

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABIANE ROSICLEY CIELO

AVALIAÇÃO E SUA EFICÁCIA NO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
COLABORADORES DA UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ

TOLEDO

2019

FABIANE ROSICLEY CIELO

AVALIAÇÃO E SUA EFICÁCIA NO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
COLABORADORES DA UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ

TCC apresentado ao curso de MBA em Banking para Cooperativas de Crédito, Setor de Ciências Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof.^a Dra. Simone Cristina Ramos

Coorientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

TOLEDO

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

FABIANE ROSICLEY CIELO

AVALIAÇÃO E SUA EFICÁCIA NO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES DA UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ

TCC apresentada ao curso de MBA em _____, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em _____.

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Orientador(a) – Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Toledo, ___ de _____ de 20__.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, ao meu marido pelo apoio incondicional durante esse período de estudos e a Uniprime Pioneira do Paraná por me proporcionar essa possibilidade de crescimento profissional.

Agradeço ainda aos professores da UFPR pela disponibilidade e empenho durante as aulas e em especial a minha orientadora Professora Simone Cristina Ramos, por me conduzir da melhor maneira possível durante o desenvolver deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho apresentará um conhecimento teórico sobre treinamento e desenvolvimento nas organizações e tem por objetivo analisar a efetividade dos treinamentos na Cooperativa de Crédito Uniprime Pioneira do Paraná através do processo de avaliação, onde através de alguns indicadores seria possível detectar se o resultado do treinamento surtiu os efeitos desejados ou não, se o treinamento foi aplicado da forma correta para adequada formação do colaborador, tomando por objetivo a realização do diagnóstico, onde será sugerido algumas formas de correção para sanar as deficiências do processo de avaliação de treinamentos. A metodologia aplicada é um estudo através da utilização de pesquisa bibliográfica e entrevista com colaboradores para melhor entendimento do processo atual. Compreende-se que através da pesquisa foi possível ampliar o conhecimento sobre o assunto explorado para poder propor as melhorias no processo de avaliação dos treinamentos, tendo como expectativa a implantação das sugestões para ter o processo de T&D bem definido do início ao fim.

Palavras-chave: 1. Treinamento. 2. Desenvolvimento. 3. Avaliação. 4. Formação. 5. Resultado.

ABSTRACT

The present work will present a theoretical knowledge about training and development in the organizations and aims to analyze the effectiveness of training in the Cooperative of Uniprime Pioneira of Paraná through the evaluation process, where through some indicators it would be possible to detect if the result of the training the desired effects or not, if the training was applied correctly for the appropriate training of the employee, aiming at the diagnosis, where some corrective ways will be suggested to remedy the deficiencies of the training evaluation process. The applied methodology is a study through the use of bibliographical research and interview with collaborators to better understand the current process. It is understood that through the research it was possible to broaden the knowledge about the subject explored in order to propose improvements in the training evaluation process, with the expectation of implementing the suggestions for having the T & D process well defined from start to finish.

Keywords: 1. Training. 2. Development. 3. Evaluation. 4. Formation. 5. Result.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE KIRKPATRICK	18
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA UNIPRIME	19
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA AGÊNCIA DE TOLEDO	20
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DAS AGÊNCIA DE PEQUENO PORTE	20

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

T&D	- Treinamento e Desenvolvimento
LNT	- Levantamento das Necessidades de Treinamento
SESCOOP	- Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
FATES	- Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Objetivo geral	9
1.1.2 Objetivos específicos.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 HISTÓRICO	11
2.2 CONCEITOS	11
2.3 PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	13
2.3.1 LNT – Levantamento das necessidades de treinamento	13
2.3.2 Planejamento	14
2.3.3 Execução.....	15
2.3.4 Avaliação.....	16
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	19
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	19
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	21
3.2.1 Descrição dos resultados obtidos.....	21
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	25
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	25
4.1.1 Plano de implantação	25
4.1.2 Recursos	27
4.1.3 Resultados esperados.....	27
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	28
5 CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	30
ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO	32

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, não há que se falar que um cargo é mais importante que outro dentro de uma organização, que uma função merece melhor tratamento que outra. Hoje todos os cargos, setores e funções dentro de uma organização devem ser pensados e executados de forma estratégica.

