

Treinando funcionários

22/08

LES
SHVO

22



Após estudar este capítulo, você estará apto a

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Discutir uma abordagem estratégica para o treinamento e o desenvolvimento.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Descrever os componentes do levantamento das necessidades de treinamento.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Identificar os princípios da aprendizagem e descrever como eles facilitam o treinamento.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Identificar os tipos de métodos de treinamento usados para gerentes e não gerentes.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Discutir vantagens e desvantagens dos vários critérios de avaliação.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Descrever os programas de treinamento adotados geralmente conduzidos nas empresas.

O treinamento no local de trabalho costumava ser bastante limitado. Era forçado em ensinar os funcionários a fazer determinadas atividades – operar máquinas, aprender os processos de trabalho, e assim por diante. No entanto, como o local de trabalho passou de “trabalho físico” para um lugar de “profissionais do conhecimento” (ver Capítulo 1), o foco do treinamento também mudou. As empresas estão percebendo que os colaboradores necessitam não apenas de experiência operacional, mas de competência superior para executar o trabalho, conhecimento sobre os concorrentes, o mercado e as tendências tecnológicas, além da capacidade de aprender continuamente e utilizar novas informações. Essas características ajudam uma organização a se adaptar melhor e a inovar para competir de forma muito mais efetiva no mundo dos negócios globalizado de hoje, que está em ritmo acelerado. Por desempenhar papel fundamental no desenvolvimento, no fortalecimento e na expansão das competências em uma empresa, o treinamento tornou-se parte essencial da implementação de estratégias.

O objetivo do treinamento

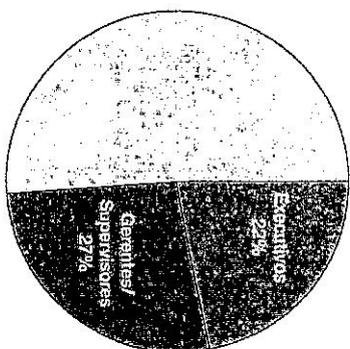
Muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários para iniciar o trabalho. Outros precisam de treinamento intensivo antes de estar preparados para dar sua contribuição à empresa. O termo *treinamento*, muitas vezes, é usado de forma casual a fim de descrever qualquer esforço iniciado pela empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem *treinamento* e *desenvolvimento* e orientado a questões relacionadas ao desempenho no curto prazo, de *desenvolvimento*, que é mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos em funções responsabilidades, conforme visto no Capítulo 5. Os dois termos tendem a se juntar em uma única expressão – *treinamento e desenvolvimento* – para indicar a combinação de atividades que aumentam a base de conhecimento e de habilidades dos funcionários nas empresas.

Investimentos em treinamento

Pesquisas indicam que os rendimentos e a lucratividade geral de uma organização estão positivamente correlacionados ao total de treinamento que ela proporciona aos seus funcionários. De acordo com o último relatório da revista *Training* seus funcionários, em média, 40 horas de treinamento anualmente.¹ As 100 melhores empresas norte-americanas para trabalhar, por sua vez, conforme citado pela revista *Fortune*, oferecem aproximadamente o dobro dessa quantidade de treinamento aos seus funcionários e, às vezes, até mais. Os novos funcionários contratados pela cadeia de hotéis Ritz de Carlton têm mais de 300 horas de treinamento. A maior proporção de gasto com treinamento ocorre com funcionários de base e supervisores (ver Figura 7.1). Entretanto, o montante de dinheiro gasto em desenvolvimento e formação de gerentes tem aumentado, talvez porque mais empresas tentam recrutar e reter líderes fortes em meio às dificuldades econômicas. As áreas de tecnologia, transporte, comunicações e serviços públicos tendem a gastar mais em treinamento. Além dos bilhões de dólares investidos pelas empresas nos Estados Unidos todos os anos em treinamento formal, são investidos cerca de *quatro* vezes essa quantia em instrução informal. Os tipos de treinamento oferecidos aos funcionários variam de simples instruções sobre o trabalho até sofisticados treinamentos em habilidades, conduzidos em simuladores avaliados em milhões de dólares. Outros tipos de treinamento incluem o treinamento regular oferecido (cumprimento das leis, normas, dos procedimentos e contratos) – os funcionários em período de experiência, como exigência legal, precisam receber instruções sobre os requisitos da EEOC (Equal Employment Opportunity Committee) do Departamento de Segurança e Saúde Ocupacional (OSHA, Occupational Safety & Health Administration), do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos. Os comissários de bordo devem passar por treinamento de segurança obrigatório determinado pela Administração Federal de Aviação (FAA – Federal Aviation Administration), do departamento de bordo que trabalham nos trens devem fazer, anualmente, treinamento obrigatório da Administração Federal de Ferrovias (RRA – Federal Railroad Administration). Os gerentes também devem passar por treinamento para evitar violações em relação aos salários e horas trabalhadas, como, por exemplo, pedir que os funcionários trabalhem fora

FIGURA 7.1

Alocação de gastos com treinamento por tipo de funcionário



Fonte: Adaptado de 2011 Industry Report, *Training* 47, n. 6 (outubro-determino de 2010): 18-31.

do expediente sem lhes pagar horas extras. O Walmart concordou em pagar até US\$ 640 milhões para colocar fim a 63 ações judiciais coletivas envolvendo violações em relação a salários e horas trabalhadas em todo o país.² Embora não seja obrigatório, muitas empresas estão reconhecendo o valor dos programas de treinamento desenvolvidos para prevenir a violência no local de trabalho.

Uma abordagem estratégica para o treinamento

De uma perspectiva mais ampla, o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. E com essa perspectiva em mente que os programas de treinamento deveriam ser desenvolvidos. Os gerentes devem manter-se atentos às metas e estratégias organizacionais e orientar o treinamento de acordo com elas. Por exemplo, o objetivo da empresa é desenvolver novas linhas de produtos? Se assim for, como esse objetivo afeta as iniciativas de treinamento da empresa? A empresa está tentando reduzir custos de produção para que possa utilizar uma estratégia de baixo custo na captação de novos negócios? Se esse for o caso, há iniciativas de treinamento que podem ser tomadas para a execução dessa estratégia?

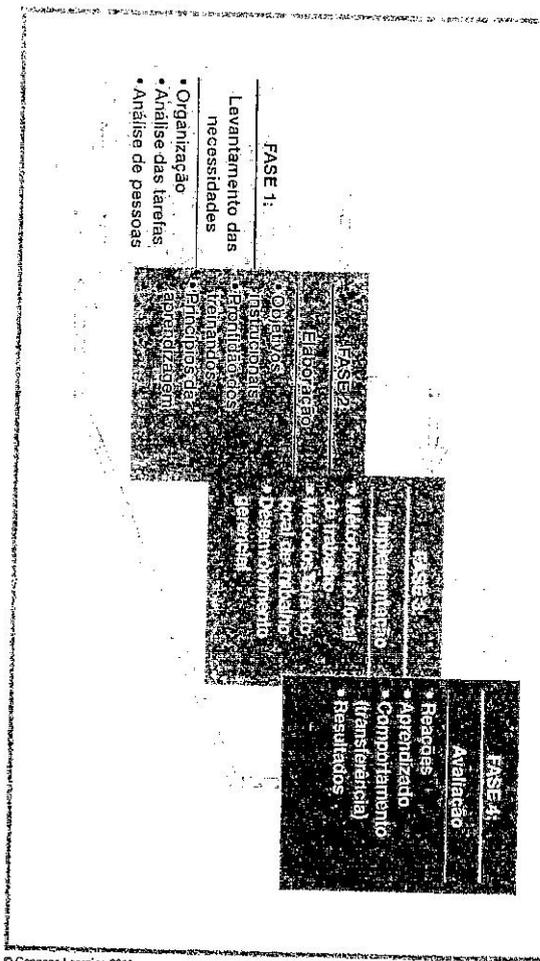
Infelizmente, algumas empresas equivocam-se ao não fazer a conexão entre o treinamento e as metas organizacionais. Em vez disso, as novas mentais, os modismos ou “o que a concorrência estiver fazendo” são os principais propulsores da programação de treinamento. Como resultado, os programas de treinamento são muitas vezes mal concebidos, mal conduzidos e mal avaliados – sem mencionar o desperdício de dinheiro. Primeiro, nem todas as iniciativas estratégicas podem ser obtidas com o treinamento. Segundo, nem todos os programas de treinamento – não importa quão amplamente sejam adotados por outras organizações – serão de importância estratégica para sua empresa.

Para ter certeza de que os investimentos em treinamento e desenvolvimento de uma empresa tenham o maior impacto possível, uma abordagem estratégica e sistemática deve ser utilizada, o que envolve quatro fases: (1) levantamento das necessidades baseado nos objetivos competitivos da empresa, (2) elaboração do programa, (3) implementação e (4) avaliação. Um modelo útil para que programas de treinamento sejam elaborados e apresentados na Figura 7.2. Usaremos esse modelo como estrutura para organizar o conteúdo ao longo deste capítulo.

RESULTADO DO APRENDIZADO 1

Quais aspectos dos planos de treinamento você considera estratégicos? Como esses planos são semelhantes ou diferem dos planos feitos na faculdade ou para a carreira que você escolheu?

Modelo estratégico de treinamento



© Cengage Learning 2013



Fase 1: Conduzindo o levantamento das necessidades

RESULTADO DO APRENDIZADO 2

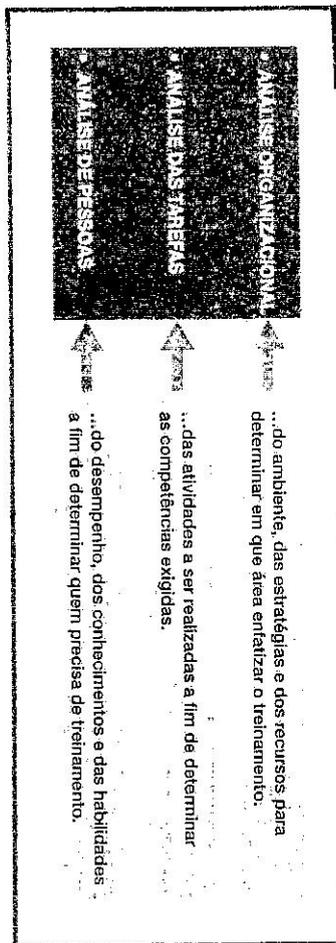
Se você estivesse começando um novo negócio, quais fatores verificaria para fazer um levantamento das necessidades de treinamento para a organização?

diretor de treinamento
Executivo diretamente responsável por fomentar a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores

Uma vez que as condições dos negócios mudam rapidamente, assim como a tecnologia, manter-se a par dos tipos de treinamento a oferecer aos funcionários a fim de manter a competitividade pode ser um desafio para uma empresa. Se os funcionários não conseguem atingir os objetivos de produtividade, isso pode ser um sinal de necessidade de treinamento. Da mesma forma, se as empresas recebem um número excessivo de queixas de clientes, é possível que o treinamento oferecido seja inadequado. Cerca de 30% das grandes empresas, incluindo GE, Walmart e IBM, têm o que é chamado de **diretor de treinamento**. Essas pessoas são importantes executivos em suas organizações, responsáveis por garantir que o treinamento seja executado no momento correto e focado nas principais questões estratégicas da empresa. No entanto, independentemente de quem faça o levantamento das necessidades de treinamento, este deve ser conduzido, sistematicamente, utilizando-se os três tipos de análise mostrados na Figura 7.3: análise organizacional, análise das tarefas e análise de pessoas. Cada um dos tipos de análise será discutido a seguir.

Infelizmente, por causa do custo, da competência e do tempo necessários, um estudo realizado há alguns anos pela Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento constatou que as organizações realizam um levantamento preciso sobre a necessidade de treinamento em menos de 50% do tempo. Entretanto, essa situação melhorou, em parte por que os organismos mais zperados relacionados a treinamento, como resultado da recessão, forçaram as empresas a garantir que a formação que oferecem esteja bem alinhada com seus objetivos. Além disso, como a velocidade das mudanças aumenta, os gerentes estão percebendo que é essencial realizar, regularmente, bons levantamentos sobre a necessidade de treinamento. Ser capaz de identificar rapidamente o treinamento de que seus funcionários precisam

Levantamento das necessidades de treinamento



© Cengage Learning 2013

é especialmente importante para as pequenas empresas que podem não ter tempo ou recursos para fazer longos levantamentos das necessidades de treinamento. Fazer esse levantamento não precisa ser uma tarefa trabalhosa, como mostra este capítulo sobre as características de um pequeno negócio.³

Análise organizacional

O primeiro passo no levantamento das necessidades é identificar as forças amplas que podem influenciar as necessidades de treinamento. A análise organizacional é um exame do ambiente, de suas estratégias e recursos da empresa, para determinar onde a análise de treinamento deve ser colocada. Conforme explicamos, o treinamento em uma empresa deve mover-se em torno das iniciativas estratégicas da organização. Fins e aquisições, por exemplo, frequentemente exigem que os funcionários assumam novos papéis e responsabilidades, além do ajuste a novas culturas e formas de conduzir os negócios. Um nenhum lugar isso prevalece mais do que na preparação de novos líderes nas empresas. Outras questões, como a evolução tecnológica, a globalização e as melhorias na qualidade, influenciam a forma como o trabalho é executado e os tipos de habilidades necessários para realizá-lo. Outros aspectos podem ser mais táticos, porém não menos importantes, em termos de impacto sobre o treinamento. Se uma organização está se reestruturando, reduzindo seu efetivo ou realizando novas iniciativas para a capacitação de funcionários ou para o trabalho em equipe, esses esforços terão impacto sobre os requisitos de treinamento da empresa.

Questões relacionadas à política pública e econômica também influenciam as necessidades de treinamento. Por exemplo, desde os ataques terroristas de 11 de setembro contra os Estados Unidos, o treinamento da equipe de segurança dos aeroportos aumentou substancialmente. O treinamento também aumentou para os tripulantes de empresas aéreas, funcionários do setor de transportes, de usinas nucleares e até mesmo para os funcionários de segurança de parques temáticos.⁴ Por fim, as tendências da própria força de trabalho afetam as necessidades de treinamento de uma empresa. A medida que os funcionários mais antigos aproximam-se da aposentadoria, os mais jovens precisam focar em adquirir as habilidades e o conhecimento necessários para substituí-los.

Realizar uma análise organizacional também envolve examinar de perto os recursos disponíveis de uma empresa – tecnológicos, financeiros e humanos – para atender aos seus objetivos de treinamento. O pessoal de RH, normalmente, coleta dados como informações sobre os custos diretos e indiretos de trabalho, qualidade dos bens ou serviços, taxas de absentismo e de rotatividade e número de acidentes. A disponibilidade de candidatos para possíveis substituições e o tempo exigido para treiná-los são outros fatores importantes na análise organizacional.

A fim de lidar com as restrições orçamentárias e, ao mesmo tempo, continuar a satisfazer suas necessidades estratégicas, as empresas tornaram-se mais focadas no uso eficiente de seus orçamentos para treinamento. Organizações

Aplicação para um pequeno negócio



Guia de pequenos negócios para avaliar rapidamente as necessidades de treinamento

Fazer uma varredura do ambiente. Continuamente, observe o que está acontecendo no mercado e na empresa a fim de antever as futuras necessidades de treinamento. Conte com a ajuda de funcionários e gerentes no processo. Questione os gerentes sobre os objetivos estratégicos, o impacto de cada um deles sobre a organização e ajuste sua análise em conformidade com eles.

Fazer uma varredura interna. Determine quais são as competências mais importantes a ser adquiridas em termos de necessidades atuais e futuras da organização. Quais delas proporcionarão o maior retorno?

Coletar dados organizacionais. Dados sobre o desempenho da sua empresa (como erros, vendas e queixas de clientes) e sobre a contratação de funcionários (como a taxa de rotatividade e de absentismo) podem ser úteis como ponto de partida.

Desenvolver um plano

Uma vez que a necessidade de treinamento foi determinada, identifique as várias formas de realizá-lo e considere os custos e benefícios de cada uma delas. Determine que tipo de crescimento ou outra medida será um resultado razoável para mensurar o treinamento.

Utilizar programas governamentais. Muitos governos estaduais e municipais têm programas para auxiliar as pequenas empresas a treinar seus funcionários. Por exemplo, a Comissão de Força de Trabalho do Texas (Texas Workforce Commission) pagará até US\$ 1.450 às pequenas empresas, no Texas, para cada novo funcionário de tempo integral contratado e treinado em uma faculdade local (o valor é de US\$ 725 para cada funcionário atualmente treinado).

Tomar o processo de levantamento das necessidades uma constante. Repita essas ações à medida que seu negócio precise de mudanças.

Fontes: TWC Launches Small Business Employee Training Program, *New Haven News* (20 de novembro de 2010), <http://www.youthousionline.com/EmployeeTraining-Tips-2882.com>; <http://smallbusiness.sbn.com>; Ron Zenne, *How to Do a Needs Assessment When You Think You Don't Have Time*, *Training* 35, n. 3 (junho de 1998): 38-44.

como Motorola, Ford e Merck descobriram que, ao usar a tecnologia da informação com sabedoria, podem cortar significativamente o orçamento para treinamento. Para "fazer mais com menos", os gerentes devem planejar cuidadosamente como eles empregarão a verba de treinamento — e isso significa fazer uma análise rigorosa da empresa. Outras empresas terceirizam seus programas de treinamento, ou pelo menos parte deles, para parceiros externos a fim de cortar custos ou de tirar proveito dos conhecimentos que elas não detêm. Há organizações, ainda, que compram materiais didáticos ou programas prontos, desenvolvidos por empresas de treinamento, em vez de desenvolver os seus próprios. A nova tendência é as empresas formarem uma parceria com outras empresas em suas cadeias de fornecimento, de modo a treinar, conjuntamente, os funcionários e tornar os custos mais efetivos.⁵

Análise das tarefas

O segundo passo no levantamento das necessidades de treinamento é a análise das tarefas. A análise das tarefas envolve a revisão da descrição de cargos e a especificação para identificar as atividades desempenhadas em um cargo específico e os CHAs necessários para desempenhá-los. O primeiro passo nessa análise é fazer uma lista de todas as tarefas ou deveres relacionados ao cargo. O segundo é elaborar uma lista das etapas executadas pelo funcionário para completar cada tarefa.



À medida que os funcionários mais antigos se aproximam da aposentadoria, os mais jovens precisam adquirir as habilidades e o conhecimento necessários para substituí-los. A disponibilidade de candidatos para posições substituídas e o tempo exigido para treiná-los são fatores importantes na análise organizacional.

O tipo de desempenho para cada tarefa (como a manipulação, a comunicação e a discriminação), juntamente com as habilidades e os conhecimentos necessários para realizá-la, pode então ser identificado quando o cargo é entendido plenamente. Por exemplo, para fazer um ralo X de urux, um radiologista posiciona corretamente o paciente (manipulação), dá instruções específicas (comunicação) e verifica a distância adequada entre o tubo de ralo X e o paciente (discriminação). Os tipos de habilidade e conhecimento de que os treinandos precisam podem ser determinados por meio da observação de funcionários qualificados que ocupam o cargo, de questionamentos a eles direcionados e/ou revisando as descrições dos cargos. Essas informações ajudam os analistas de treinamento a selecionar o conteúdo do programa e a escolher os métodos de treinamento mais efetivos.

