiley, 2014. p. 61-74.

MARTIN, B. O.; KOLOMITRO, K.; LAM, T. C. M. Training methods: a review and analysis. **Human Resource Development Review**, v. 13, n. 1, p. 11-35, 2014.

NOE, R. **Employee training and development**. 5. ed. Singapore: McGraw Hill, 2010.

PHILLIPS, J.; PHILLIPS, P. Using ROI to demonstrate performance value in the public sector. **Performance Improvement**, v. 48, n. 4, p. 22-28, 2009.

SMITH, E.; KEMMIS, R. B. What industry wants: employers' preferences for training. **Education + Training**, v. 52, n. 3, p. 214-225, 2010.

VOEGTLIN, C.; BOEHM, S. A.; BRUCH, H. How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. **International Journal of Manpower**, v. 36, n. 3, 2015.

WILLIAMS, R. C.; NAFUKHO, F. M. Technical training evaluation revisited: an exploratory, mixed-methods study. **Performance Improvement Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 69-92, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.