Neste sentido o papel do setor de Recursos Humanos deve estar muito bem organizado e estruturado para poder bem gerir os colaboradores para que estes possam desempenhar suas atividades da melhor forma possível, para que a aprendizagem seja fácil, adequada e constante.

Por isso esse estudo se faz tão necessário, uma vez que a Uniprime Pioneira do Paraná Cooperativa de Crédito, uma cooperativa jovem, com apenas 20 anos de existência, mas em franco desenvolvimento necessita padronizar suas atividades, para que o ambiente de trabalho seja dinâmico e eficiente.

Neste sentido entra a necessidade do treinamento e desenvolvimento de pessoas bem estruturados em todas as etapas deste processo, uma vez que a busca pelo atingimento de metas e resultados precisa-se de uma equipe bem preparada, treinada para tal situação, já que o mercado neste ramo de crédito está cada vez mais competitivo.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específico deste trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

O seguinte objetivo geral foi definido para este estudo: “Analisar a efetividade dos treinamentos na Cooperativa de Crédito Uniprime Pioneira do Paraná”.

1.1.2 Objetivos específicos

Frente a este cenário, os objetivos específicos deste trabalho acadêmico são:

- Analisar ações de T&D;
- Levantar as percepções que os colaboradores têm após cada treinamento realizado, bem como dos gestores e instrutores;
- Identificar os pontos fortes e aqueles que precisam de melhorias;
- Propor um plano de melhoria para as ações de T&D na Uniprime.

Pioneira do Paraná.

1.2 JUSTIFICATIVA

Neste sentido entra a necessidade do treinamento e desenvolvimento de pessoas de forma bem estruturada em todas as etapas deste processo, uma vez que para o atingimento de metas e resultados precisa-se de uma equipe bem preparada e treinada para tal situação. Afinal, o mercado neste ramo de crédito está cada vez mais competitivo e ainda há necessidade de ampliar a mensuração dos resultados sobre investimentos que são feitos em treinamentos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste trabalho serão apresentados os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento nas organizações e indicações sobre as etapas desse processo. Além disso, se discutirá como cada etapa deve ser realizada, segundo a literatura.

2.1 HISTÓRICO

Desde a pré-história os seres humanos desenvolviam e treinavam suas habilidades por uma questão de sobrevivência e suas técnicas e habilidades eram repassadas para os mais novos como forma de garantir a sobrevivência e continuidade da espécie. Ao longo dos tempos esse processo de transformação passou por diversas etapas. À medida que o homem se desenvolvia, descobriam-se novas técnicas: “Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização” (CHIAVENATO, 2009).

Para Oliveira e Vanalle (1999):

Estudos históricos esclarecem que o crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, redobrou a atenção para o setor de treinamento, destacando-se dos demais produtos da área de recursos humanos nas organizações. Tal crescimento favoreceu a sistematização, no entanto, se restringia à formulação de programas de treinamento voltados para as habilidades específicas na empresa que, por sua vez, garantia a diminuição dos erros operacionais decorrentes da sua mão-de-obra, gerando condições para conseguir o perfil ocupacional desejado (OLIVEIRA; VANALLE, 1999).

2.2 CONCEITOS

Para uma maior clareza, uma vez que os conceitos de T&D a primeira vista podem ser muito parecidos, diferenciamos os tópicos, como nos traz Milkovich e Boudreau (2000). Para os autores, temos então o seguinte conceito de Treinamento:

Treinamento é um processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras, conceitos, ou atitudes que resultem em uma melhoria de adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p 338)

Já o desenvolvimento, segundo os mesmos autores, pode ser enunciado da maneira a seguir:

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.” (MILKOVICH, GEORGE e BOUDREAU, 2000, p.338).