Em vez de se concentrar em uma sequência fixa de tarefas, mais empresas estão descobrindo que seus funcionários precisam de conjuntos mais flexíveis de competências a fim de obter um desempenho superior. A avaliação de competência focaliza o conjunto de habilidades e conhecimentos de que os funcionários precisam para obter sucesso, principalmente em cargos gerenciais e que exigem conhecimento interativo. Contudo, a avaliação de competência vai além de simplesmente descrever as características de que um funcionário necessita para desempenhar com sucesso o trabalho a ele designado. Ela também capta elementos de como essas características devem ser utilizadas no contexto e na cultura de uma organização.

Isso pode incluir avaliar o nível de motivação do funcionário, seus traços de personalidade, habilidades interpessoais, e assim por diante. "É fácil para os funcionários com o melhor desempenho tornarem-se especialistas em determinado nicho, porém o foco das [ábricas de talentos] está na criação de generalistas. Para obter o máximo de funcionários talentosos, deve-se saber como lidar com uma ampla gama de funções", explica um consultor de RH.⁶

As avaliações de competência foram adotadas amplamente na indústria de serviços de saúde.⁷ Em lugar de oferecer um rol de planos de treinamento como consumíveis, a Anway estabeleceu competências nos cargos para os seus 17 mil funcionários em todo o mundo. As competências denotam as habilidades específicas de que cada funcionário precisa para seu trabalho e um "orientador" de treinamento a seguir para obtê-las. A empresa também se livrou de programas de treinamento de paralela que não se alinhavam com as metas do negócio. O box Destaque na GRH 1 mostra o exemplo de uma ferramenta de avaliação de competência usada para avaliar um gerente.

Análise de pessoas

Além das análises organizacional e das tarefas é necessário realizar a análise de pessoas. Essa análise envolve determinar quais funcionários precisam de treinamento e — igualmente importante — quais não requerem. Nesse sentido, a análise de pessoas é essencial por diversas razões. Em primeiro lugar, a análise completa ajuda as empresas a evitar o erro de mandar todos os funcionários para treinamento quando alguns deles não precisam. Além disso, a análise de pessoas ajuda os gerentes a determinar o que os futuros treinandos são capazes de fazer quando entram em treinamento para que os programas possam enfatizar as áreas em que eles mostram deficiências.

Avaliação de competência
Análise do conjunto de habilidades e conhecimentos necessários aos cargos gerenciais e de conhecimento interativo

Análise de pessoas
Determinação dos indivíduos que precisam de treinamento

dados ou os conhecimentos a ser adquiridos e/ou as atitudes a ser mudadas. Um dos tipos de objetivo instrucional e o mais amplamente utilizado é aquele centrado no desempenho, porque possibilita uma avaliação não tendenciosa dos resultados. Por exemplo, o objetivo declarado para um programa de treinamento pode ser: "Os funcionários treinados em métodos para trabalhar em equipe serão capazes de desempenhar esses diferentes cargos dentro de seis meses". Os objetivos centrados no desempenho incluem, normalmente, termos precisos, como "calcular", "corrigir", "ajustar", "construir", "montar" e "classificar".¹⁰

Promissão e motivação dos treinandos

Duas precondições para o aprendizado afetam o sucesso daqueles que devem passar por treinamento: a prontidão e a motivação. A prontidão dos treinandos refere-se ao fato de que sua experiência anterior tornou-os receptivos ou não ao treinamento que vão receber. Os futuros treinandos devem ser avaliados para determinar se possuem a base de conhecimento e as habilidades necessárias para absorver o que lhes será apresentado. Reconhecer as diferenças individuais na prontidão de cada treinando é tão importante no treinamento na empresa quanto em qualquer outra situação de ensino. Muitas vezes, é desejável agrupar indivíduos de acordo com sua capacidade para aprender, conforme determinada pela prontidão obtida em testes, e oferecer tipos alternativos de instrução para aqueles que precisam disso. A receptividade e a prontidão dos participantes em programas de treinamento podem ser melhoradas quando se pede a eles que completem questionários sobre o porque de estar participando do treinamento e o que eles esperam realizar como resultado disso. Pode-se também solicitar aos participantes que encaminhem cópias de seus questionários preenchidos aos gerentes.

Outra precondição para o aprendizado é a motivação dos treinandos. A empresa precisa ajudar os funcionários a compreender a relação entre o esforço que eles colocam no treinamento e o retorno do investimento. Por que o treinamento é importante? O que acontecer se não ocorrer? Além disso, o que o treinamento tem a ver com o funcionário individualmente? Ao enfatizar os próprios treinandos, os gerentes podem criar um ambiente de treinamento que conduza ao aprendizado.

A maioria dos funcionários sente-se motivada para oportunidades de treinamento que lhes permitam desenvolver suas habilidades e avançar em suas carreiras. No entanto, em dado momento, os funcionários diferem uns dos outros a respeito da importância relativa dessas necessidades. Por exemplo, universitários recém-formados, muitas vezes, têm forte desejo de progredir e já estabeleceram metas específicas para seu progresso na carreira. Os objetivos do treinamento devem ser claramente relacionados com as necessidades individuais dos treinandos para que eles sejam bem-sucedidos.¹¹ Permitir que os colaboradores participem de treinamento em áreas que eles desejam seguir, em vez de simplesmente atribuí-lhes certas atividades de treinamento, também pode ser muito motivador. Da mesma forma, a motivação pode ser alcançada quando se designam funcionários para treinar outros, com base nas informações que tenham aprendido. Quem em uma organização não quer ser reconhecido por seus conhecimentos?

RESULTADO DO APRENDIZADO 3

O que sua experiência na facilidade lhe ensinou sobre como as pessoas aprendem? Como isso pode ser aplicado ao local de trabalho?

Princípios da aprendizagem

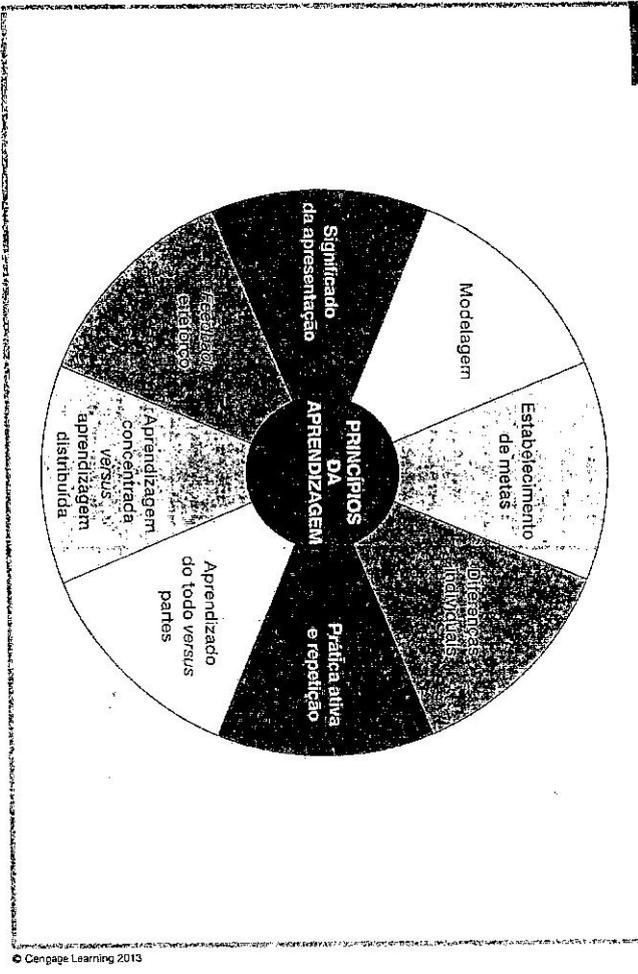
À medida que nos movemos do levantamento das necessidades e dos objetivos instrucionais à prontidão e à motivação dos funcionários, passamos do foco na empresa para o foco nos funcionários. Em última instância, portanto, o treinamento precisa construir uma ponte entre os funcionários e a empresa. Um passo importante nessa transição é considerar os princípios psicológicos da aprendizagem, ou seja, características de programas de treinamento que ajudam os funcionários a captar novos materiais a entender como podem usá-los em suas vidas e transferi-los à execução de suas atividades no trabalho. Considerando-se esses aspectos, os programas de treinamento serão mais eficazes se incorporarem os princípios da aprendizagem mostrados na Figura 7.4.

Estabelecimento de metas

Estabelecer metas para focalizar e motivar o comportamento é procedimento valioso que se estende ao treinamento. Quando os instrutores dependem algum tempo para explicar as metas e os objetivos aos treinandos — ou quando estes são incentivados a estabelecer metas próprias — os níveis de interesse, de entendimento e de esforço em relação

FIGURA 7.4

Princípios da aprendizagem



ao treinamento, provavelmente, aumentam. Em alguns casos, o estabelecimento de metas pode assumir a forma de um roteiro do programa/curso, de seus objetivos e dos pontos que deverão ser aprendidos.¹²

Significado da apresentação

Um dos princípios da aprendizagem é que o material a ser assimilado deve ser apresentado da maneira mais significativa possível. Os treinandos são mais capazes de aprender novas informações, com mais facilidade, quando lhes for apresentada uma terminologia que possam compreender, bem como se o treinamento estiver associado a elementos com os quais já estejam familiarizados. Essa é a razão pela qual os instrutores usam, frequentemente, exemplos significativos que estejam relacionados aos treinandos. Os exemplos destacam o significado do material. Além disso, o material deve ser organizado de maneira que cada experiência apresentada apresente algo à precedente. Dessa forma, os participantes serão capazes de integrar as experiências em um padrão aplicável de conhecimentos e habilidades.

Modelagem

O velho ditado "Uma imagem vale por mil palavras" aplica-se ao treinamento. Assim como os exemplos aumentam o significado do material factual ou de novos conhecimentos em um ambiente de treinamento, a modelagem aumenta a importância do treinamento comportamental. Simplificando, nós aprendemos ao observarmos. Por exemplo, se você estivesse aprendendo a andar a cavalo, seria muito mais fácil observar alguém fazer isso — e então tentar por si mesmo — do que ler um livro ou assistir a uma aula e esperar se tornar capaz de fazê-lo corretamente.¹³

A modelagem pode assumir várias formas. Demonstrações da vida real ou apresentadas em filmes, por exemplo, muitas vezes são úteis; outros tipos de mensagens visuais podem valer-se de figuras e desenhos para transmitir uma

mensagem. Em alguns casos, a modelagem do comportamento errado pode até ajudar a mostrar aos treinandos o que não devem fazer e, a seguir, pode-se esclarecer sobre o comportamento adequado.

Diferenças individuais

As pessoas aprendem em níveis e de formas diferentes. Alguns mais visuais absorvem melhor as informações por meio de fotos, diagramas e demonstrações. Aqueles que aprendem por estímulos verbais absorvem melhor as informações por meio de palavras faladas ou escritas. De modo semelhante, alunos que têm péssimo desempenho em ambientes amplos são excelentes nas discussões em pequenos grupos. Na sala de aula. Os treinadores podem auxiliar a adaptar os diferentes estilos de aprendizagem de várias formas. A chave é evitar a apresentação do conteúdo utilizando uma única maneira. Assim, em vez de apresentar um monólogo, os instrutores devem incorporar variedade em suas apresentações. Devem usar recursos visuais, incentivar a participação dos alunos, incluíndo-os em demonstrações e fazendo-lhes perguntas sobre suas próprias experiências. Atividades que exigem "colocar a mão na massa" e a divisão de grupos grandes em grupos menores para atividades específicas também podem ajudar os instrutores a adaptar-se a diferentes estilos de aprendizagem.¹⁴

Prática ativa e repetição

As atividades que realizamos diariamente tornam-se parte de nosso repertório de habilidades. É preciso oferecer aos treinandos oportunidades frequentes para que pratiquem suas tarefas do mesmo modo que, em última instância, espera-se que elas as executem. O indivíduo que está aprendendo a operar uma máquina deve ter a oportunidade de praticar nela. O gerente que está aprendendo a treinar pessoas deve ter a oportunidade para a prática de treinamento supervisionada.

Em alguns casos, o valor da prática é que ela possibilita que os comportamentos se tornem automatizados. Por exemplo, quando você aprendeu a dirigir um carro, focalizava muito os mecanismos: "Onde estão as milhãs mãos, onde estão os meus pés e quando rápido estou dirigindo?". À medida que você praticava, pensava menos nos mecanismos e mais sobre as ruas, a estrada, o tempo e o trânsito. Outras formas de aprendizado não são diferentes – ao praticar, um aprendiz pode esquecer-se dos comportamentos distintos e concentrar-se nas sutilezas de como eles são usados.

Aprendizagem do todo versus partes

Cargos e tarefas podem, em sua maioria, ser divididos em partes, o que faz com que sejam analisados com maior profundidade. Determinar a maneira mais efetiva de completar cada parte fornece uma base para dar instruções específicas. Aprender a vender um produto, por exemplo, é uma tarefa composta de várias habilidades que são parte do processo total. Embora o processo pareça complexo, pode ser dividido em algumas etapas distintas: encontrar oportunidades em relação aos clientes; deduzir as necessidades dos clientes em potencial por meio de perguntas adequadas; apresentar o produto da empresa de um modo que atenda a essas necessidades e, por fim, aprender como e quando perguntar ao cliente se ele quer comprar o produto (fechar a venda). Ao avaliar as opções entre aprender tudo de uma vez ou por partes, é necessário considerar a natureza da tarefa a ser aprendida. Se for possível dividir a tarefa, de forma bem-sucedida, ela deve ser dividida a fim de facilitar seu aprendizado; do contrário, poderá ser ensinada como se fosse uma unidade.

Aprendizagem concentrada ou distribuída

Outro fator que determina a efetividade do treinamento é a quantidade de tempo dedicado à prática em uma sessão. Os treinandos devem receber treinamento em cinco períodos de duas horas ou em dez períodos de uma hora? Descubra-se que, na maioria dos casos, espagar o treinamento resulta em um aprendizado mais rápido e em retenção mais longa. Esse é o princípio da *aprendizagem distribuída*.

Feedback e reforço

A aprendizagem pode ocorrer sem *feedback*. Parte do *feedback* vem do próprio treinando, por meio do automonitoramento, e parte dos instrutores, colegas dos treinandos e outros. O *feedback* pode auxiliar os indivíduos a focalizar o que estão fazendo certo e o que estão fazendo errado. Pense em quando você aprendeu, pela primeira vez, a jogar futebol,

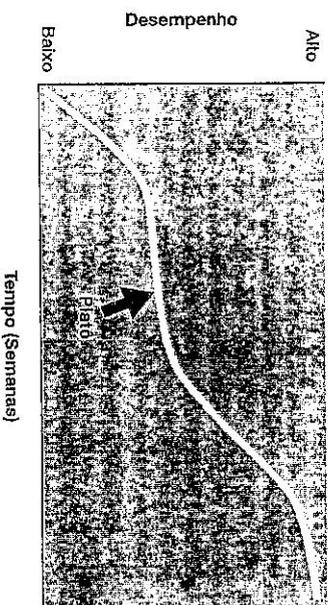
a andar de bicicleta ou a nadar. Alguém lhe disse o que você estava fazendo certo e o que deveria corrigir. A medida que você corrigia alguns pontos, melhorava.

Além de fornecer, aos participantes, informações sobre o seu desempenho, o *feedback* desempenha um papel motivacional importante. Às vezes, o progresso no treinamento, medido em termos de erros ou de sucessos, pode ser traçado em um gráfico que costuma ser chamado "curva de aprendizagem". A Figura 7.5 apresenta um exemplo de curva de aprendizagem típica na aquisição de muitas habilidades no trabalho. Em muitas situações de aprendizado, há ocasiões em que não ocorre progresso. Esses períodos aparecem como uma linha horizontal chamada *platô*. Um platô pode ocorrer por causa da redução na motivação ou porque uma pessoa fica desanimada quando não executa uma nova tarefa tão bem quanto o esperado. É um fenômeno natural de aprendizado e, em geral, há uma recuperação espontânea, como mostra a Figura 7.5.

Ao longo dos anos, as organizações usaram a modificação de comportamento, uma técnica que consiste no princípio de que o comportamento que é recompensado, ou reforçado positivamente, aparecerá com maior frequência no futuro, ao passo que o comportamento que é punido, ou não é recompensado, diminuirá em frequência. Por exemplo, quando se trata do treinamento em segurança, é possível identificar perfis de comportamentos "seguros" — ou seja, ações que garantem menos ocorrências de acidentes — assim como perfis que não são seguros. Como uma continuidade do treinamento ou mesmo como parte do treinamento propriamente dito, os gerentes podem utilizar formas de compensação relativamente simples para desencorajar comportamentos indesejados e encorajar e manter os comportamentos desejados. Empresas como Monsanto, GE e Bowater (maior produtora de papel para jornal dos Estados Unidos) constataram que não é necessário nada mais do que palavras de incentivo e informações sobre os resultados para fortalecer os comportamentos dos colaboradores. No entanto, mais recompensas tangíveis, como prêmios, recompensas e certificações, podem ajudar a reforçar comportamentos desejáveis ao longo do tempo, bem como ajudar os funcionários a superar platôs. O incentivo é mais eficaz quando demonstrado imediatamente após o treinamento programado de recompensas imediatas. Os programas de recompensas têm instruído programas de recompensas imediatas. Os programas de recompensas premiam os colaboradores imediatamente após o bom desempenho de uma tarefa durante o treinamento ou no trabalho. Os prêmios podem ser em dinheiro, vale-compras, folgas, ou qualquer outra coisa que os funcionários valorizem.

FIGURA 7.5

Curva de aprendizagem típica



modificação de

comportamento

técnica que opera com base

no princípio de que o com-

portamento que é recom-

pensado, ou positivamente

reforçado, aparecerá mais

frequentemente no futuro, ao

passo que o comportamento

que é punido, ou não re-

compensado, diminuirá em

frequência

recompensas

Programa que recompensa

funcionários imediatamente

após o bom desempenho de

uma tarefa durante o treina-

mento ou no trabalho

Características dos instrutores

O sucesso na aplicação de qualquer treinamento depende, em grande parte, das habilidades de ensino e das características pessoais dos responsáveis por conduzi-lo. O que distingue os bons instrutores dos medíocres? Muitas vezes, um bom instrutor é aquele que mostra um pouco mais de esforço ou demonstra mais preparo instrucional. Entretanto, o treinamento também é influenciado pelos modos e pelas características pessoais do instrutor. Segue uma lista das características desejáveis:

1. **Conhecimento sobre o assunto.** Os funcionários esperam que os instrutores saibam fazer seu trabalho e conheçam o assunto por completo. Além disso, espera-se que os instrutores demonstrem tal conhecimento.
2. **Adaptabilidade.** Alguns indivíduos aprendem com maior ou menor rapidez do que outros, e as instruções devem ser dadas de acordo com a capacidade de aprendizagem dos treinandos.
3. **Sinceridade.** Os treinandos admiram a sinceridade dos instrutores. Além disso, os instrutores precisam ter paciência com os treinandos e demonstrar tato ao lidar com as preocupações deles.
4. **Senso de humor.** Aprender pode ser divertido, muitas vezes, pode-se fazer uma observação com base em um caso ou em uma história engraçada.
5. **Interesse.** Os bons instrutores têm extremo interesse em relação ao que ensinam; esse interesse é transmitido imediatamente aos treinandos.
6. **Instruções claras.** Naturalmente, o treinamento é realizado com maior rapidez e retido por mais tempo quando os instrutores fornecem instruções claras.
7. **Assistência individual.** Quando se treina mais de um funcionário, os instrutores de sucesso fornecem assistência individual.
8. **Entusiasmo.** Apresentação dinâmica e personalidade vibrante mostram aos treinandos que o instrutor gosta daquilo que faz; os funcionários tendem a reagir positivamente a um clima de entusiasmo.¹⁵

Para que os programas de treinamento tenham mais sucesso, as empresas devem recompensar os gerentes que demonstram ser excelentes instrutores. É muito comum eles não serem reconhecidos por suas contribuições nesse quesito tão importante da GRH. Da mesma forma, os especialistas em treinamento na função de RH devem ser reconhecidos por seus esforços para o sucesso do treinamento.



Fase 3. Implementando o programa de treinamento

Os métodos instrucionais são "o momento da verdade" na implementação de um programa de treinamento. Uma consideração importante na escolha entre os vários métodos de treinamento é determinar quais deles são adequados para que as competências sejam assimiladas. Por exemplo, se o material for mais factual, métodos como palestra, aula expositiva ou instrução programada podem ser adequados. No entanto, se o treinamento envolver um grande componente comportamental, outros métodos, como treinamento no local de trabalho, simulações ou treinamento baseado em computador (CBT, *computer-based training*), podem funcionar melhor.¹⁶

Para organizar nossa discussão sobre os vários métodos de treinamento, vamos dividi-los em dois grupos básicos: para não gerentes e para gerentes. Tenha em mente que muitos dos métodos são usados para treinar os dois tipos de funcionários.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4

Quais métodos de treinamento você já experimentou pessoalmente? Quais deles foram mais eficazes na sua opinião e por quê?

Métodos de treinamento para não gerentes

É ampla a variedade de métodos disponíveis para treinar funcionários de todos os níveis. Alguns métodos, como instruções em sala de aula, têm sido utilizados há muito tempo. Métodos mais novos emergiram com os anos, em razão de um entendimento maior do comportamento humano, principalmente nas áreas de aprendizagem, motivação e

relacionamento interpessoal. Mais recentemente, os avanços tecnológicos, sobretudo em relação a hardware e software de computadores, internet, dispositivos móveis, e assim por diante, resultaram em recursos de treinamento que, em muitos casos, são mais efetivos e econômicos do que os métodos tradicionais.

Treinamento no local de trabalho

De longe, o treinamento no local de trabalho (TLT) é o método mais comumente usado para treinamento de funcionários não gerentes. Segundo algumas estimativas, de 80% a 90% da aprendizagem dos funcionários ocorre via TLT. O TLT tem a vantagem de proporcionar experiências práticas sob condições de trabalho normais e oportunidade para o instrutor — um gerente ou funcionário sênior — construir bons relacionamentos com novos funcionários. Também é visto por alguns como, potencialmente, o meio mais eficaz de facilitar a aprendizagem no local de trabalho.¹⁷

Embora usado em todos os tipos de organizações, o TLT é um dos métodos de treinamento com implementação mais inadequada. Como três desvantagens comuns, podemos citar: (1) a falta de um ambiente de treinamento bem estruturado, (2) a pouca habilidade para dar treinamento por parte dos gerentes e (3) a ausência de critérios bem definidos de desempenho no trabalho. Para superar esses problemas, os especialistas em treinamento sugerem o seguinte:

1. Desenvolver metas realistas e/ou medidas para cada área de TLT.
2. Planejar um esquema de treinamento específico para cada treinando, incluindo o estabelecimento de períodos para avaliação e feedback.
3. Ajudar os gerentes a estabelecer uma atmosfera não ameaçadora, que seja propícia à aprendizagem.
4. Realizar avaliações periódicas após a conclusão do treinamento para garantir que os funcionários não se esqueceram do que aprenderam.¹⁸

A Figura 7.6 mostra as etapas básicas de um programa de TLT. A KLM Royal Dutch Airlines, por exemplo, usa o TLT para treinar comissários de bordo. A empresa de aviação começou um programa experimental que coloca os comissários em salas de aula durante certo período e, então, oferece-lhes mais treinamento durante um voo de aviação. Nesses voos, comissários experientes dão TLT aos treinandos com base em uma lista de tarefas identificáveis. Algumas das tarefas, como servir refeições e lanchar, são demonstradas durante o momento real em que os passageiros estão sendo servidos. Outras tarefas são apresentadas aos treinandos longe dos passageiros, no intervalo em que as refeições são servidas.¹⁹

Treinamento profissionalizante

Uma extensão do TLT é o treinamento profissionalizante. Com esse método, os indivíduos que estão entrando no mercado de trabalho, principalmente em profissões qualificadas, como maquinista, técnico de laboratório ou electricista, recebem instrução e passam por experiências reais, tanto no local de trabalho quanto fora dele. Por exemplo, a Bonneville Power Administration e a General Physics Corporation desenvolveram um programa profissionalizante para que operadores de subestações dessem aos funcionários tanto uma forte base técnica sobre os fundamentos de eletricidade quanto a capacidade prática de operar equipamentos na subestação elétrica. Mais recentemente, o programa também tem ajudado os futuros operadores elétricos a atender às emergências.²⁰

Os programas profissionalizantes para aprendizes originaram-se na Europa, séculos atrás, como parte de seu sistema de corporações de artesãos. Só a Alemanha possui mais de 350 tipos de estágios credenciados para treinandos. Estudantes universitários tornam-se treinandos também, dividindo seu tempo entre estudar e ganhar experiência no local de trabalho.²¹ Normalmente, os programas envolvem a cooperação entre empresas e sindicatos, entre indústria e governo ou entre organizações e sistemas de ensino locais.

treinamento no local de trabalho (TLT)
Método no qual funcionários treenam na prática com instruções de seus supervisores ou outros instrutores

treinamento profissionalizante
Sistema de treinamento no qual um funcionário que está iniciando atividades especializadas recebe instrução e experiência completas dentro e fora do local de trabalho, nos aspectos teórico e prático de atividade

Figura 7.6

Método PROPER para treinamento no local de trabalho

P R O P E R

- P** Preparar. Decidir o que precisa ser ensinado aos funcionários. Identificar a melhor sequência ou as etapas do treinamento. Decidir como demonstrar melhor essas etapas. Dispor dos materiais, recursos e equipamentos prontos para uso imediato.
- R** Reafirmar. Deixar todos os funcionários à vontade. Conhecer as experiências anteriores dos funcionários e adequá-las conforme necessário. Tentar manter os funcionários interessados, relaxados e motivados para aprender.
- O** Orientar. Mostrar ao funcionário a maneira correta de fazer o trabalho. Explique o porquê de o trabalho ter de ser feito de determinado modo. Comentar sobre como esse trabalho se relaciona com os outros. Deixar que cada funcionário faça todas as perguntas que quiser.
- P** Proceder (Desempenho). Quando os funcionários estiverem prontos, deixe que eles mesmos executem o trabalho. Dê-lhes a oportunidade de praticar e oriente-os nos pontos mais difíceis. Primeiro, forneça ajuda e assistência e, depois, deixe que eles prossigam. Examinar. Avalie o desempenho dos funcionários e os questione sobre como, por que, quando e onde deveriam ter feito algo específico. Corrija os erros; repita as instruções dadas.
- R** Reforçar e revisar. Elogie, incentive e dê um feedback sobre como o colaborador está se saindo. Continue com o diálogo e demonstre confiança no trabalho que ele está realizando.

Fonte: Scott Snell, University of Virginia.

Nos Estados Unidos, dezenas de milhares de organizações têm seus programas registrados na Agência de Profissionalização e Treinamento (BAT - Bureau of Apprenticeship and Training), do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos, e nos órgãos estaduais. Aproximadamente dois terços dos programas profissionalizantes para treinandos estão nas indústrias de construção e de manufatura. No entanto, há programas disponíveis em muitas outras indústrias, incluindo as indústrias de telecomunicações, de artes e da saúde. Um programa profissionalizante para treinandos, com sede em Detroit, chamado Foco: HOPE (esperança, em inglês), oferece a jovens de baixa renda e a desempregados oportunidades de aprendizado de habilidades de manufatura avançadas para cargos de alta tecnologia. A grade curricular de seis anos do programa integra estudos em engenharia aplicada e produção integrada por computador, juntamente com o treinamento no local de trabalho com a Computer Technology Industry Association e empresas como Cisco e Microsoft.²²

Geralmente, um aprendiz recebe, de início, um salário correspondente a 50% da remuneração de um profissional experiente, mas esse salário é reajustado em intervalos regulares, conforme adquire mais habilidades. Quando o aprendiz ou treinando conclui o aprendizado, com sucesso, passa a ser considerado um profissional certificado e a receber salário integral. De acordo com o BAT, muitos funcionários diaristas recebem a mesma remuneração paga a profissionais graduados em faculdades, e alguns chegam a receber um salário até maior.²³

treinamento cooperativo
Programa de treinamento que combina experiência prática no trabalho com estudo formal

Treinamento cooperativo, estágios e treinamento governamental
Programas de treinamento cooperativo, de modo semelhante ao profissionalizante, combinam experiência prática no trabalho com aulas formais. O termo *treinamento cooperativo*, entretanto, costuma ser usado em conexão com programas para nível médio e faculdades que incorporam experiências de empregos em tempo integral ou parcial. Usualmente, tem havido um esforço crescente para expandir oportunidades que combinem o treinamento de habilidades no trabalho com o treinamento regular nas salas de aula a fim de que os estudantes possam seguir uma carreira técnica ou cursar uma faculdade. Muitas organizações, incluindo Fannie

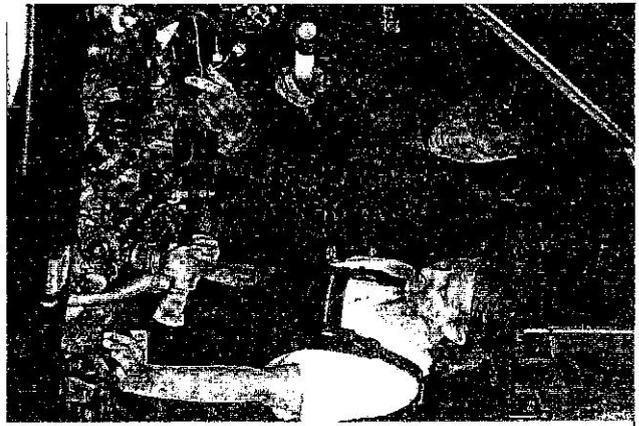
Mae, Burger King, Champion International, Cray, Inc. e a empresa de seguros UNUM, investem milhões de dólares em programas educacionais em parceria com escolas públicas.

Os programas de estágio, que discutimos no Capítulo 5, são patrocinados conjuntamente por faculdades, universidades e uma variedade de organizações. Tais programas oferecem aos estudantes a oportunidade de obter experiência no mundo real, ao mesmo tempo que descobrem como atuarão nas empresas em suas profissões. As organizações se beneficiam obtendo estudantes-funcionários com novas idéias, energia e grande motivação para realizar o trabalho. Muitas universidades e faculdades comunitárias permitem aos estudantes ganhar créditos com base no sucesso no desempenho em um emprego e no cumprimento de requisitos estabelecidos pelo programa.

O governo federal e diversos governos estaduais começaram a trabalhar em conjunto com empresas para patrocinar inúmeros programas de treinamento para os funcionários novos e os já existentes nas centrais de orientação de carreiras espalhadas pelos Estados Unidos. Essas centrais de recolocação (às vezes também chamadas centrais de "serviços de orientação e empregos" ou "desenvolvimento da força de trabalho") têm capacidade de orientar e ajudar os cidadãos locais a conseguir emprego e assistência no treinamento para o trabalho. Essas centrais de recolocação foram modeladas com base no bem-sucedido programa de Minnesota, criado para auxiliar profissionais a encontrar empregos, empregadores a identificar funcionários qualificados e a fornecer treinamento para o trabalho, além de outros serviços referentes à contratação (tudo em um mesmo local, por isso a denominação centrais de recolocação). Empresas como 3M, Northwest Airlines, Honeywell e General Mills são apenas algumas que estão envolvidas no programa de centrais de recolocação.²⁴

Instruções na sala de aula

A maioria das pessoas, quando pensa em treinamento, pensa em sala de aula. Algumas das vantagens do treinamento em sala de aula relacionam-se com motivação e presença. Você já fez algum curso do tipo autodidatismo, sem a estrutura de sala de aula? Se a resposta for positiva, você pode ter enfrentado dificuldades para completá-lo. Como um professor comentou, "Quando se trata de aprendizagem, apenas entrar na sala de aula já é metade da batalha". Adêmias, se o treinando enfrenta algum problema, um instrutor presencial está, em geral, em uma melhor posição



Treinamentos profissionalizantes para treinandos são uma boa maneira de recrutar e treinar funcionários.

programas de estágio*
Programas promovidos conjuntamente por faculdades, universidades e outras organizações que oferecem aos estudantes a oportunidade de obter experiência no mundo real, ao mesmo tempo que lhes possibilita descobrir como atuarão nas empresas em suas profissões

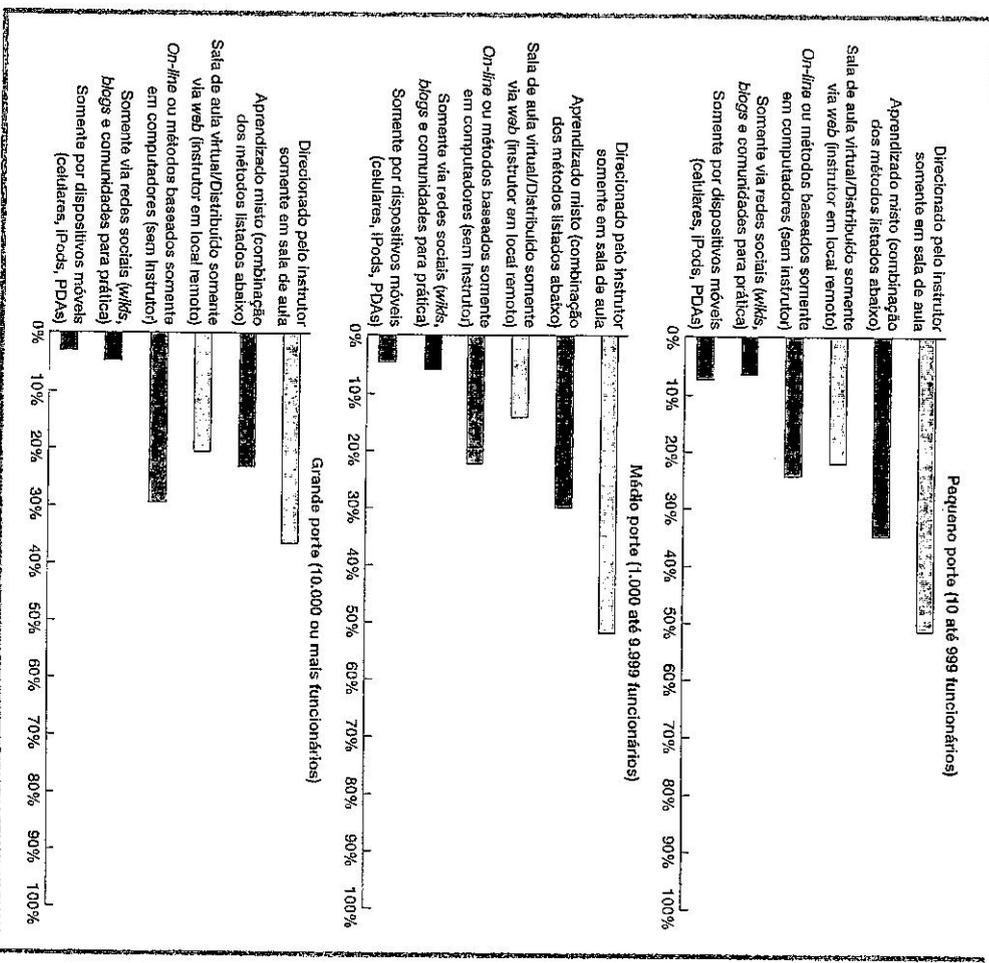
* N.T.: O Brasil tem a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que regulamentou a concessão de estágio. Essa lei define o que é estágio, as obrigações dos agentes envolvidos (organizações, instituições de ensino e estágio) e as condições de realização do estágio (carga horária, férias, remuneração, entre outras).

aprendizado misto
 Uso de vídeos, mídias de
 treinamento por si mesmas o
 aprendizado ideal por parte
 dos treinandos

para auxiliá-lo. Esse método de treinamento em sala de aula adapta-se bem, especialmente, ao chamado aprendizado misto, no qual as exposições orais e as demonstrações são combinadas com outros materiais audiovisuais, como filmes, DVDs ou instruções *on-line* via computador. Apesar do desenvolvimento de muitos outros tipos de aprendizado — como os métodos eletrônicos e *afins* —, as instruções em sala de aula ainda são consideradas o principal sistema de treinamento, como mostra a Figura 7.7.²⁵

FIGURA 7.7

Métodos de treinamento



Fonte: Adequado de 2011 Industry Report, "Training 47, n. 6 (fevereiro-desembo de 2010): 18-31.

Instrução programada

A instrução programada, também conhecida como *aprendizado autodirigido*, utiliza livros, manuais ou computadores para dividir o conteúdo em sequências a fim de que os funcionários aprendam em seu próprio ritmo. Após receber uma pequena parte da informação, o treinando deve responder a uma pergunta, seja por escrito em um espaço reservado para a resposta, seja pressionando um botão no computador. Se a resposta estiver correta, ele é informado, e lide é apresentado o próximo passo (ou a próxima tela) no material. Se a resposta estiver incorreta, informações adicionais são apresentadas e o aluno deve tentar novamente. Os treinandos estão ativamente envolvidos no processo de instrução, e o *feedback* e o reforço lhes são fornecidos de imediato.

Métodos audiovisuais

Para ensinar habilidades e procedimentos para vários cargos de produção, é possível utilizar certos recursos audiovisuais. No nível mais simples, vídeos costumam ilustrar os passos de um procedimento, como a montagem de um equipamento eletrônico ou o modo de lidar com um funcionário problemático. Instrutores e treinandos podem ver uma gravação no local e obter *feedback* imediato. Os instrutores de golfe e de tênis costumam gravar seus alunos para que eles vejam seus erros. CDs e DVDs permitem que os treinandos acessem qualquer segmento do programa de instrução, o que é extremamente útil para a instrução individualizada, quando os funcionários têm níveis diferentes de conhecimentos e habilidades.²⁶

Quando não for possível obter vídeos, gravações de áudio podem ser muito valiosas. Por exemplo, para instruir treinandos de tripulação de voo, as empresas aéreas podem colocar uma gravação real, realizada no *cockpit* de aeronaves envolvidas em acidentes. Depois de ouvir as gravações, os treinandos discutem o comportamento da tripulação durante a ocorrência da situação. Ao ouvir as declarações gravadas de outros e observar relatando o fracasso em executar as funções como uma equipe, os pilotos em treinamento desenvolvem uma compreensão mais abrangente sobre a necessidade de equilibrar sua noção de autoconfiança com a capacidade de ouvir seus superiores e subordinados.