Apesar de treinamento e desenvolvimento se utilizarem de técnicas em comum, não possuem o mesmo significado, pois “[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Chiavenato (2010) aborda que:

“O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.” (CHIAVENATO, 2010, p.367)

O desenvolvimento pessoal, para Chiavenato (2010):

“É um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.” (CHIAVENATO, 2010, p. 410)

Para Volpe (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz

para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

Mas, segundo Bittencourt (2001), apenas aplicar o treinamento e não retomá-lo mais também não trará benefícios nem para a cooperativa, nem para o colaborador. É preciso que a aprendizagem seja constante, a vivência da ação que se propõe, as experiências que isso traz, oportunidades de mudanças e crescimento profissional, deve ser continuado, os procedimentos para que se atinjam os resultados esperados contando com a participação efetiva das pessoas nesse processo de aquisição e disseminação do conhecimento está diretamente relacionado a questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Nesse sentido, o conceito de aprendizagem segundo Bordanave, beneficia o melhor entendimento de sua funcionalidade:

[...] um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudança de comportamento. Pode-se dizer ainda que a aprendizagem seria uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e manutenção ou a outras causas como doenças, mutações genéticas etc (BORDANAVE apud BOOG, 1995, p.239).

Isso significa que não se deve apenas adquirir o conhecimento, e sim absorvê-lo, praticá-lo e vivenciá-lo no dia a dia.

2.3 PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Faz-se necessário entender que seguir todas as etapas do treinamento é fundamental para alcançar os resultados esperados.

Gil (2001) ressalta que para prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Sendo assim, requer muito mais que pessoas treinadas e engajadas no processo da empresa como um todo.

2.3.1 LNT – Levantamento das necessidades de treinamento

Uma análise bem feita sobre as necessidades de treinamento é uma das formas de identificar o que os colaboradores precisam aprender ou desenvolver mais e assim preencher as lacunas ou deficiências com êxito.

Giscard (1990) faz algumas recomendações quanto à determinação das necessidades de treinamento: I) as necessidades reais nem sempre são percebidas e, quando o são, nem sempre o são com lucidez; II) as necessidades percebidas nem sempre são expressas e, quando o são nem sempre são claras fielmente; e, III) as necessidades expressas nem sempre são satisfeitas e, quando o são, nem sempre o são da maneira mais conveniente.

Nesta etapa, levam-se em consideração os pontos fortes e os que deixam a desejar no desempenho dos colaboradores. Assim, Gil (1994) diz que uma acurada análise organizacional possibilita identificar como ocorre o crescimento da organização, a que se deve, quais os fatores que dificultam, e verifica em que medida os recursos humanos disponíveis vêm contribuindo para o alcance dos objetivos da organização.

Quanto a organização em si, também se deve analisar os pontos fortes e os mais frágeis, pois uma organização pobre não exerce influência sobre o desempenho do seu colaborador. Assim, Gil (1994) traz que uma acurada análise organizacional possibilita identificar como ocorre o crescimento da organização, quais os fatores que o dificultam e verifica em que medida os recursos humanos disponíveis vem contribuindo para o alcance dos objetivos da organização. Para o autor este tipo de análise, por si só, já possibilita o diagnóstico de certa necessidade de treinamento. Isto mediante a obtenção de dados que constituem indicadores de necessidade, como por exemplo: os planos de expansão da organização ou de seus serviços; mudança de tecnologia ou processos de trabalho; baixa produtividade; excessos de erros e desperdícios; excesso de quixas; absenteísmo, entre outros.

2.3.2 Planejamento

O planejamento do treinamento se dá após serem identificadas as necessidades da aplicação dos processos de treinamento. A par dessas necessidades é possível definir o tema, formato e duração do treinamento e até quem será o facilitador/aplicador do treinamento. Fazer o levantamento do problema e qual o objetivo do treinamento são os passos seguintes.

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2001) cita 2 importantes objetivos: objetivos específicos e objetivos genéricos.

Os objetivos específicos são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades, devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida. São eles: I) Formação Profissional: que tem como base elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. II) Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. III) Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Os objetivos genéricos: são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado, ou seja, a desenvolver sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção, fazendo o empregado alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa. São eles: I) Treinamento Formal: ele é planejado com antecedência e com formato estruturado. II) Treinamento Informal: não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e aos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

2.3.3 Execução

É chegada a hora de implementar, ou seja, executar tudo que foi diagnosticado e planejado anteriormente. Desta forma, esta terceira etapa tem a função de garantir que os procedimentos não se desviem dos objetivos planejados.

Para Marras (2001, p. 157), “a execução é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Entende-se que o importante na execução do treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinados em uma linha específica da empresa, que é o aprendizado do seu empregado e posterior crescimento do seu conhecimento, que será de grande importância para a organização.

Todavia, de acordo com Boog (1999), programas de treinamentos mais caros podem ser prejudicados por pequenos detalhes como infraestrutura e viabilização de horário e materiais institucionais, por exemplo. Sendo assim, cabe

ressaltar alguns fatores que afetam a implementação de programas de T&D, são eles: I) Qualidade dos participantes: neste ponto deve-se levar em consideração que os participantes dos programas são não só treinadores, mas também os treinados. É essencial que a seleção seja criteriosa, porque bons resultados dependem dos participantes dos vários programas. II) Qualidade dos recursos: sejam eles humanos, financeiros ou materiais, a verdade é que tais fatores influenciam de forma decisiva a implementação de programas. III) Facilidade de comunicação: de modo que os participantes obtenham informações precisas a cerca do conteúdo do programa, com o intuito de se evitarem boatos ou ruídos de comunicação que acabam por gerar uma aversão ao programa. IV) Envolvimento da administração superior: sendo a cúpula de uma organização a maior responsável pelo resultado de qualquer processo, se torna simples deduzir que o seu envolvimento é decisivo. Ademais, programas de T&D não devem ser vistos como custo, mas sim como investimento. Portanto, é o esquema de envolvimento e cooperação de todos os níveis que vai ou não viabilizar o sucesso de tal programa. V) Flexibilidade do programa: é importante que programas de T&D estejam alinhados com as demandas da organização. As atualizações dos programas devem ser feitas constantemente, o que requer uma contínua flexibilidade dos programas.

2.3.4 Avaliação

Segundo George Milkovich e Boudreau, (2000), é tentador pensar na avaliação como o passo final do processo de treinamento, mas não é verdade. Ela precisa ser planejada quando os objetivos são fixados, e precisa se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros. A avaliação é valiosa quando aperfeiçoa futuras decisões importantes.