As teleconferências e videoconferências permitem que um programa de treinamento seja transmitido para vários locais ao mesmo tempo e que os treinandos interajam uns com os outros. A Electronic Data Systems tem usado teleconferências para treinar seus funcionários onde quer que eles estejam no mundo, em vez de os empregados terem de viajar para determinado local. A empresa realizou um programa de "habilidades de *coaching* para líderes", que foi divulgado para 1.500 gerentes, em 41 países, por meio de teleconferência.

Conferências via web são usadas para realizar reuniões ou apresentações ao vivo pela internet. Durante uma conferência via web, os treinandos sentam-se em frente a seus próprios computadores e permanecem conectados a outros participantes. Para participar da conferência, eles digitam um endereço de site e clicam para um número 1-800 para falar uns com os outros e com o instrutor via telefone. Uma *webinar* é uma conferência de sentido único, do palestrante para o público, com interação limitada com os participantes. Uma série de organizações também está usando *podcasts* para fornecer informações aos seus colaboradores, como representantes de vendas, enquanto eles estão se locomovendo. Os *podcasts* permitem que os representantes de vendas aprendam sobre novos produtos enquanto estão em campo fazendo visitas; dessa forma eles não perdem tempo para viajar de volta à sede da empresa a fim de obter as mesmas informações.

Método de simulação

Às vezes, é impraticável ou não é aconselhável treinar funcionários nos equipamentos que serão usados no trabalho. Um exemplo óbvio é treinar funcionários para pilotar aviões, veículos espaciais e outros equipamentos caros e altamente técnicos. O método de simulação dá ênfase ao realismo, e sua operação tem custo mínimo e máxima segurança.

A Southwest Airlines orgulha-se de ter talvez o simulador mais avançado na indústria aérea: uma unidade Boeing 737-700 de US\$10,8 milhões que faz todos os movimentos e que funciona em um centro de treinamento de operações com 110.000 pés quadrados, adjacente à sede em Love Field, Dallas. As instalações podem abrigar até seis simuladores 737 e treinar até 300 pilotos de uma só vez. Ao enfrentar uma séria escassez de trabalhadores, a Federal Aviation Administration desenvolveu um simulador sofisticado para acelerar a formação de controladores de tráfego aéreo, um processo que costumava demorar até cinco anos. Vários tipos como velocidade do vento, chuvas e o número de aviões a ser orientados podem ser ajustadas no simulador para testar a capacidade dos treinandos. Aqueles que apresentam

desempenho insatisfatório em determinadas situações são direcionados para receber treinamento adicional nessas áreas. Simuladores que fazem a vez de pacientes humanos também estão sendo integrados à formação médica.²⁷

A distinção entre simulação e treinamento baseado em computador ainda não está clara. Por exemplo, a simulação desenvolvida pela Vihear em parceria com a Airbus e com a Singapore Airlines é executada em um computador e inicia um *cockpit* com painéis de controle e controles de aceleração/flap. Embora a simulação baseada em computador seja relativamente barata, é uma ferramenta poderosa. Os pilotos seguem um programa de ritmo individualizado que simula "taxiamento, decolagem, subida, altitude de cruzeiro, descida, aproximação, aterrissagem e decolagem". Para treinar seus operadores de empilhadeira, a empresa de alumínio Alcoa utiliza uma simulação por computador chamada *SafeDock*, desenvolvida pela Excetera Education. Na simulação, os treinandos executam tarefas comuns, como movimentar cargas de uma extremidade à outra em uma zona de carga. Se um treinando fizer um movimento errado, de imediato vê as consequências: a empilhadeira pode acabar indo para fora da doca ou colidir com outra empilhadeira.²⁸ Essas tecnologias estão tornando mais fácil oferecer treinamentos de maneiras novas e diferentes.

E-learning

Os métodos de treinamento que acabamos de discutir estão evoluindo para o que, atualmente, os instrutores chamam de *e-learning*. O *e-learning* abrange uma ampla variedade de aplicações, como treinamento via web e baseado em computador (CBT – *computer-based training*) e redes sociais. Esse método inclui o fornecimento de vídeo via internet, *intranet* e extranet, dispositivos móveis, DVDs, CD-ROMs, leitores de MP3 e até mesmo "salas de aula virtuais" que estão na plataforma de jogos *Second Life*. Hoje, uma em cada três horas de treinamento é dada utilizando-se alguma forma de tecnologia, e as empresas relatam que estão economizando entre 30% a 70% em custos de treinamento ao operar por esse meio.²⁹

O *e-learning* transforma o processo de aprendizado de várias maneiras. Primeiro, como já dissemos, possibilita que a empresa leve o treinamento até os funcionários, em vez de eles terem de ir até o local de treinamento, o que geralmente é mais eficiente e apresenta melhor relação custo-benefício. A planta de uma usina nuclear é um exemplo disso: treinamentos para esse tipo de indústria são frequentes e consomem muito tempo. Para que os operários removam seus equipamentos protetores e se encaminhem para um local de treinamento, fora da área de trabalho, pode levar uma hora ou até mais. Uma usina de energia nuclear que optou pelo *e-learning* relatou ter conseguido, como resultado, economizar aproximadamente US\$ 1 milhão e 10 mil horas de trabalho de seus funcionários em apenas um ano.

O *e-learning* também permite às empresas oferecer componentes individuais de treinamento para os funcionários quando e onde eles precisam. Esse tipo de treinamento, conhecido como treinamento *just-in-time*, ajuda a reduzir o tédio que os treinandos experimentam durante cursos de treinamento integrados, da mesma forma, permite que os funcionários memorizem as informações de treinamento ao colorá-las em prática imediatamente. A Cisco tem milhares de vídeos de treinamento *on-line* que os funcionários podem baixar fora da intranet da empresa, conforme precisarem.³⁰ Os especialistas de produtos da Microsoft citaram conteúdos de áudios, vídeos e *podcasts* cursos que os profissionais de vendas da empresa podem baixar em seus dispositivos móveis de acordo com sua necessidade. A empresa percebeu que cursos de formação em tempo integral não permitiam que os profissionais vendessem, além do que, com tantos produtos sendo lançados constantemente, era difícil mantê-los atualizados se tivessem de ter treinamentos frequentes. Ademais, os funcionários não se lembravam do treinamento se não podiam colocá-lo em prática imediatamente.³¹

As *comunidades de prática* constituem um novo, mas crescente, tipo de treinamento que permite às pessoas compar-tilhar conhecimento e colaborar com umas com as outras por meio das redes sociais. Os *blogs* e *wikis* – sites onde as pessoas podem postar informações, como fazem na Wikipédia – são exemplos de ferramentas utilizadas para facilitar a aprendizagem por meio de comunidades de prática. O Exército dos Estados Unidos tem um site de comunidades de prática. Quando os soldados estavam tendo problemas com um lançador de granadas, um comandante da unidade

postou uma pergunta no site. Pouco tempo depois, alguém que tinha passado por um problema semelhante postou uma solução simples. A cadeia de restaurantes The Cheesecake Factory treina seus funcionários ao permitir-lhes fazer *upland* e compartilhar trechos de vídeo sobre temas relacionados ao trabalho, incluindo como preparar certos alimentos e prestar um bom serviço ao cliente. A empresa de consultoria Accenture tem um site de comunidades de prática que permite aos funcionários votar nas melhores respostas.³²

Os sistemas de *e-learning* não precisam ser excessivamente caros. Muitos programas de treinamento nessa modalidade usam aplicativos existentes com os quais os funcionários estão familiarizados, como *PowerPoint*, *Word*, *Adobe Acrobat*, e arquivos de áudio e vídeo que podem ser facilmente carregados, vistos ou ouvidos *on-line* com qualquer navegador.

Sistemas de gestão de aprendizagem

As empresas combinam seu método de *e-learning* com ferramentas de avaliação de funcionários e outras funções de treinamento em sistemas de gestão de aprendizagem, feitos sob encomenda por fornecedores de software. Ao utilizar o software, os gerentes podem avaliar as competências dos colaboradores, inscrevê-los em cursos, enviar módulos interativos de aprendizagem diretamente para os *desktops* dos funcionários quando precisam ou desejam avaliar e acompanhar o progresso e determinar quando eles estão prontos para ser promovidos. Entretanto, a compra de um sistema de gestão de aprendizagem não livra o pessoal de RH e os gerentes da realização de um levantamento exaustivo sobre as necessidades de treinamento – especialmente porque os sistemas são caros. Após fazer uma análise pormenorizada das necessidades de treinamento, os gerentes têm de pesquisar fornecedores, pedir-lhes para realizar demonstrações, obter propostas e, finalmente, escolher o tipo de sistema que funcionará melhor.

Métodos de treinamento para desenvolvimento gerencial

Muitos dos métodos usados para treinar os funcionários da linha de frente são também utilizados para treinar supervisores e gerentes. Contudo, outros métodos são utilizados, principalmente para melhorar a preparação e o desenvolvimento dos gerentes de nível médio e sênior. Durante a última década, a importância do desenvolvimento de gerentes tem crescido porque muitos gerentes experientes da geração dos *baby boomers* se aposentaram e as empresas estão tendo dificuldades em substituí-los. Em um estudo citado pela Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento, 70% das empresas relataram escassez de liderança entre moderada e grave, e a expectativa de muitas delas era que o problema piorasse.³³

Experiências no local de trabalho

Para adquirir certos conhecimentos e habilidades, basta ouvir, observar ou ler sobre o assunto. Outros, no entanto, devem ser adquiridos por meio de prática e experiência reais. Ao apresentar aos gerentes oportunidades de trabalhar sob pressão e aprender com seus erros, as experiências de desenvolvimento no local de trabalho tornam-se algumas das técnicas mais poderosas e comumente usadas. A seguir, são apresentados os métodos para fornecer experiência no local de trabalho.

1. O *coaching* envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões do gerente para o subordinado. (A tioria, discutida no Capítulo 5, é uma abordagem semelhante à do desenvolvimento informal e pessoal de gerentes.)
2. As *substituições programadas* preparam o indivíduo para assumir o trabalho de um gerente, ganhando experiência em lidar com funções importantes no trabalho.
3. A *rotação de cargos* e as *transferências laterais* doam os treinandos de uma variedade de experiências de trabalho e ampliam a compreensão de que necessitam para gerenciar pessoas de forma mais eficaz.
4. Os *projetos especiais* e os *comitês juniores* fornecem aos treinandos a oportunidade de estudar os desafios de uma organização, tomar decisões, planejar e trabalhar em novas iniciativas.

sistema de gestão de aprendizagem sistema *on-line* que oferece uma variedade de tipos de avaliação, comunicação, ensino e oportunidades de aprendizagem

5. A *aprendizagem pela ação* é um método de treinamento em que os treinandos trabalham em tempo integral em projetos com outras pessoas na organização e, em seguida, discutem com elas os aspectos que deram certo ou errado. Em alguns casos, o aprendizado prático é combinado com instrções, conferências em sala de aula e outros tipos de oportunidades híbridas de aprendizagem.

6. As *reuniões de staff* capacitam os participantes a se familiarizarem mais com os problemas e eventos que ocorrem fora de suas áreas de atuação imediatas, expondo-os às ideias e aos pensamentos de outros gerentes.

7. As *progredes de carreira planejadas* (discutidas no Capítulo 5) utilizam todos esses diferentes métodos para oferecer aos funcionários a formação e o desenvolvimento necessários para o progresso por meio de uma série de cargos que exigem níveis mais elevados de conhecimentos e/ou competências.³⁴

Embora esses métodos sejam usados com mais frequência para desenvolver gerentes para cargos de nível superior, fornecem experiências valiosas para aqueles que estão sendo preparados para outros tipos de funções em uma organização. Ainda que as experiências no local de trabalho constriam o cerne do treinamento e desenvolvimento de gerentes, outros métodos de desenvolvimento fora do local de trabalho podem ser usados como complemento dessas experiências.

Seminários e conferências

Seminários e conferências, assim como instruções dadas em sala de aula, são típicos para reunir grupos de pessoas para treinamento e desenvolvimento. No desenvolvimento de gerentes, seminários e conferências podem ser usados para comunicar ideias, políticas ou procedimentos, além de serem bons para levantar pontos de debate ou discutir questões (em geral com a ajuda de um líder qualificado) que não têm um conjunto de respostas ou soluções prontas. Nesse sentido, seminários e conferências são usados, muitas vezes, quando o objetivo é a mudança de atitude.

Frequentemente, seminários e conferências externos são conduzidos por meio de parcerias entre universidades e empresas de consultoria. O fabricante de equipamentos de construção e mineração Caterpillar é uma das empresas que, em conjunto com uma empresa de consultoria externa, desenvolveram um programa de treinamento para preparar os novos gerentes. O desafio para a Caterpillar é fazer com que haja líderes e gerentes suficientes, em seus devidos lugares, para gerenciar a empresa, efetivamente, em 2020. Para enfrentar esse desafio, a empresa lançou uma iniciativa de desenvolvimento de liderança em sua University of Caterpillar Leadership. O esforço começou com uma série de reuniões de alto nível e sessões de estratégia. Após essas reuniões foram identificadas 11 características que a empresa busca em seus gerentes e líderes. Até agora, milhares de gerentes e executivos já passaram pelo programa, que é projetado para ajudá-los a se tornar mais conscientes como gerentes e a desenvolver as suas competências de gestão financeira e habilidades para formular melhor as estratégias, a fim de aumentar a competitividade global da Caterpillar. Associações e organizações, como a American Management Association, o Conference Board e o Center for Creative Leadership, também oferecem muitos tipos diferentes de seminários de gestão.³⁵

Estudos de caso

Um método muito útil que é utilizado em situações de aprendizado em sala de aula é o estudo de caso. O Método Integrado de Caso-Cenário do FBI é usado como parte de um programa de treinamento de 16 semanas para novos agentes do FBI. Usando exemplos documentados, os participantes aprendem a analisar (separar) e sintetizar (compor) fatos para ter ciência das diversas variáveis em que as decisões gerenciais se baseiam e para aprimorar suas habilidades na tomada de decisões. Educadores e instrutores experientes destacam que o estudo de caso é mais apropriado quando:

1. Habilidades analíticas, de solução de problemas e de pensamento crítico são mais importantes.
2. Conhecimentos, habilidades e aptidões são complexos e os participantes precisam de tempo para dominá-los.
3. A participação ativa é desejada.
4. O processo de aprendizado (questionamento, interpretação, e assim por diante) é tão importante quanto o conteúdo.
5. Há possibilidade de solução de problemas em equipe e interação.³⁶

A Figura 7.8 oferece um conjunto de orientações de como conduzir estudos de caso.

Estudos de caso

7.8 Ao conduzir estudos de caso...

- Decida quais metas seriam mais bem atendidas por meio de estudos de caso.
- Identifique os casos disponíveis que possam funcionar ou pense em escrever o próprio caso.
- Organize a atividade, incluindo o material do caso, a sala e a programação.
- Dê oportunidade de participação a todos os treinandos e tente manter os grupos pequenos.
- Preencha as lacunas existentes entre as teorias apresentadas em estudos de caso e como eles podem, realmente, ser colocados em prática na sua organização.

Fonte: Adaptado de Albert A. Eisenfeld, Jr., "Case Studies: Indispensable Tools for Trainers", *Training and Development* (agosto de 1985), 50-53.

Jogos gerenciais e simulações

Atualmente, os jogos têm sido amplamente usados como método de desenvolvimento gerencial. Os gerentes-jogadores são confrontados com a tarefa de tomar uma série de decisões de gestão que afetam uma organização hipotética. Os efeitos que cada decisão têm em cada área da organização podem ser simulados por meio de um computador programado para o jogo. A IBM desenvolveu um jogo eletrônico chamado *Innov8*, que treina gerentes em situações hipotéticas. A empresa desenvolveu o jogo após sua pesquisa mostrar que funcionários que se dedicavam a jogos *multiplayer on-line* eram melhores em avaliação de riscos, coleta de informações e tomada de decisões.³⁷ No Marriott International, um programa de computador chamado *Business Acumen* tem sido usado para treinar gerentes fora dos Estados Unidos a respeito dos pontos operacionais sensíveis do hotel. O programa simula situações de operações, como decisões sobre orçamento.³⁸

Contudo, nem sempre as simulações requerem computador. A Motorola desenvolveu um jogo não baseado em computador chamado "Igualdade de oportunidades de emprego: É o seu trabalho" para ensinar os princípios básicos da igualdade de oportunidades de emprego. Os jogadores ficam envolvidos no espírito competitivo de um jogo e, ao mesmo tempo, conseguem absorver e se lembrar da legislação governamental. Eles também se tornam conscientes de como suas próprias decisões diárias afetam a adequação das empresas em que trabalham no que diz respeito a essas regulamentações.³⁹

Além disso, jogos e simulações estão sendo usados para ajudar os gerentes de agências governamentais, como a Federal Emergency Management Agency, a responder melhor às crises. A empresa Presagis, por exemplo, desenvolveu um software que simula uma nuvem quântica sobre a réplica de uma cidade real. Durante o treinamento, a nuvem pode se mover e crescer, desafiando as autoridades em suas respostas de emergência para, dinamicamente, alterá-las.⁴⁰

Role-Playing ou interpretação de papéis

A encenação ou a interpretação de papéis consiste em fazer o papel dos outros — muitas vezes, de um supervisor e um subordinado que estão enfrentando uma situação particular, como um desentendimento ou um problema de desempenho. Ao atuar na posição de outra pessoa, os participantes podem aprimorar sua capacidade de entender e lidar com os outros. O chamado *role-playing* (encenação ou interpretação de um papel) é usado não só para os gerentes, mas também para treinar vendedores a questionar clientes, a fim de entender suas necessidades relacionadas a bens e serviços. Os profissionais de saúde também se envolvem em encenações para compreender e serem sensíveis às preocupações dos pacientes. Na Virgin America, por meio de exercícios de interpretação de papéis, os novos funcionários aprendem a manter a calma ao lidar com passageiros irritados ou indisciplinados. "Levamos nossa encenação até o limite", diz Patrick Cournoyer, gerente de treinamento em voo, da Virgin America.

As vezes, os participantes podem hesitar em tentar desempenhar um papel. Para obter sucesso na interpretação de papéis, é preciso planejamento. Os instrutores devem fazer o seguinte:

1. Primeiro, certificar-se de que os membros do grupo se conheceram. Em outras palavras, não fazer da dramatização/encenação a primeira atividade em uma sessão de treinamento.

2. Selecionar e preparar aqueles que desempenharão papéis, apresentando uma situação específica.

3. Preparar os observadores, dando-lhes tarefas específicas, como avaliar a dramatização e oferecer *feedback*, uma vez terminada a encenação.

4. Orientar a representação de um papel por meio de dicas (uma vez que não segue um *script*).

5. Manter a brevidade da representação.

6. Discutir a autogestão e elaborar uma lista do que foi aprendido.⁴¹

A interpretação de papéis é um modelo de ensino versátil, aplicável a diversas experiências de treinamento. Prática e implementada corretamente, a interpretação de papéis pode trazer realismo e facilitar a compreensão de dilemas e experiências que, caso contrário, poderiam não ser compartilhados. Programas de computador que simulam a representação de personagens também já foram desenvolvidos. O *Virtual Leader*, produto da *Simulearn*, é um desses programas: os gerentes em treinamento interagem com "funcionários" animados — alguns dos quais são mais cooperativos do que outros. Depois, os treinandos recebem o *feedback* sobre como foi seu desempenho no uso de suas habilidades gerenciais em cada situação.

Modelagem comportamental

Uma técnica que combina vários métodos de treinamento, portanto vários princípios da aprendizagem, é a modelagem comportamental. Ela envolve quatro componentes básicos:

1. *Etapas de aprendizagem*. No início da instrução, as metas e os objetivos essenciais do programa são enumerados. Em alguns casos, as etapas do aprendizado decompõem a sequência de comportamentos que devem ser ensinados. Por exemplo, descrever os passos recomendados para dar *feedback* aos funcionários.

2. *Modelo*. Os participantes assistem a vídeos em que um gerente é retratado lidando com um funcionário no intuito de melhorar o desempenho deste. O modelo mostra especificamente como lidar com a situação e demonstra pontos de aprendizagem.

3. *Prática e interpretação de papéis*. Os treinandos ensaiam os comportamentos demonstrados pelos modelos. A maior parte do tempo de treinamento é consumida nessas sessões de prática de habilidades.

4. *Feedback e reforço*. A medida que o comportamento do treinando se assemelha ao modelo, o instrutor e outros treinandos oferecem reforços sociais para o comportamento, como elogios, aprovação, incentivo e atenção. Registrar digitalmente as sessões também pode ser bem instrutivo.

De acordo com vários estudos, a modelagem comportamental parece funcionar. O treinamento pode ajudar os gerentes a interagir melhor com os funcionários, administrar a disciplina, introduzir mudanças e aumentar a produtividade. Um exemplo clássico de como a modelagem comportamental pode funcionar é o do treinamento militar. Os sargentos responsáveis por esse tipo de treinamento modelam o comportamento esperado dos novos recrutas, que, por sua vez, ao imitar os sargentos, desenvolvem disciplina e confiança.⁴²

Programas de assistência à educação

Cerca de metade de todas as grandes empresas oferece assistência à educação aos funcionários, caso eles façam cursos relacionados aos negócios das empresas. Por exemplo, gerentes e futuros gerentes podem ser reembolsados por aulas de pós-graduação, como cursos de MBA ou outros cursos relacionados com o seu desenvolvimento profissional. Os programas de assistência à educação, geralmente administrados por meio do departamento de RH, oferecem aos



Dezenas de milhares de gerentes e proprietários/openeros de franquias McDonald's foram treinados na *Hamburger University*, fora de Chicago.

funcionários a oportunidade de integrar ainda mais as suas credenciais acadêmicas com os seus planos de carreira. Um estudo conduzido pela Motorola mostrou que, para cada US\$ 1 investido em aprendizagem (formação e/ou treinamento), cerca de US\$ 10 eram revertidos em produtividade para a empresa.⁴³ Os termos dos programas variam, assim como os valores de reembolso anual aos funcionários. Às vezes, o valor do reembolso depende das notas que um funcionário obtém em sala de aula. Além disso, as empresas, muitas vezes, exigem que os colaboradores que recebem reembolso de cursos permaneçam em seu quadro por determinado período após a conclusão dos cursos.

Universidades corporativas

Não é incomum para as grandes corporações terem suas próprias "universidades", nas quais treinam seus colaboradores e futuros gerentes. Mencionamos anteriormente neste capítulo que a *Caterpillar* tem a sua própria universidade de liderança. A *Hamburger University*, operada pela *Corporação McDonald's*, situada em uma área fora de Chicago, é provavelmente a mais conhecida universidade corporativa. A *General Electric* é reconhecida, mundialmente, por seus programas de treinamento. A empresa possui um *campus* de treinamento de 214.000 m², a 56 km ao norte de Nova York, onde cerca de 10 mil pessoas participam de aulas a cada ano. A maioria das pessoas são funcionários da GE, mas cerca de 7% a 10% são clientes. A *Campbell's Soup Company* opera a *Campbell University*, que apresenta um programa de dois anos, com foco no desenvolvimento de liderança pessoal, tanto para gerentes em formação como para gerentes experientes. Os candidatos são nomeados pelos respectivos presidentes das unidades de negócios ou líderes funcionais.

Fase 4: Avaliando o programa de treinamento

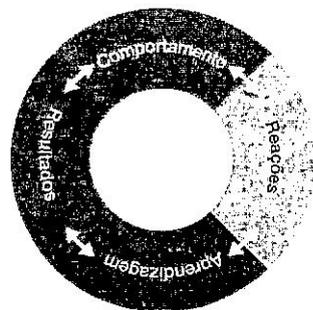
O treinamento, como qualquer outra função da GRH, deve ser avaliado para que se determine sua efetividade. Há diversos métodos para avaliar até que ponto os programas de treinamento aprimoram o aprendizado, afetam o comportamento no trabalho e causam impacto no resultado financeiro de uma organização. Infelizmente, poucas organizações avaliam adequadamente seus programas de treinamento. No entanto, isso está mudando. Atualmente, os departamentos de recursos humanos estão sob pressão para calcular o retorno do investimento em treinamento. Expliquemos como isso é realizado mais adiante, nesta seção.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5

Em sua opinião, os resultados do treinamento são sempre mensuráveis? Por quê?

FIGURA 7.9

Critérios para avaliar o treinamento



© Cengage Learning 2013

A Figura 7.9 mostra que há quatro critérios básicos para avaliar o treinamento: (1) reações, (2) aprendizagem, (3) comportamento e (4) resultados. Alguns desses critérios são mais fáceis de medir que outros, mas cada um deles é importante, uma vez que fornece informações diferentes sobre o sucesso dos programas. A combinação desses critérios pode fornecer uma visão total do programa de treinamento, a fim de auxiliar os gerentes a decidir onde estão as áreas-problema, o que deve ser mudado no programa e se convém ou não continuar com determinado programa.⁴⁴

Critério 1: Reações

Uma das abordagens mais simples e mais comuns para estimar o valor do treinamento é avaliar as reações dos participantes. Treinamentos satisfatórios terão mais probabilidade de concentrar-se nos princípios do treinamento e utilizar as informações no trabalho. Os participantes, entretanto, podem fazer mais do que dizer se gostaram ou não de um programa de treinamento. Eles podem proporcionar *insights* para o conteúdo e as técnicas que acharam mais úteis. Podem criticar os instrutores ou dar sugestões sobre as interações dos participantes, *feedback* e outros. Eventuais perguntas podem incluir:

- Quais eram suas metas de aprendizagem para esse programa?
- Você as atingiu?
- Você gostou desse programa?
- Você recomendaria esse programa para outras pessoas que tenham objetivos de aprendizagem semelhantes?
- Quais sugestões você daria para melhorar o programa?
- A empresa deve continuar a oferecê-lo?

Embora os métodos de avaliação baseados nas reações estejam melhorando, muitas conclusões sobre a efetividade do treinamento ainda se baseiam em medidas de satisfação para os quais falta um *feedback* específico. Além disso, convém notar que as reações positivas não são uma garantia de que o treinamento foi bem-sucedido. Pode ser fácil acumular comentários positivos dos treinandos, mas, por mais gratificante que essas informações sejam, podem não ser úteis para a organização, a não ser que elas se traduzam de modo tangível, em um desempenho melhor no trabalho, baseado nas metas estratégicas da empresa. Na análise final, a mensuração das reações não deve parar na avaliação do valor de entretenimento do treinamento.⁴⁵

Critério 2: Aprendizagem

Além de saber o que os participantes *pensam* sobre o treinamento, pode ser uma boa ideia verificar se eles realmente aprenderam alguma coisa. Testar os conhecimentos e as competências dos treinandos antes e após um programa de treinamento ajuda a determinar se houve aprimoramento. Os níveis de habilidade e conhecimento dos funcionários que se submeteram a um programa de treinamento também podem ser comparados com os dos funcionários que não passaram por treinamento. A Federal Express adotou essa abordagem depois de estudar 20 motoristas de vans que participaram de um programa de treinamento de novos contratados, com a duração de uma semana. Em seguida, a empresa comparou o desempenho desses motoristas com o de um grupo de controle formado por 20 motoristas que haviam passado por treinamento somente durante o trabalho. A FedEx descobriu que os motoristas que tinham sido formalmente treinados cometeram menos erros no processamento de pacotes e economizaram cerca de US\$ 500 para a organização por motorista treinado.⁴⁶

Critério 3: Comportamento

Você deve estar surpreso por saber que muito do que se aprende em um programa de treinamento nunca é aplicado no trabalho. Isso não quer dizer que o treinamento seja ineficaz. Entretanto, por diversas razões, os treinandos podem não demonstrar mudança de comportamento no trabalho. A transferência de treinamento refere-se à forma como os funcionários aplicam no trabalho o que aprenderam. Para maximizar a transferência, os gerentes e treinandos podem adotar diversas abordagens:

1. **Apresentar elementos idênticos.** A transferência de treinamento no trabalho pode ser facilitada quando as condições no programa de treinamento se aproximam o máximo possível daquelas no trabalho. Por exemplo, em vez de explicar verbalmente o processo de fabricação, é melhor demonstrar isso no chão de fábrica.
2. **Focalizar os princípios gerais, se necessário.** Nos casos em que os cargos mudam ou em que o ambiente de trabalho não é exatamente equivalente, os instrutores, muitas vezes, ressaltam os princípios gerais do treinamento, em vez de focalizar o comportamento automatizado. Essa abordagem ajuda os treinandos a aplicar os principais pontos aprendidos às condições variáveis no trabalho.
3. **Estabelecer um clima propício para a transferência.** Em alguns casos, o comportamento treinado não é implementado porque as antigas abordagens e rotinas ainda são reforçadas pelos outros gerentes, colegas e funcionários. Para evitar esse tipo de problema, o gerente deve assegurar que o ambiente de trabalho apoia, reforça e recompensa o funcionário no que se refere a aplicar as novas habilidades ou conhecimentos. Na maioria das vezes, isso requer que as empresas treinem seus gerentes para se engajar, ativamente, nas mudanças estratégicas que suas organizações estão buscando implementar.
4. **Fornecer estratégias de transferência aos funcionários.** Principalmente nos ambientes que não são propícios à transferência, os gerentes devem fornecer estratégias e táticas aos treinandos para lidar com o ambiente de transferência. A abordagem denominada prevenção de regressão ensina os indivíduos a prever e a lidar com transtornos inevitáveis que encontrarão no trabalho — ou seja, uma regressão aos comportamentos anteriores. Ao identificar situações de alto risco que comprometerem a transferência e desenvolver estratégias para enfrentá-las, a prevenção de regressão pode ajudar os funcionários a obter um melhor controle, de modo a manter os comportamentos aprendidos.⁴⁷

Há vários métodos para avaliar a transferência das habilidades aprendidas para o trabalho. Na Xerox, por exemplo, os instrutores observam os funcionários ao retornar para suas funções normais, entrevistam os gerentes sobre o progresso dos treinandos e examinam as avaliações de desempenho pós-treinamento.

transferência de
treinamento
Aplicação efetiva dos prin-
cípios aprendidos ao que é
exigido no cargo

Critério 4: Resultados ou retorno sobre o investimento (ROI)

Os gerentes de treinamento têm sofrido pressão para demonstrar que seus programas produzem resultados "efetivos".⁴⁸ Atualmente, a maioria das organizações avalia seu treinamento em termos de retorno sobre o investimento (*return on investment* - ROI), o qual, às vezes, também é chamado de *utilidade* que as empresas obtêm dos dólares investidos em treinamento. O ROI de uma empresa se refere aos benefícios derivados do treinamento em relação aos custos gerados. Os gerentes de RH são responsáveis por calcular e apresentar esses benefícios para os executivos da empresa. Os benefícios podem incluir: maiores receitas geradas; maior produtividade; melhor qualidade; menores custos; mais clientes satisfeitos; maior satisfação no trabalho e menor rotatividade de funcionários.

A seguir, são apresentados os tipos de perguntas que os gerentes de RH devem tentar responder ao calcular os benefícios de um programa de treinamento:

- * Qual foi a melhoria em qualidade gerada pelo programa de treinamento?
- * Quanto o programa de treinamento contribuiu para os lucros?
- * Qual foi a diminuição da rotatividade de funcionários e de desperdício de materiais que a empresa conseguiu depois do treinamento?
- * Qual foi o aumento da produtividade e em quanto os custos foram reduzidos?

Para responder a essas perguntas, os gerentes de RH usam vários tipos de dados, como informações sobre vendas, recursos humanos e dados financeiros e a pesquisa sobre o funcionário, além dos dados do grupo de controle, reunidos de várias fontes dentro da organização. Evidentemente, os custos do programa de treinamento também precisam ser medidos. A fórmula do ROI pode, então, ser calculada de modo bastante simples:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultados/Custos do treinamento}}{\text{Custos do treinamento}}$$

Os custos de treinamento de uma empresa incluem as várias despesas relacionadas com a formação em que ela incorre, incluindo os custos diretos dos programas (materiais, viagens e refeições dos funcionários; custos do local do treinamento, equipamentos, salários ou honorários dos instrutores, e assim por diante), bem como os custos indiretos (salários dos participantes e a produtividade perdida enquanto eles estão participando do treinamento). Assim, por exemplo, se a razão do ROI do treinamento é > 1 , os seus benefícios excedem seus custos; se a razão do ROI é < 1 , os custos de treinamento são superiores aos benefícios. O box Destaque na GRH 2 demonstra alguns exemplos simples de cálculos de ROI. O ROI de treinamento de uma empresa também pode ser medido em termos de quanto tempo leva antes que haja benefícios e compensações pelo treinamento. Essa análise é feita somando-se os custos e dividindo-se os benefícios registrados em um único mês. O resultado indicará o tempo total necessário para que o treinamento cubra seus próprios custos.⁴⁹

Apesar da ênfase anual no ROI, alguns especialistas em recursos humanos acham que os gerentes podem ficar excessivamente preocupados com cálculos do ROI. Por quê? Porque, geralmente, os benefícios do treinamento podem ser intangíveis ou levar um longo tempo para aparecer. Medir as reações dos participantes é algo que pode ser feito imediatamente, é claro. Entretanto, mensurar a melhoria da qualificação dos funcionários, a satisfação do cliente, e assim por diante, pode demorar um pouco mais, e outros fatores, além do treinamento, também podem afetar esses medidas. Por fim, o desenvolvimento de novos produtos ou processos inovadores também pode ser desencadeado pelo treinamento, porém leva anos para se desenvolver, tornando difícil atribuí-lo à formação. Esse tipo de desenvolvimento, no entanto, pode transformar as empresas.

Benchmarking

O processo de benchmarking, que está estreitamente relacionado ao cálculo do ROI do treinamento de benchmarking. O processo de benchmarking, que está estreitamente relacionado ao cálculo do ROI do treinamento de benchmarking, compara os próprios serviços e práticas de desenvolvimento em relação às práticas de líderes reconhecidos no mercado. Embora não haja um modelo único para se fazer benchmarking, os modelos mais simples baseiam-se no processo clássico de quatro etapas proposto por W. Edwards Deming. Esse processo recomenda que os gerentes:



ROI = Resultados/Custos do treinamento

Se a relação de ROI é > 1 , os benefícios do programa de treinamento são superiores aos seus custos. Caso os custos do programa de treinamento superem os benefícios, a relação é < 1 .

Exemplo 1: Um programa para treinar higienistas dentais em um novo processo custa US\$ 15.000, em desenvolvimento e implementação. Se após o treinamento o número médio de pacientes tratados a cada ano aumentou em 350 e os lucros obtidos de cada paciente são da ordem de US\$ 30, isso resulta em um valor extra de US\$ 10.500, como resultado do treinamento.

$$\text{ROI} = \frac{\text{US\$ 30.500}}{\text{US\$ 5.250}} = 2$$

Uma vez que o ROI é superior a 1, os benefícios do treinamento são superiores aos seus custos.

Exemplo 2: Um programa de treinamento de representantes de call-center, para melhor ajudar os clientes a resolver problemas de conectividade de internet, custa US\$ 225.000 a uma empresa de cabos. Um ano depois, o número de clientes que deixou de usar o serviço devido a problemas de conectividade caiu em 1.250. O lucro médio obtido com cada cliente por ano é de US\$ 150. Isso resulta em um adicional de US\$ 187.500 para a empresa.

$$\text{ROI} = \frac{\text{US\$ 187.500}}{\text{US\$ 225.000}} = 0,83$$

Uma vez que o ROI do treinamento foi de apenas 0,83, os custos do programa são maiores que os benefícios.

Fonte: Adaptação de Richard L. Wager e Robert J. Meegan, "Can the Value of Training Be Measured? A Simplified Approach to Employee Training," *The Health Care Manager* 23, n. 1 (verão/maio de 2004): 71-73; Tom Dwyer, Stone, "ROI Is Like a Box of Crayons," *Chief Learning Officer* (verão de 2011), 36; Howard Proger e Susan Veeh, "Simplified ROI: Measuring What Matters Most," *Chief Learning Officer* (verão de 2009), 28.

1. Planejem. Conduzam uma autoauditoria com a finalidade de definir as métricas e os processos internos; decidam as áreas onde será feito o benchmarking e escolham a organização que tomarão como parâmetro para comparação.
2. Façam. Coletem dados por meio de pesquisas, entrevistas, acessos a sites eletrônicos e/ou registros históricos.
3. Verifiquem. Analisem os dados para descobrir falhas no desempenho e comuniquem as constatações e os aprimoramentos sugeridos à gerência.
4. Ajam. Estabeleçam metas, implementem mudanças específicas, monitorem o progresso e redefinem benchmarks como um processo de aprimoramento contínuo.

A Sociedade Americana de Treinamento desenvolveu benchmarks de treinamento de centenas de empresas para que outras empresas possam comparar os dados sobre os seus custos de treinamento, recursos humanos, administração, projeto, desenvolvimento e execução de programas de treinamento. Benchmarks como esses podem ajudar as organizações a avaliar seus programas de treinamento atuais e futuros.⁵⁰ O box Destaque na GRH 3 mostra vários aspectos do treinamento que podem ser comparados com o que ocorre em empresas consideradas superiores na função de treinamento, bem como esses aspectos são calculados.