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

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

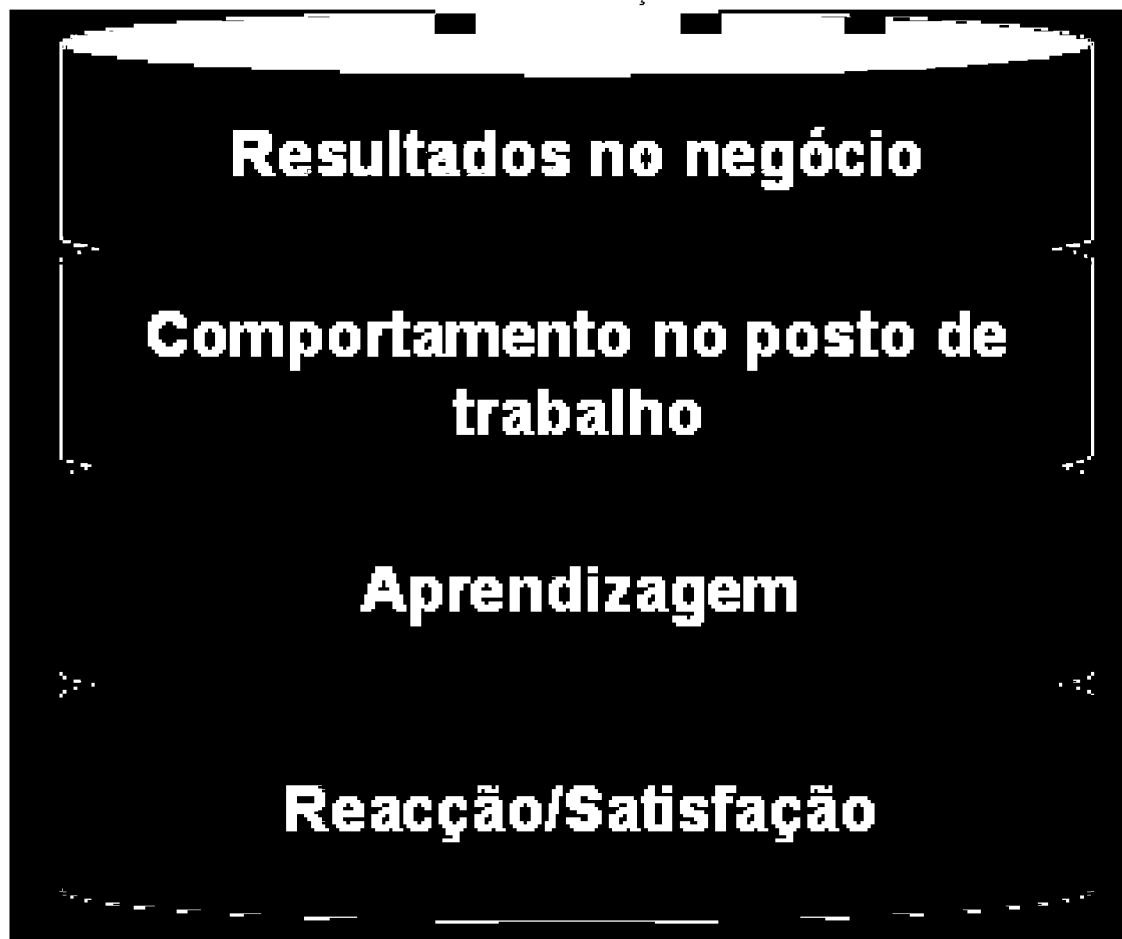
Há na literatura sobre T&D ampla convergência dos autores sobre a importância da avaliação do treinamento, tanto no que diz respeito à verificação da efetividade e possibilidade de adaptação e reformulação dos programas, quanto a necessidade crescente de se demonstrar o valor efetivo das ações de T&D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

Um dos modelos de avaliação mais popular utilizado pelas organizações é o de Kirkpatrick que foi um professor emérito da Universidade de Wisconsin (EUA) que também ocupou a presidências da ASTD (American Society for training and Development) em 1975.

Os 4 níveis de avaliação de Kirkpatrick medem essencialmente: I) A reação de quem aprende: o que os participantes pensam, como se sentem em relação ao treinamento, nesta etapa é avaliada a satisfação relativa aos serviços prestados pela entidade contratada, modelo pedagógico, a tecnologia de suporte, modelo tutorial, instrumento de avaliação e coordenação do curso. Desta forma é possível fazer correções para obter as melhorias. II) Aprendizado: o resultado em termos de novos conhecimentos. São avaliados se os objetivos foram cumpridos, como mudança na maneira de analisar a realidade, ampliação do conhecimento, aumento ou desenvolvimento de habilidades, enfim, se as condições adequadas ao aprendizado foram atendidas. III) Comportamento: mudança de comportamento e evolução das capacidades, é feita verificações se o colaborador está aplicando no seu trabalho o que ele aprendeu no treinamento, se houve estímulos, encorajamento por parte dos gestores da organização, já que a influência das lideranças influenciam diretamente no comportamento dos colaboradores, caso contrário, sem estímulo os mesmos não se engajam nesses cursos. IV) Resultados: é o momento em que se identifica os ganhos obtidos no através do treinamento, os efeitos alcançados em termos de negócios devido aos conhecimentos e capacidades adquiridos pelos participantes.

Com os resultados é possível avaliar a eficiência e eficácia do treinamento e validar sua aplicação junto aos colaboradores.

FIGURA 1 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE KIRKPATRICK



FONTE: Hamblin (1978)

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Uniprime Pioneira do Paraná é uma cooperativa de crédito que iniciou suas atividades em setembro de 1996 na cidade de Toledo-Pr, atuando apenas para médicos. Em 1999 o Banco Central autorizou abertura para admissão de outras profissões ligadas a área da saúde. Inicialmente atuava dentro do sistema Unicred e na época da sua abertura contava com 2 colaboradores. Em 2011 migrou para o sistema Uniprime e, em 2017 a cooperativa passou a ser de livre admissão.

Hoje a cooperativa Uniprime conta com 9 agências na região oeste do Paraná que estão vinculadas a sua singular (Regional/Toledo), são elas: Toledo, Ubitatã, Goioerê, Medianeira, Marechal Cândido Rondon, Assis Chateaubriand, Palotina, Guaíra e Santa Helena que no total somam 91 colaboradores. Para melhor compreensão seguem os organogramas da estrutura da Uniprime, bem como da agência de maior porte que é Toledo e das agências de menor porte:

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA UNIPRIME

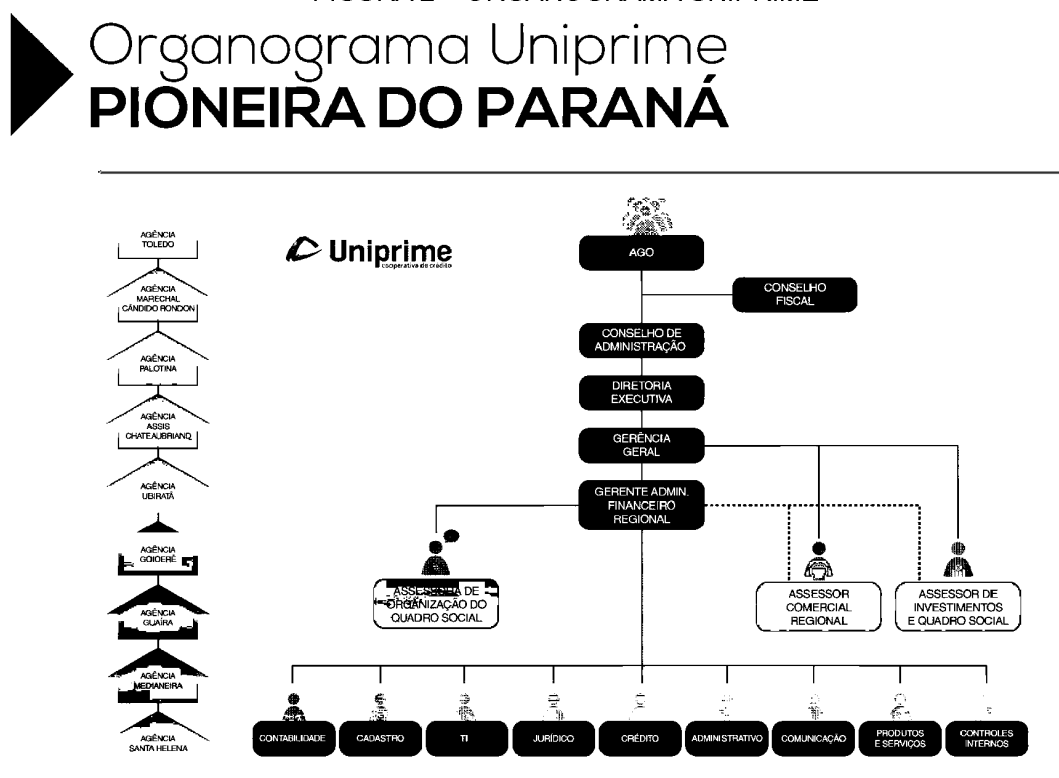
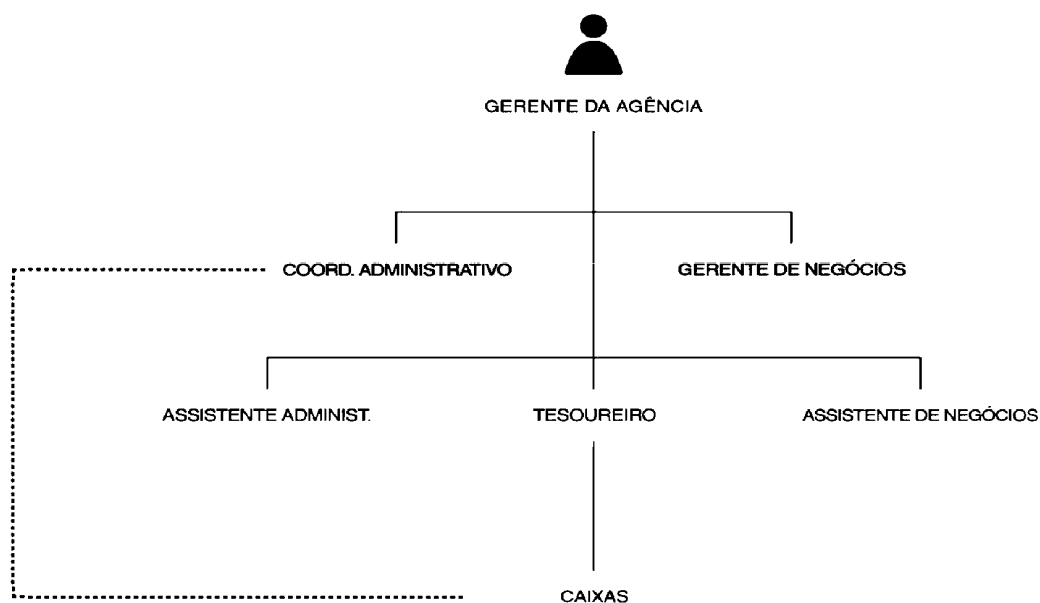


FIGURA 3 – ORGANOGRAMA UNIPRIME AGÊNCIA TOLEDO

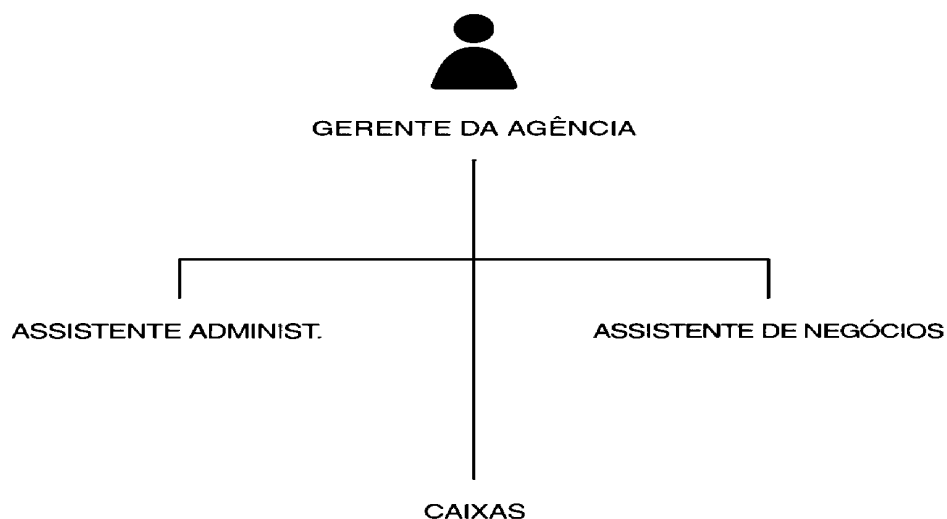
Organograma Uniprime AGÊNCIA TOLEDO



FONTE: Manual de Integração de colaboradores – Uniprime, 2019.