Como o e-learning continua a causar mudanças no treinamento, os valores de referência também são suscetíveis a mudanças. Por exemplo, na medida em que os conteúdos de aprendizagem têm sido acessados baixados, as classificações dados pelos usuários tendem a se tornar novas medidas de como os programas de treinamento estão funcionando.⁵¹ Apesar disso, a chave para melhorar a eficácia de um programa de treinamento está em avaliá-lo continuamente. As informações geradas pelas avaliações servem como feedback para redefinir o levantamento das necessidades - Fase 1 do processo de treinamento, conforme mostrado na Figura 7.2. Ao associar o treinamento diretamente com as principais métricas de desempenho e, em seguida, medir o impacto do treinamento em relação a essas métricas, uma empresa poderá aprimorar seus programas no longo do tempo.⁵²

3

DESTAQUES NA GRH
Benchmarking do treinamento de RH

MÉTRICA

Porcentagem de folha de pagamento gasta em treinamento

Dinheiro gasto por funcionário

Média de horas de treinamento por funcionário

Porcentagem de funcionários treinados por ano

Pessoal de desenvolvimento de recursos humanos por 1.000 funcionários

Economia de custo como uma proporção das despesas do treinamento

Lucros anuais por funcionário

Custos de treinamento por estudante por hora

COMO CALCULAR

Total de despesas com treinamento ÷ total da folha de pagamento

Despesas totais com treinamento ÷ total de funcionários atendidos

Número total de horas de treinamento (horas x participantes) ÷ total de funcionários

Número total de funcionários que recebem treinamento ÷ total da população de colaboradores

Número total de pessoal de desenvolvimento de recursos humanos ÷ total da população de funcionários × 1.000

Economia total que evite gastos e desperdícios ÷ dinheiro investido em treinamentos

Lucros brutos anuais ÷ total do número de funcionários

Custos totais de treinamento ÷ número total de horas de treinamento



Tipos especiais de treinamento de desenvolvimento

RESULTADO DO APRENDIZADO

Além que ponto as empresas preferem utilizar programas especiais de treinamento? Isso depende do tipo de empresa ou do tipo de funcionário que precisa de treinamento?

Além do treinamento envolvendo conhecimentos, habilidades e aptidões, que refletem os requisitos de determinado cargo, muitos empregadores desenvolvem programas de treinamento para atender às necessidades especiais dos funcionários. Nesta seção final, resumimos alguns desses programas, incluindo treinamento de orientação e integração, treinamento de habilidades básicas, treinamento de equipes e treinamento cruzado, treinamento em ética e treinamento em diversidade. O treinamento global será tratado no Capítulo 15.

Treinamento de orientação

Para fazer com que novos funcionários tenham um bom começo, as organizações, em geral, oferecem um programa formal de orientação. A orientação é um processo formal para familiarizar novos funcionários com a organização, com seu cargo e com sua unidade de trabalho. Assim como o treinamento enfatiza o *que* e o *como*, a orientação, muitas vezes resalta o *porquê*. Esse processo destina-se a influenciar as atitudes dos funcionários no trabalho que eles executarão e seu papel na empresa. Também define a filosofia por trás das regras da empresa e fornece uma estrutura de referência para as tarefas relacionadas ao cargo.

Geralmente, o departamento de RH é responsável por coordenar as atividades de orientação e por fornecer aos novos funcionários as informações sobre as condições de contratação, benefícios e outras áreas que não estão diretamente vinculadas ao comando de um supervisor. Todavia, o supervisor tem a função mais importante no

programa de orientação. Os novos funcionários estão interessados, principalmente, naquilo que o supervisor diz e faz e também em seus novos colegas de trabalho.

Considerando os impactos imediatos e duradouros dos programas de orientação, é essencial realizar um planejamento cuidadoso, com ênfase nos objetivos do programa, nos tópicos a ser abordados e nos métodos de organizar e apresentar esses tópicos. Em muitos casos, as organizações criam listas de verificação para ser utilizadas pelos responsáveis por conduzir a orientação, de modo que nenhum item importante para os funcionários passe despercebido. A lista de verificação inclui aspectos como (1) apresentação para os outros funcionários da empresa, (2) projeto do treinamento, (3) expectativas quanto à presença, conduta e aparência, (4) condições do contrato de trabalho, como horários e data de pagamento, (5) explicação sobre as tarefas, os padrões e os critérios de avaliação relacionados ao trabalho, (6) normas de segurança, (7) organograma e (8) explicação sobre a missão e os objetivos estratégicos da organização. O box Destaques na GRH 4 mostra os tipos de material que podem ser dados aos novos contratados e os vários passos que podem facilitar sua ambientação à organização.⁵³ Para ter certeza de que nenhum material seja esquecido, as empresas costumam positar materiais de orientação na intranet e, em seguida, fornecem senhas aos novos contratados para acessá-los.

Algumas organizações combinam programas de orientação com treinamento pelo computador. A Macy's reduziu o tempo de treinamento de orientação pela metade dessa forma, orientando 2.500 novos funcionários em apenas seis semanas. Os novos contratados na Sun Total Systems, uma empresa do segmento de *e-learning* que está sediada em Bellevue, Washington, acessam o *website* da empresa para realizar *tours* virtuais pelos diversos departamentos da organização, nos quais podem assistir a apresentações dos líderes da empresa. Naturalmente, esses tipos de programa *complementam* — mas não substituem — o valor da orientação ministrada pessoalmente.⁵⁴

4
DESTAQUES NA GRH
Lista de verificação para orientar novos funcionários

Itens de orientação

- Informações de boas-vindas, delineando o passado, a visão e a missão da empresa
- Mapa das instalações da empresa, incluindo informações sobre o local de estacionamento
- Senhas de computador, cartões de segurança e de acesso ao estacionamento
- Organograma atualizado
- Informações sobre onde encontrar notícias corporativas, páginas da intranet e quadros de avisos
- Números de telefone, endereços de e-mail e localizações de pessoal-chave e do help desk ou suporte
- Cópia das metas específicas relacionadas ao trabalho do funcionário e da descrição do cargo
- Lista de termos específicos na indústria, na empresa e no trabalho
- Programação de treinamento
- Procedimentos de segurança e para situações de emergência
- Manual da política da empresa, incluindo as políticas da EEOC (Equal Employment Opportunity Commission), o horário de expediente, o código de conduta, informações sobre férias e regras sobre o uso de e-mails e internet
- Lista de benefícios, incluindo planos de seguro
- Calendário de feriados

Atividades de acompanhamento

- Certifique-se de que o colaborador tenha completado a documentação necessária, incluindo os formulários de inscrição de benefícios
- Revise os padrões de desempenho do funcionário
- Agende a primeira reunião de avaliação de desempenho

Integração

Integração é o processo de socialização, de modo sistemático, dos novos funcionários para integrá-los a seu ambiente de empresa. Integrar vai além de apenas orientar novos funcionários em seus novos ambientes. Esse processo coloca-os no interior da organização para que eles realmente se sintam uma parte dela. Isso é importante porque os novos contratados têm um alto risco de desistir e deixar a empresa.

Muitos novos contratados deixam seus empregos não porque não podiam lidar com as tarefas a eles designadas, mas porque experimentam um choque cultural nas novas organizações. Quando os novos contratados saem da empresa rapidamente, muitas vezes as organizações têm de recrutar, entrevistar e selecionar candidatas novamente. Os melhores processos de recrutamento e seleção são, portanto, de pouca valia se a empresa não é capaz de reter as pessoas que contrata. Quanto mais tempo e esforços dedicamos para ajudar os novos funcionários a se sentirem bem-vindos, maior a probabilidade de se identificarem com a empresa e se tornarem membros valiosos dela.

A fim de ajudar os novos contratados a evitar o choque cultural, algumas empresas disponibilizam vídeos e podcasts antes mesmo que eles comecem a trabalhar. Nesses materiais são mostrados, por exemplo, a missão e os objetivos da organização, uma miniturnê pelas instalações e entrevistas com funcionários atuais comentando a respeito do que eles gostam na empresa. Os executivos, frequentemente, participam também, o que ajuda os novos contratados a desenvolver uma compreensão inicial sobre quem é quem na organização.

Também é uma prática comum dos supervisores ou de outros gerentes recrutar colegas de trabalho para atuarem como "patrocinadores" voluntários, ou mentores para dar boas-vindas aos novos funcionários. Além de proporcionar ajuda prática para os iniciantes, os colegas experientes representam uma importante fonte de informações sobre as normas e as nuances do grupo de trabalho, da cultura da organização e do que a empresa espera de seus funcionários. Essas relações são vitais para a socialização dos novos funcionários e para contribuir significativamente para seu sucesso de longo prazo na organização.

A Southwest Airlines aborda a integração como uma festa de boas-vindas. "Foi bastante divertido e muito informativo. A empresa salienta que somos uma família, então, quando eu falo da Southwest Airlines, falo em termos de nós e não eles", comentou um novo funcionário, depois do processo de integração da Southwest.⁵⁴ Os novos funcionários comem sempre às sextas-feiras no CityMax.com, um serviço do tipo "construa seu próprio site", em Vancouver, British Columbia. Às sextas-feiras, o trabalho é menos agitado, as pessoas estão com o humor melhor e mais relaxadas, além do que todo mundo tem tempo para se apresentar.⁵⁵

Treinamento de habilidades básicas

O treinamento para o aperfeiçoamento de adultos tem crescido e se tornou uma indústria completa no setor da educação, em que as empresas atualmente investem bilhões de dólares por ano. Um relatório do National Endowment for the Arts conduziu, recentemente, que os empregadores classificaram a falta de habilidades em leitura e escrita como a principal deficiência dos novos contratados. Embora os níveis de alfabetização de hoje sejam semelhantes aos que eram em 1970, a economia mudou drasticamente desde então. Atualmente, a maioria dos trabalhadores nos Estados Unidos precisa ser capaz de ler e analisar material complexo, muitas vezes técnico demais para terem êxito. "Empregos que não oferecem muito em termos de habilidades estão deixando os Estados Unidos ou são empregos abaixo do salário mínimo", diz Timothy Shanahan, ex-presidente da Associação Internacional de Leitura e professor de educação urbana e leitura na University of Illinois, Chicago. As empresas também afirmam que seus funcionários precisam de ajuda com habilidades emocionais, como persistência, autodisciplina e autoconsciência.⁵⁷

A medida que a geração dos *baby boomers* (pessoas que nasceram nos Estados Unidos entre 1946 e 1965) se aposenta, essa situação piora. As empresas relatam que já estão tendo dificuldades em encontrar funcionários com as habilidades básicas que procuram. Muitas organizações afirmam que esse é o maior problema. Uma lista de habilidades básicas típicas inclui os seguintes itens:

- Leitura
- Escrita

Integração
Processo sistemático de socializar novos funcionários e auxiliá-los a se ambientar à empresa

- Computação
- Comunicação oral
- Saber ouvir
- Solucionar problemas
- Autocontrole/autodisciplina
- Saber como aprender
- Trabalhar em equipe
- Liderar os outros

Empresas como Ford, Polaroid, United Technologies e AT&T estão entre as muitas organizações que atualmente oferecem cursos internos de aperfeiçoamento para seus funcionários. Certo número de estados concede créditos fiscais às empresas que oferecem treinamento de reforço (e outros tipos de treinamento) para seus funcionários.⁵⁸ Reconhecendo que o déficit de competências está aumentando, as faculdades e as empresas começaram a se juntar para preencher a lacuna.

Por exemplo, o Pierre College, faculdade fundada há dois anos na Califórnia (que anteriormente se concentrava em preparar alunos para cursos superiores com duração de quatro anos), atualmente fornece instruções de aperfeiçoamento para funcionários em mais de 30 empresas na área de San Fernando Valley, onde está sediada.⁵⁹ Para implementar um programa de treinamento de habilidades básicas e de aperfeiçoamento bem-sucedido, os gerentes precisam fazer o seguinte:

1. Explicar aos funcionários por que e como o treinamento os ajudará em suas ocupações.
2. Relacionar o treinamento às metas dos funcionários.
3. Respeitar e considerar as experiências dos participantes e utilizá-las como um recurso.
4. Utilizar uma abordagem centralizada em uma tarefa ou em um problema, de modo que os participantes "aprendam enquanto fazem".
5. Oferecer *feedback* sobre o progresso a fim de atender aos objetivos de aprendizado.

A chave para o desenvolvimento bem-sucedido de um programa de treinamento de habilidades básicas é a *flexibilidade*, de forma a reforçar o princípio das diferenças individuais, ao mesmo tempo que se reconhecem a realidade do trabalho e as restrições relativas à família.

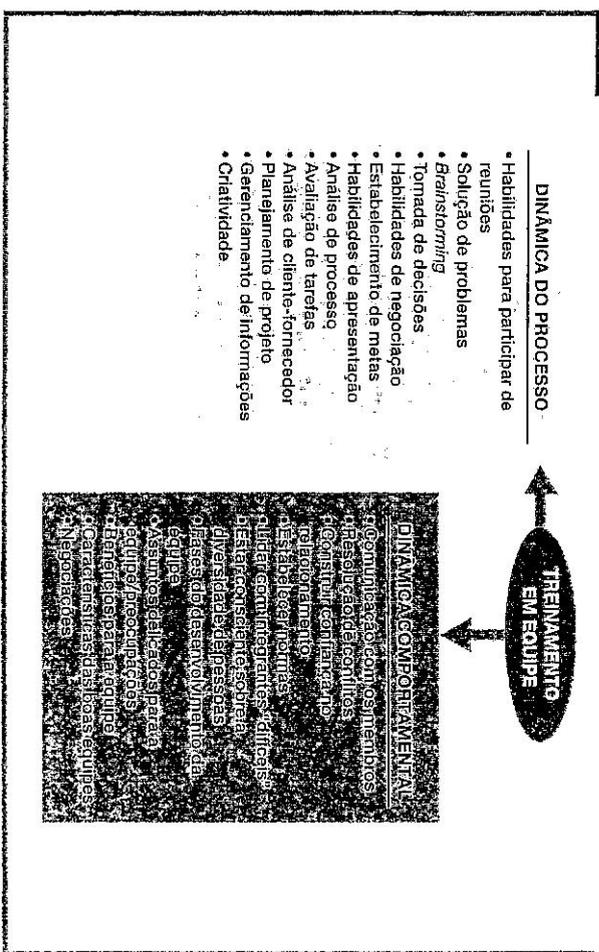
Treinamento de equipes e treinamento cruzado

Conforme discutimos anteriormente, as organizações dependem das equipes para atingir os objetivos estratégicos e operacionais. Quer a equipe seja a tripulação de um avião, quer seja um grupo de pesquisas ou uma unidade de produção ou de serviços, as contribuições dos membros individuais da equipe não são apenas uma função das competências de cada indivíduo, mas a interação dos membros da equipe. Os comportamentos de grupos que trabalham efetivamente em equipe são mostrados na Figura 7.10.

A divisão Fountain Manufacturing Operation da Coca-Cola (que produz o xarope para a Coca e a Coca Diet) desenvolveu um treinamento de equipe para seus funcionários do setor de produção. O programa se dedica a três categorias de habilidades: (1) técnicas, (2) interpessoais e (3) trabalho em equipe. O componente técnico, chamado Four-Deep Training (Treinamento Aprofundado em Quatro Habilidades), exige que cada pessoa domine quatro diferentes funções para proporcionar flexibilidade à equipe. O componente relacionado às habilidades interpessoais, chamado Aventura-se nas Atitudes (*Adventures in Attitudes*), dedica-se a ensinar a ouvir, resolver conflitos, influenciar e negociar. O treinamento para o trabalho em grupo é direcionado à liderança da equipe, ao gerenciamento de reuniões, às funções da equipe, às dinâmicas de grupo e à resolução de problemas — todas as habilidades necessárias para atuar efetivamente como uma equipe. O treinamento não somente aumenta a qualidade e a satisfação dos clientes, como também ajuda a reduzir os custos e a definir um modelo para preparar os funcionários para o futuro.⁶⁰

Figura 7.10

Habilidades para o treinamento de equipes



Fonte: George Borchert e Kelly McCarty, "How to Get the Most from Team Training", National Productivity Review (junho de 1999): 29-35.

treinamento cruzado

Processo de treinar funcionários para ser capazes de realizar diferentes funções em uma organização

O treinamento cruzado está estreitamente relacionado ao treinamento de equipe. Os funcionários que passam pelo treinamento cruzado aprendem a realizar diferentes tarefas em uma organização, assim como a desempenhar suas próprias funções. Parte da motivação para o treinamento multitarafeta é o fato de que ele proporciona uma capacidade mais flexível às empresas. Os funcionários podem ser dinamicamente transferidos quando e para onde for necessário, diferentemente do que ocorre com as funções que precisam de funcionários e equipamentos especializados os quais não podem ser transferidos. Além disso, conseguindo manter os funcionários interessados e motivados, o treinamento cruzado pode reduzir a rotatividade dos profissionais, aumentar a produtividade e oferecer uma base para a progressão de carreira mais do que o progresso no próprio cargo. Por exemplo, na cadeia de restaurantes The Gourmet Pizzeria, situada em Boston, as funcionárias iniciam o treinamento cruzado desde o primeiro dia de trabalho. Os funcionários executam todas as funções em cada um dos setores do restaurante e, então, desenvolvem seu próprio treinamento cruzado. Se elas estiverem interessadas em trabalhar no bar, terão a oportunidade de trabalhar no bar em diversas funções; aquelas que quiserem se tornar gerentes ou proprietários de franquias aprenderão todos os detalhes da operação, um processo com duração de oito a 12 meses.⁶¹

De certa forma, o treinamento cruzado representa uma mudança na linha de montagem de Henry Ford para um sistema de produção flexível. Algumas empresas estão utilizando o treinamento cruzado para manter seus funcionários e suas fábricas nos Estados Unidos, em vez de precificar e terceirizá-los para outros países. A Pace Worldwide, empresa estabelecida em Maryland que vende equipamentos de soldagem, viu todos os seus concorrentes transferirem suas atividades para outros países. Para manter sua produtividade equiparada com a de seus rivais, que oferecem baixos custos, a Pace agrupou seus funcionários em equipes e treinou cada uma delas para desenvolver um produto completo,

além de diferentes produtos. "Algumas pessoas realizavam apenas determinadas tarefas, e se não tivessem nenhum trabalho a fazer, elas simplesmente se sentavam e esperavam", declarou um gerente da Pace. "Agora os funcionários têm competência em todas as tarefas". Eles têm um incentivo para aprender porque sua remuneração por horas trabalhadas é aumentada à medida que desenvolvem mais habilidades. Anualmente, a Pace produz para atender pedidos dos clientes em vez de produzir para estoque, o que é mais dispendioso, e essa opção deu condições para reduzir o tempo de produção e transferir suas operações para somente uma fábrica, em vez de duas. Além de tornar seus empregados mais produtivos, as pesquisas demonstram que o treinamento cruzado dá uma "visão geral" aos funcionários, fazendo com que sejam mais criativos e habéis na resolução de problemas.⁶²

Treinamento em ética

O treinamento em ética tornou-se mais frequente nas empresas de alto patamar após os escândalos corporativos como os que ocorreram na Enron, em 2001. Os escândalos corporativos não são, é óbvio, algo novo para o século XXI. O que é novo é um recente aumento dos recursos financeiros para o Departamento de Justiça, o Departamento do Trabalho, a EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) e outras agências para investigar irregularidades cometidas por empregadores. As formas mais comuns de violação da ética, como assédio, falta de condições de saúde e segurança, bem como violações referentes a salários e horários, estão relacionadas com as leis trabalhistas. Um estudo de 2000 mostrou que o problema se agrava em tempos econômicos difíceis, quando as empresas tentam reduzir custos. Fornecedoros do governo e subcontratados, com contratos de mais de US\$ 5 milhões que duram 120 dias ou mais, estão obrigados por lei a ter códigos de ética empresarial e políticas de conformidade e procedimentos. Outras organizações não são legalmente obrigadas a isso. Todavia, em caso de violação, aquelas que têm "programas eficazes para prevenir e detectar violações da lei" enfrentarão sanções com condenação reduzida, segundo as diretrizes federais dos Estados Unidos.

Executivos desempenham um papel fundamental em termos de formação ética, porque os funcionários obtêm as informações deles e se espelham em seu comportamento. Assim, os principais executivos e gerentes de uma organização devem comportar-se de acordo com os valores de suas empresas. Se isso não acontecer, não há programa de treinamento em ética de uma empresa que possa ser eficaz. Os gerentes seniores também devem abordar com frequência o tema da ética em seus discursos e apresentações e o treinamento em ética de uma empresa deve ser parte da orientação de novos funcionários. Além disso, os atuais funcionários de uma empresa precisam se submeter a treinamentos em ética em intervalos regulares.

Os trabalhadores que são responsáveis por áreas que os expõem a lapsos éticos são suscetíveis a ter de passar por treinamento especial. Funcionários responsáveis pelo departamento de compras são um exemplo. Da mesma forma, algumas empresas oferecem treinamento especial para seus funcionários estrangeiros que trabalham em países nos quais a corrupção e o suborno são predominantes. (Discutiremos mais sobre o suborno no Capítulo 15, que abrange temas internacionais.) Trazer um especialista de fora treinado em ética ou em gestão baseada em valores pode ser útil, assim como uma pesquisa entre funcionários, gerentes e, às vezes, até mesmo com os clientes sobre o que eles acreditam que seja o estado ético das empresas e em que áreas poderiam ocorrer melhorias.

Outros esforços que uma empresa pode fazer para garantir que funcionários de todos os níveis comportem-se de forma ética e legal incluem o estabelecimento de linhas diretas gratuitas de telefone e endereços de e-mail seguros por meio dos quais os colaboradores possam, confidencialmente, relatar violações que têm observado.⁶³ Algumas empresas chegam ao ponto de nomear diretor de ética — executivo responsável por fomentar o clima ético em sua empresa. O box Destaque na GRH 5 apresenta algumas fontes adicionais às quais os gerentes de recursos humanos podem recorrer a fim de desenvolver programas de treinamento em ética.

Treinamento em diversidade

De acordo com um estudo com 1.780 executivos dos setores de recursos humanos e de treinamento, realizado pela Novations//, Howard & Associates, empresa de consultoria sediada em Boston, duas em cada três empresas norte-americanas estão ampliando seus programas de diversidade em virtude da crescente globalização. Entre as organizações que não realizaram tal ampliação, a maioria espera poder fazê-lo em um futuro próximo. Essa ênfase

diretor de ética
Executivo responsável por
fomentar o clima ético em
sua empresa



DESTAQUES NA GRH Recursos adicionais para o treinamento em ética



As seguintes organizações e links são bons recursos em relação aos códigos de ética e de treinamento em ética.

Business Roundtable Institute for Corporate Ethics

www.corporate-ethics.org

The Darden Graduate School of Business Administration

O Business Roundtable Institute for Corporate Ethics (ou Instituto Redada de Negócios de Ética Empresarial) é uma entidade independente, criada em parceria com a Business Roundtable – associação de diretores-executivos de empresas líderes nos Estados Unidos. O diretor-executivo da organização, Dean Krehmeyer, afirmou: “O Instituto reúne líderes de empresas e de universidades para cumprir sua missão de renovar e reforçar a ligação entre o comportamento ético e a prática de negócios por meio de programas executivos de educação, pesquisa focada no profissional e conscientização”.

Ethics Resource Center

www.ethics.org

O Centro de Recursos de Ética (ERC – Ethics Resource Center) conduz e facilita a pesquisa independente para fazer avançar as normas e práticas éticas nas instituições públicas e privadas. É a mais antiga organização sem fins lucrativos nos Estados Unidos dedicada à ética organizacional. Os pesquisadores do ERC analisam questões atuais e emergentes e produzem novos ideais e pontos de referência que aumentam a confiança do público. A instituição também patrocina programas de desenvolvimento para instituições de ensino e um Programa de Parceiros em que diretores de ética e de conformidade* das empresas e do governo reúnem-se duas vezes por ano para tratar de questões de ética no local de trabalho e formar grupos de trabalho para exploração e discussão mais aprofundada do assunto.

*N.T.: Conformidade: cumprimento das leis, normas, procedimentos e obrigações contratuais.

Ethics & Compliance Officer Association

www.theecoa.org

A Ethics & Compliance Officer Association (ECOA) é uma associação dirigida por seus membros, indivíduos responsáveis pela ética, pela conformidade e por programas de conduta nos negócios em suas empresas. Seus membros representam o maior grupo de profissionais especialistas em ética e conformidade do mundo. A ECOA é creditada, formalmente, a “fundação” do campo da ética e conformidade em 1991.

é crescente em razão da conscientização das diferenças demográficas da força de trabalho, dos desafios da ação afirmativa, da dinâmica de definição de estereótipos, das mudanças nos valores da força de trabalho e do potencial de compensação competitiva resultante da reunião de diferentes pessoas visando a um objetivo comum. Basicamente, existem três tipos de treinamento em diversidade: (1) conscientização, que ajuda os funcionários a apreciar os benefícios da diversidade; (2) necessidade de evitar a discriminação e a perseguição; e (3) desenvolvimento de habilidades que proporcionem conhecimentos, habilidades e capacidades necessários para trabalhar com pessoas que são diferentes. Por exemplo, um programa de diversidade para o desenvolvimento de habilidades pode ensinar os gerentes a conduzir avaliações de desempenho de pessoas de diferentes culturas ou orientar supervisores do sexo masculino sobre como tratar suas funcionárias para que tenham melhores oportunidades de carreira. Todas as diferentes dimensões – raça, gênero, idade, deficiências físicas, estilos de vida, cultura, educação, ideias e experiências anteriores – devem ser consideradas ao se projetar um programa de treinamento que envolva a diversidade.⁶⁴ As discussões sobre a diversidade relacionada à idade estão se tornando lugar-comum. De acordo com uma pesquisa

realizada em 2011 pela Sociedade de Recursos Humanos, cerca de 60% das empresas afirmam que estão treinando os gerentes para responder às diferenças de gerações no local de trabalho.

Da mesma forma, após um par de incidentes de intolerância que alcançou grande repercussão, o time de futebol americano San Francisco 49ers passou por um treinamento em diversidade. Em 2002, o *running back* do 49ers, Garrison Hearst, disse em entrevista a um jornal que ele nunca aceitaria um companheiro homossexual no time. Lindsey McLzen, ex-treinador da equipe, já aposentado, admitiu publicamente que era *gay* e que havia passado por ofensas e humilhações por parte dos jogadores durante todos os 24 anos em que trabalhou para o time de futebol dos 49ers. “Estamos tentando criar um ambiente no qual jogadores falam sobre esses assuntos e eliminar os problemas e a violência que podem acontecer; além disso, queremos ajudá-los a entender que é possível criar um clima em que as pessoas possam trabalhar, mesmo que sejam diferentes”, declarou o gerente da equipe dos 49ers.⁶⁵

Cada vez mais, o treinamento em diversidade está sendo combinado com outros programas de treinamento, uma ocorrência que alguns acreditam representar o “predomínio” da diversidade sobre outras questões estratégicas que as organizações estão enfrentando. A Honeywell, por exemplo, incluiu o treinamento em diversidade em um programa de gestão avançada, com duração de uma semana, e também como parte de seus programas de treinamento de vendas. A General Electric treina mentores aprendizes em um programa que não é explicitamente uma iniciativa referente à diversidade, mas que, mesmo assim, ajuda as mulheres e as minorias étnicas.

Para alcançar bons resultados de um treinamento em diversidade, os gerentes devem optar por fazer o seguinte:

1. *Criar um vínculo estratégico.* Começar estabelecendo os motivos para o treinamento em diversidade. Esclarecer aspectos referentes à relação entre diversidade e objetivos corporativos, a fim de proporcionar um contexto para o treinamento. A ação afirmativa e a valorização da diversidade não são a mesma coisa. No final das contas, a diversidade aprimora as diferenças e as potencializa na obtenção de objetivos comuns.
2. *Não se contentar com programas de prática.* Cada empresa possui objetivos, de certa forma, diferentes, e o treinamento deve refletir isso.
3. *Escolher cuidadosamente os métodos de treinamento.* A maior parte do treinamento em diversidade trata, na verdade, de educação (desenvolver a conscientização). Os gerentes podem acreditar que estão desenvolvendo habilidades, mas isso exige um treinamento mais aprofundado. Os funcionários podem se beneficiar tanto da conscientização quanto do desenvolvimento de habilidades, porém essas opções não são a mesma coisa.
4. *Documentar os benefícios individuais e organizacionais do treinamento.* O treinamento em diversidade quando realizado adequadamente pode aperfeiçoar a comunicação, aumentar a capacidade de resposta às questões sociais, reduzir o número de processos judiciais, criar um ambiente caracterizado pela justiça, elevar a produtividade do funcionário e aumentar as receitas, os lucros e a competitividade da empresa.

O último item – documentar os benefícios do treinamento em diversidade – é particularmente importante. Por diversas vezes, as empresas não conseguem fazer isso, assim o treinamento acaba sendo um mero exercício para as pessoas “se sentirem bem”. O treinamento em diversidade deve ser realizado tendo em vista os mesmos padrões rigorosos que os outros programas de formação. Se o treinamento é realmente útil, deve aparecer eventualmente na demografia dos funcionários e na estratégia de uma empresa. De acordo com Alexandra Kaley, doutora em filosofia na Princeton University, que estudou a respeito do treinamento em diversidade, ter um plano de ação afirmativa que seja avaliado anualmente, de forma que sejam verificados os números na sua empresa em comparação com o mercado de trabalho em que você recruta, ter um comitê de diversidade ativo e uma pessoa da equipe dedicada, em tempo integral, ao assunto, podem tornar os programas de treinamento em diversidade mais efetivos.⁶⁶

Resumo

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Os tipos de treinamento oferecidos aos funcionários variam de simples instruções sobre o trabalho até sofisticados treinamentos de habilidades, conduzidos em simuladores avaliados em milhões de dólares. Os programas de treinamento abrangem uma ampla gama de assuntos e envolvem os funcionários em todos os níveis. O objetivo do treinamento é contribuir para que sejam alcançados os objetivos estratégicos globais da organização. Para ser eficaz, tais programas devem ser desenvolvidos de forma sistemática. Essa abordagem consiste em quatro fases: (1) levantamento das necessidades; (2) elaboração do programa; (3) implementação; e (4) avaliação.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 O levantamento das necessidades começa com uma verificação da organização. Os gerentes precisam estabelecer um contexto para o treinamento, decidindo em que área ele é necessário, como está vinculado com os objetivos estratégicos da empresa e de que modo os recursos organizacionais podem ser utilizados da melhor maneira em termos de treinamento. A análise das tarefas é empregada para identificar o conhecimento, as habilidades e as capacidades de que os funcionários precisam. A análise de pessoas é utilizada para identificar quais delas necessitam de treinamento.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Ao elaborar um programa de treinamento, os gerentes precisam considerar as duas condições prévias fundamentais para o aprendizado: a prontidão e a motivação dos treinandos. Além disso, os princípios de aprendizagem devem ser considerados, para criar um ambiente apropriado quando de sua aplicação. Esses princípios incluem: estabelecimento de metas, diferenças individuais, prática ativa e repetição, aprendizado do todo versus partes, aprendizagem concentrada ou distribuída, *feedback* e reforço, significado da apresentação e modelagem.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Há ampla variedade de métodos disponíveis para treinar funcionários que não atuam no nível gerencial. O treinamento no local de trabalho é um dos métodos mais comumente utilizados porque oferece a vantagem da experiência prática e uma oportunidade para criar um relacionamento entre supervisores e funcionários. O treinamento profissionalizante para aprendizes e os estágios são especialmente eficazes. A forma mais popular de treinar funcionários continua a ser o treinamento em salas de aula. No entanto, as instruções programadas, o treinamento baseado em computador, as simulações e o

e-learning utilizando teleconferência interativa, as videoconferências, *webinars*, as comunidades de prática e outros meios estão se tornando mais populares. Descobriu-se que o uso de vários métodos, ou o chamado aprendizado misto, é o mais eficaz.

O treinamento e desenvolvimento de gerentes estão se tornando cada vez mais críticos para as empresas porque elas estão enfrentando uma crescente concorrência em todo o mundo e a geração *baby boomer* está se aposentando. Inúmeros métodos de treinamento são empregados para o desenvolvimento dos gerentes. As experiências no local de trabalho incluem o *coaching*, as substituições programadas, a rotação de cargos, as transferências laterais, a designação de projetos e comitês e as reuniões de *staff*. As experiências externas ao ambiente de trabalho incluem a análise de estudos de caso, os jogos gerenciais, a interpretação de papéis e a modelagem comportamental. Os programas de assistência à educação e as universidades corporativas são outras ferramentas que as organizações utilizam para auxiliar no treinamento de funcionários para cargos de liderança.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 A avaliação de um programa de treinamento deve se concentrar em vários critérios: as reações dos participantes, a quantidade de conhecimento que adquiriram, as mudanças de comportamento no trabalho e os resultados efetivos, como o retorno sobre o investimento do programa. A transferência de treinamento é avaliada pelo exame do nível em que as habilidades treinadas são demonstradas no trabalho. O *benchmarking* e a análise da utilidade ajudam a avaliar o impacto do treinamento e a fornecer as informações para uma melhor avaliação das necessidades.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Além do treinamento que aborda as competências de determinado cargo, muitos empregadores desenvolvem programas de treinamento adicionais para diversos fins. Um treinamento de orientação permite que os funcionários adquiram o conhecimento, as habilidades e as atitudes que aumentam as probabilidades de sucesso na organização. Os programas de integração vão além da orientação, possibilitando a rápida ambientação dos novos funcionários à empresa, para que elas realmente se sintam parte dela. Isso é importante porque os funcionários recém-contratados têm alto risco de deixar a empresa. O treinamento em habilidades básicas, treinamento de equipes e treinamento cruzado, treinamento em ética e em diversidade são outros programas comumente realizados pelas empresas.

Termos-chave

análise das tarefas	<i>e-learning</i>	sistema de gestão de aprendizagem
análise de pessoas	integração	transferência de treinamento
análise organizacional	modelagem comportamental	treinamento cooperativo
aprendizado misto	modificação de comportamento	treinamento cruzado
avaliação de competência	objetivos instrucionais	treinamento <i>just-in-time</i>
<i>benchmarking</i>	orientação	treinamento no local de trabalho (TLT)
diretor de ética	programas de estágio	treinamento profissionalizante
diretor de treinamento	recompensas imediatas	

EXPERIÊNCIA EM GRH

Princípios de treinamento e aprendizagem

Mesmo que não seja algo difícil, de se realizar, um número surpreendente de programas de treinamento não incorporam, explicitamente, os princípios de aprendizagem (estabelecimento de metas, modelagem, diferenças individuais e *feedback*) discutidos neste capítulo. Para provar que incorporá-los não é difícil, complete a seguinte tarefa para fazer um avião de papel.

Tarefa

1. Forme equipes de quatro a seis membros. Identifique alguém na equipe que saiba como fazer um avião de papel. Essa pessoa será designada como instrutor.
2. Identifique alguém que será o observador. Essa pessoa não participará do treinamento; ela observará e registrará quantos princípios de aprendizagem (e com que efetividade) são utilizados na instrução:
 - a. Estabelecimento de metas
 - b. Diferenças individuais
 - c. Prática ativa e repetição
 - d. Aprendizado do todo versus partes
 - e. Aprendizagem concentrada ou distribuída
 - f. *Feedback* e reforço
 - g. Significado da apresentação
 - h. Modelagem
3. Oê o instrutor cerca de 10 a 15 minutos para treinar o grupo a fazer um avião de papel. O observador fará anotações das técnicas efetivas e não efetivas de treinamento (ou seja, os princípios de aprendizagem demonstrados).
4. Solicite um voluntário de cada grupo – que não seja o instrutor – para sair da sala para uma competição amigável. O instrutor dará dois minutos aos representantes de cada grupo para que façam um avião de papel. Depois, só por brincadeira, eles poderão competir para ver qual deles voa mais longe. (Sem apostas, por favor.)
5. Para terminar a atividade, o observador apresenta para discussão os princípios de aprendizagem que foram observados. Se os princípios foram incorporados, discutir por que eles não poderiam ser incorporados em outros ambientes de treinamento.



Questões para discussão



RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Que aspectos econômicos, sociais e políticos tornaram o treinamento de funcionários ainda mais importante atualmente do que no passado?

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Que análises deverão ser realizadas para determinar as necessidades de treinamento em uma organização? Depois que essas necessidades forem determinadas, qual é a próxima etapa?

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Quais princípios de aprendizagem você observa que são demonstrados em suas próprias aulas? De que modo você pode apresentar outros princípios durante a aula?

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Suponha que você seja gerente de uma unidade de contas a receber em uma grande cor-

poração. Você está mudando para um novo sistema de faturamento e manutenção de registros e precisa treinar três supervisores e 28 funcionários no que diz respeito aos novos procedimentos. Qual(is) método(s) de treinamento você utilizará? Por quê?

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Frequentemente, pede-se aos participantes de um programa de treinamento que avaliem o curso por meio de um questionário. Quais são os prós e contras dessa abordagem? Existem melhores formas de se avaliar um curso?

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Um novo funcionário provavelmente ficará ansioso nos primeiros dias de trabalho.

- Quais são as possíveis causas dessa ansiedade?
- Como essa ansiedade pode ser reduzida?

Notas e referências



- (2011 Industry Report) *Training* 47, n. 6 (novembro-dezembro de 2010): 18-31.
- Maragat Corin Risk, "Mal-Marc Vitas: Final Approval of Workers' Wage Sub-Sentiment," *Blowback* (9 de novembro de 2009), <http://www.blowback.com>.
- Lori Field, "Best of the Best," *Training* 45, n. 2 (fevereiro 2008): 8.
- David Dubois e William Rothwell, "Competency-Based or Traditional Approach to Training?" *Training and Development* 58, n. 4 (Abril de 2004): 46-59. Consulte também Irvin L. Goldstein e J. Kevin Pardi, *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*, 4 ed. (Palmer, CA: Wadsworth, 2002). Para a definição clássica de uma análise das necessidades, consulte William McGillicuddy e Paul W. Thayer, *Training in Business and Industry* (Nova York: John Wiley and Sons, 1961).
- Laurie Bassett e Daniel McMurter, "How's Your Return on People?" *Harvard Business Review* 8, n. 3 (março de 2004): 16; Tracy Mastro, "Helping Organizations Build Competency," *Training and Development* 56, n. 2 (fevereiro de 2002): 25-29; Liam Lacey, "REID: Toward a Standard for Airport Security," *Computing Canada* 28, n. 13 (21 de junho, 2002): 21; Caroline Wilson, "Bran-

- ring a Smooth Ride," *Security Management* 46, n. 8 (agosto de 2002): 92.
- Brad Long, "Strategic Human Resource Management and the Worker's Expectations," *Journal of Individual Employment Rights* 12, n. 3 (2007): 205-282; J. Learning and Te- lecentering John Head, *Assessment to Control Training Costs*; *Managing Training & Development*, n. 3 (dezembro de 2003): 1; Thomas Gainsy Brian Klaus e Darla Moore, "Outsourcing the Training Function: Results from the Field," *Human Resource Planning* 25, n. 1 (2002): 16; Sarah Fisher Gale, "Creative Training: Doing More with Less," *Workforce* 80, n. 10 (outubro de 2001): 82-88.
- Rena Lesonsky, "Want to Keep Key Employees? Small Business Trends" (19 de janeiro de 2010), <http://smallbiztrends.com>.
- Scott A. Yoshitomi, Gregory S. Waddell e Robert K. Gerwig, "Competency-based Assessment Systems: Encouragement Toward a More Holistic Approach," *Proceedings of the Northeast Business & Economic Association* (2007): 77-81; Pary Davis, Jennifer Naughton e William Rothwell, "New Roles and New Competencies for the Professional: Are You Ready for the Next Generation?" *Training and Development* 58, n. 4 (Abril de 2004): 26-38; David Dubois e William Rothwell, Jason A. Coquit e Marcia J. Simmering, "Conscientiousness, Goal Orientation, and Motivation to Learn during the Learning Process: A Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology* 83, n. 4 (agosto de 1998): 654-65.
- Annette Fowler e Robert D'Ipoye, "Effects of Trainer Experiences, Organization, and Trainer Goal Orientation on Training Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 86, n. 4 (agosto de 2001): 664-73; Steve Karpowich, Stanley Gully, Kenneth Brown e Eduardo Salas, "Effects of Training Goals and Goal Orientation Traits on Multidimensional Training Outcomes and Performance Adaptability," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 85, n. 1 (maio de 2001): 1-31.
- As obras clássicas de Albert Bandura incluem *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986) e *A Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977); ver também Males Albert Bandura, Larry Kilgough e Hilar Clay, Koh, "Testing the Interaction Effects of Task Complexity in Computer Training: Using the Social Cognitive Model," *Decision Sciences* 32, n. 1 (inverno de 2001): 1-20; Susan Pedersen e Min Lu, "The Transfer of Problem-Solving Skills from a Problem-Based Learning Environment: The Effect of Modeling an Expert's Cognitive Processes," *Journal of Research on Technological Education* 35, n. 2 (Inverno de 2002): 209-21.
- Shelley Gully Stephanie Pynn, K. Lee Kiefer e John Andrew Whiteman, "The Impact of Error Training and Individual Differences on Training Outcomes: An Attribution-Transfer Interaction Perspective," *Journal of Applied Psychology* 87, n. 1 (fevereiro de 2002): 143-55; Steven John Simon, "The Relationship of Learning Style and Training Method to Band-Use Computer Satisfaction and Computer Use: A Structural Equation Model," *Information Technology Learning and Performance Journal* 18, n. 1 (primavera de 2006): 41-59.
- Joel M. Ricks, Jacqueline A. Williams e William A. Weeks, "Sales Trainer Roles, Competencies, Skills, and Behaviors: A Case Study," *Industrial Marketing Management* 37, n. 5 (julho de 2008): 593-609; John L. Benaras, "Trainers as Leaders of Learning," *Training and Development* 55, n. 3 (março de 2001): 42-45; Ruth Palumbo Waters, "Discussing Trainers' Self-Image," *Training and Development* 55, n. 12 (dezembro de 2001): 34-39.
- Eduardo Salas e John Cannon-Bowers, "The Science of Training: A Decade of Progress," *Annual Review of Psychology* 52 (2001): 471-99.
- Cohn Terry, "Enabling Staff to Access the Knowledge They Need, When They Need It," *Industrial & Commercial Training* 39, n. 7 (2007): 368-371; Diane Walker, *Training on the Job* (Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 2001); Toni Hodges, *Linking Learning and Performance: A Practical Guide to Measuring Learning and On-the-Job Application* (Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2001); Gary Sisson, *Hands-On Training: A Simple and Effective Method for On-the-Job Training* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2001).
- Teresa M. McAlawley, "US: Shocked Fail to Provide Job Training," *Kirkling-Riddler/Tri- four Business News* (9 de junho de 2004); "Eight Steps to Better On-the-Job Training," *HRFocus* 80, n. 7 (julho de 2003): 11; Alison Booth, Wendy Chen e GJH Zeega, "Hiring and Firing: A Tale of Two Thresholds," *Journal of Labor Economics* 20, n. 2 (Abril de 2002): 217-48.
- Ronald L. Jacobs e Michael J. Jones, "Teaching Ideas: When to Use On-the-Job Training," *Security Management* 41, n. 9 (agosto de 1997): 35-39.
- Informações podem ser encontradas na página de Apprenticeship, Spokane Community College (9 de fevereiro de 2009), www.sccspokane.edu/ceda/apprent.
- Jack Ewing, "The Apprentices: Germany's Answer to Jobless Youth," *Blowback* (27 de outubro de 2009) <http://www.blowback.com>.
- "Project Focuses on Placing Women, Minorities into IT," *Certification Magazine* 9, n. 4 (Abril de 2007): 9; "Agility's Antennae Helps to Build Tomorrow's Leaders through Focus: HOPPE Sponsorship at Imperant Auto Industry Event," *PR Newswire* (4 de agosto de 2003).
- Para mais informações sobre o Bureau of Apprenticeship and Training, acesse <http://ceadonline.gov>.
- "Workforce Investment Act One-Stop Centers Implemented Strategies to Strengthen Services and Relationships, but More Research and Information Sharing is Needed," *General Accounting Office Reports & Testimony* 2003, n. 7 (julho de 2003).
- Phil Brito, "E-Learning on the Rise in the Classroom: Companies Move Center-Online Class Systems, Employers and Partners Routinely Watch Videos on the Internet," *Education* 27, n. 11 (novembro de 2004): 36-43; Heather Johnson, "The Whole Picture: When It Comes to Finding Our How Em-

- ployees Feel about Training, Many Companies Fail to Get a Clear Picture," *Training* 47, n. 7 (julho de 2004): 30-35.
- Lauri Chubb, "BDS Uses Teleconferencing to Train Leaders in Coaching Skills," *People Management* 13, n. 23 (15 de Novembro de 2007): 13; "What Does Teleconferencing Cost?" *TLD* 61, n. 10 (outubro de 2007): 96.
- Ericks Johnson, "Surgical Simulators and Simulated Surgeries: Reconstituting Medical Practice and Practitioners in Simulations," *Social Studies of Science* 37, n. 4 (agosto de 2007): 583-608; "Soup to Nuts: Simulator Manufacturing Is a Lucrative but Risky Business: Which Is Why Market Leader CAE Has Tapped into the More Stable World of Flight Training," *Air Transport World* 40, n. 5 (maio de 2003): 69-71; "SimShip: Modeling and Simulation Are Leading the Assault on New Learning Technologies," *The Air Winning Power with the US Military," Training and Development* 57, n. 10 (outubro de 2003): 46-52.
- Sarah Fisher Gale, "Virtual Training with Real Results," *Workforce Management* (dezembro de 2008), <http://www.wkforce.com>.
- "What to Do Now That Training Is Becoming a Major HR Focus," *HR Focus* (fevereiro de 2005): 5-6; Tammy Galvin, "The Dilver," *Training* 38, n. 10 (outubro de 2001): 66-72; Kenneth G. Brown, "Using Competency and Why?," *Personnel Psychology* 54, n. 2 (verão de 2001): 271-96; Bill Roberts, "E-Learning: New Twist on CBT," *HRMagazine* 46, n. 4 (Abril de 2001): 99-106.
- Scott A. Small, Donna Stauber e David P. Lepak, "Virtual HR Departments: Getting Out of the Middle," In: R. L. Heneman e D. B. Greenberger (Eds.), *Human Resource Management in Virtual Organizations* (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2002).
- "Learning 2.0: Improving Worldwide Productivity," *Workforce Management* (Abril de 2010), <http://www.workforce.com>.
- Ibid.
- Garry Krenz, "E-Learning Hits Its Stride," *Workforce Management Online* (fevereiro de 2008); Martin Dehnbach, Kristine Bitts e Marc Bolch, "Measuring Corporate Smart," *Training* 39, n. 8 (agosto de 2002): 20-35; Daniel Capin, "From Design to Action: Developing a Corporate Strategy," *Quality Progress* 35, n. 2 (fevereiro de 2002): 49-56; Brad Miller, "Making Managers More Effective Agents of Change," *Quality Progress* 34, n. 5 (maio de 2001): 53-57.
- Kyōko Gijishi-Jackson e Genesee R. Burke, "Leadership Development Training Transfer:

A Case Study of Post-Training Determinants, *Journal of Management Development* 26, n. 10 (2007): 980-1004; Joseph Alton, "Just-in-Time Management Education in the 21st Century," *HR Magazine* 44, n. 11 (1999): 56-57; Gordon Dalke, M. Ann Walsh e Marianne W. Lewis, "Critical Pedagogy in the 'New Paradigm' Management Learning 493, n. 4 (dezembro de 2001): 493-511.

36. "CampusLife University College of Leadership," *Leadership Development Strategy Center* (2007): 47-51.

37. Chris Whitcomb, "Scenario-Based Training to the RBL," *Training and Development* 53, n. 6 (junho de 1999): 42-46; Anne Hoag, Dale Bricker e Joanne Cawley, "Media Management Education and the Case Method," *Journalism and Mass Communication Education* 55, n. 4 (inverno de 2001): 49-59.

38. Allie McCann, "The Games Managers Play," *Business Week* (25 de junho de 2007): 12.

39. Ibid.

40. Adam Kirby, "Guest Service Is Fun and Games," *Harvard Business Review* 82, n. 5 (maio de 2004): 71-72; Dan Heitman, "Putting Games to Work: Game-Based Training Is Shipping Up to Be One of This Generation's Primary Teaching Tools in Business and Elsewhere," *Computer User* 22, n. 2 (fevereiro de 2000): 14-16.

41. Rick Markley, "Virtual Training," *The Chief* 52, n. 6 (junho de 2008): 66-70.

42. Patricia Robinson, "In Practice: Western Companies Show Asian Officers That It Pays to Play," *Chief Learning Officer* 6, n. 12 (dezembro de 2007): 30; Christopher Hosford, "Serious Fun: Computer Training Finds a Niche," *Meeting News* 28, n. 7 (dezembro de 2004): 16; Rick Sullivan, "Lessons in Smallness," *Training and Development* 56, n. 3 (março de 2002): 21-23; James W. Walker, "Perspectives," *Human Resource Planning* 23, n. 3 (2000): 5-7.

43. T. L. Stanley, "Be a Good Role Model for Your Employees," *Supervision* 65, n. 5 (junho de 2004): 5-8; Gary May e William Kahweiler, "The Effect of a Mastery Practice Design on Learning and Transfer in Behavior Modeling Training," *Personnel Psychology* 53, n. 2 (verão de 2000): 353-73.

44. E. Faith Ivey, "Corporate Tutor Assistance Plans Fund Lifelong Education," *WD Communities*, <http://www.back2college.com>.

45. Wendy Larkle, "Training Programs: Key to Collectors' Complaints in the Collections Business Face Significant Challenges Putting Solid Training Program in Place (Case), *Collections & Credit Risk* 9, n. 2 (dezembro de 2004): 42-44; Heather Johnson, "The Whole Picture When It Comes to Fin-

ding Out How Employees Feel about Training," *Money Companies Fall to Get a Clear Picture*, *Training* 47, n. 7 (junho de 2004): 30-35; Martin Delahousse, "Show Me the Results," *Training* 39, n. 3 (março de 2002): 28-29; Ronald van Breda, "Why ROI Isn't Enough?," *Training and Development* 56, n. 6 (junho de 2002): 72-74.

46. "Disaffection with Job Training Contributes to Low Job Satisfaction," *Managing Training & Development* (novembro de 2003): 8; James Preshing e Jana Berthing, "Ineffective Retention Evaluation," *Human Resource Development Quarterly* 12, n. 1 (primavera de 2001): 73-80.

47. Andreas Purze, "Evaluating Training Programs: An Exploratory Study of Transfer of Learning on the Job at Hotel A and Hotel B," Sydney, Australia, *Journal of Hospitality and Tourism Management* 11, n. 1 (abril de 2004): 77-78; Thomas Hofman, "Simulations Revitalize e-Learning," *Computerworld* 37, n. 31 (4 de agosto de 2003): 26-28.

48. Jehan Janovec, "Do It or Lose It," *HR Magazine* 47, n. 4 (abril de 2003): 99-104; Max Montecino, "Strategic Alignment of Training," *Transfer: Enhancing Behaviors and Training Usage: A Posttraining Study*, *Human Resource Development Quarterly* 13, n. 1 (primavera de 2002): 89-108; Siriporn Vannil e Gary McLenn, "Theories Supporting Transfer of Training," *Human Resource Development Quarterly* 12, n. 2 (verão de 2001): 195-208.

49. Dadohossaye, "Show Me the Results," 28-29; van Breda, "Why ROI Isn't Enough?," 72-74.

50. Richard J. Wagner e Robert J. Wagand, "Can the Value of Training Be Measured? A Simplified Approach to Evaluate Training," *The Health Care Manager* 23, n. 1, (janeiro-março de 2004): 71-79; van Breda, "Why ROI Isn't Enough?," 72-74; Sarah Fisher Gal, "Measuring the ROI of E-Learning," *Workforce* 81, n. 8 (agosto de 2002): 74-77; Earl Honeycutt, Kiran Karama, Ashraf Aftis e Steven Marrett, "A Utility-Based Framework for Evaluating the Financial Impact of Sales Force Training Programs," *Journal of Personal Selling and Sales Management* 21, n. 3 (verão de 2001): 229-38.

51. "Three Quick and Easy Ways to Gauge Your Training Outcomes," *TOMAI Report on Managing Training & Development* (janeiro de 2005): 4-5; "Use This Eight-Step Process to Predict the ROI of Your Training Programs," *TOMAI's Human Resource Department Management Report* (dezembro de 2004): 4-5; Ellen Dorst, Collete Freyre, Kevon Lowe e J. Michael Geringer, "Benchmarking Train-

ing and Development Practices: A Multi-Country Comparative Analysis," *Human Resource Management* 41, n. 1 (primavera de 2002): 67-86; Donald McKinnon, Mark Van Buren e William Woodwell, "Making the Commitment," *Training and Development* 54, n. 1 (janeiro de 2000): 41-48.

52. Dong Harewand, "Ten Predictions for 2011: Trends that Will Shape the Training Industry," <http://www.trainingindustry.com> (11 de dezembro de 2011).

53. Jenny Cernak e Monica McGuck, "The Boys & Girls Clubs of America Put a Value on Training," *McKinsey Quarterly*, n. 4 (2010): 111.

54. Mike Frost, "Creative New Employee Orientation Programs," *HR Magazine* 47, n. 8 (agosto de 2002): 120-21; Marilyn Meas Kennedy, "Setting the Right Tone, Right Away," *Across the Board* 36, n. 4 (abril de 1999): 51-52.

55. Esmannulla, Pilskeyjankki, Nikkinea Teakka, Paylos Dimitraos e Michael Saren, "How Critical Is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study," *Journal of Management Studies* 45, n. 2 (março de 2008): 268-293.

56. Kathryn Tyler, "Take New Employee Orientation off the Back Burner," *HR Magazine* 43, n. 6 (junho de 1998): 49-57; Noel Tiddy, "No Ordinary Boot Camp," *Harvard Business Review* 79, n. 4 (abril de 2001): 63-70.

57. Leigh Buchanan, "How to Make New Hires Feel at Home," *Inc.* (8 de junho de 2010), <http://www.inc.com>.

58. Anne C. Lewis, "Necessary Basic Skills? Test Directions 66, n. 4 (novembro de 2006): 6-8; "How to Prepare for Training's Critical Role in the Labor Force of the Future," *TOMAI Report on Managing Training & Development* (setembro de 2004): 2-3; Steve Hook, "Basic Skills Training on Target," *Times Educational Supplement* 4446 (31 de agosto de 2001): 39.

59. "Corporate America Can't Wait," *Work & Family Newsletter* (janeiro de 2005): 4; Marc Bach, "School at Work," *Training* 39, n. 2 (fevereiro de 2002); Slav Kanyiba, "Community Colleges React to Job-Training Request," *San Fernando Valley Business Journal* 9, n. 2 (7 de junho de 2004): 1-2.

60. Michael A. Vercopel, "The Education Difference," *Industry Week* 245, n. 9 (6 de maio de 1996): 11-14; Richard D. Zalman, "The Basics of In-House Skills Training," *HR Magazine* 34, n. 2 (fevereiro de 1990): 74-78; Ron Zenick, "Workplace Literacy-Small We Overcome," *Training* 26, n. 6 (junho de 1989): 33-39.

61. "Behavior-Based Sales Team Training Produces a 56% Increase in Revenue," *Managing Training & Development* (abril de 2004): 1.

62. J. K. Winch, X. Cai e G. L. Vetrakarakis, "Cycle Job Scheduling in Paced Assembly Lines with Cross-Trained Workers," *International Journal of Production Research* 45, n. 4 (2 de fevereiro de 2007): 803-828; Lisa Berregopol, "The Ten-Minute Manager's Guide to Cross-Training Staff," *Restaurants & Institutions* 114, n. 18 (15 de agosto de 2004): 26-28; Wallace J. Hopp e Mark P. Van Oyen, "Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross-Training and Coordination," *ITD Transactions* 36, n. 10 (outubro de 2004): 919-41.

63. Lorraine Mirabello, "Productivity Gains in Maryland Mean Less Hiring But More Job Cross-Training," *The Baltimore Sun* (via Knight-Ridder/Tribune Business News) (17 de abril de 2004).

64. Gary Stern, "Small Slips Bring Big Problems," *Workforce* 81, n. 8 (agosto de 2002): 17; Bill Leonard, "Ways to Tell If a Diversity Program Is Measuring Up," *HR Magazine* 47, n. 7 (junho de 2002): 21.

65. "Agree Decide to Add Diversity to Training Camp," *The New York Times* (8 de julho de 2004); D3; Irwin Speizer, "Diversity on the Menu: Radcliffe Hood, Denny's Chief Diversity Officer, Has Boosted the Company's Image. But That Hasn't Sold More Breakfasts," *Workforce Management* 83, n. 12 (1 de novembro de 2004): 41.

66. Matthew Budman, "What Works - and What Doesn't?," *Conference Board Review* 44, n. 4 (junho-agosto de 2007): 22-23.