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA UNIPRIME AGÊNCIA PEQUENO PORTE

Organograma Uniprime AGÊNCIA PEQUENO PORTE



FONTE: Uniprime (2019)

Em 03/03/2018, a singular Uniprime inaugurou sua sede própria em Toledo-Pr, onde tem instalações modernas, confortáveis e sustentável para os seus 26 colaboradores da sede administrativa e 17 colaboradores da agência que fica no térreo do edifício.

Com um crescimento rápido nos últimos anos, a Cooperativa suprimiu partes de alguns processos, os quais ainda necessitam de padronização. Entre eles está o processo de T&D.

Os treinamentos na Cooperativa são de grande importância, pois a Uniprime está sempre buscando o aperfeiçoamento do seu colaborador, entretanto, algumas partes desse processo ainda são falhas.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A metodologia aplicada é um estudo por meio da utilização de pesquisa bibliográfica e entrevista, a qual o roteiro levou em conta o modelo de Kirkpatrick e foi realizada com cinco colaboradores para melhor entendimento do processo atual.

Visando preservar a confidencialidade dos dados, os entrevistados não serão nomeados ou terão seu cargo citados, porém serão identificados como respondente 1, respondente 2 e assim sucessivamente.

As entrevistas foram gravadas em áudio, com colaboradores, para posteriormente, essas respostas serem analisadas e interpretadas cuidadosamente no desenvolver do diagnóstico deste trabalho.

3.2.1 Descrição dos resultados obtidos

Quando questionados sobre a relevância dos treinamentos para a cooperativa todos os cinco respondentes apontaram que o treinamento e desenvolvimento de pessoas são relevantes na cooperativa, na percepção do respondente 1, “a cooperativa sempre teve uma conduta de investimento forte em treinamentos e desenvolvimento de pessoas, pois entendemos que são as pessoas que irão fazer a diferença e farão acontecer. A cooperativa tem um propósito para com seu quadro social e depende de uma equipe de alta performance para colocar isso em prática. Sendo assim, o entendimento é de que é um investimento”.

Também com base nas entrevistas, os colaboradores, que são de diversos setores, dão a entender em suas respostas que os processos de treinamento são realizados em quase todas suas etapas, há o levantamento das necessidades dos colaboradores, há planejamento e execução, com exceção da última, a avaliação que não é feita por completo.

O processo de Treinamento e desenvolvimento está a cargo do respondente 2, ele que faz o levantamento das necessidades de treinamento e diz que faz da seguinte forma: “logo após o planejamento estratégico é feito o levantamento das áreas que necessitarão de treinamento para implementar da melhor forma possível as novas demandas, além do questionamento que é realizado aos colaboradores de cada setor para também poder entender e suprir as fragilidades das rotinas cotidianas.” E, diz ainda que, “quem participa do planejamento após o levantamento das necessidades de treinamento são os dirigentes, gestores e ele.”

Essa citação acima do respondente 2, vem a corroborar com as palavras do respondente 3 no que se refere a solicitação de treinamento para a equipe de colaboradores da qual é gestor: “é relativamente fácil, mas também não tem nada formatado de um processo de solicitação, normalmente a gente solicita isso diretamente a alta gerência, que repassa para a diretoria, ou até vai elencando as necessidades de treinamento e leva isso para a reunião gerencial e aí a alta gerência ou a diretoria decide sobre a necessidade de implantar ou não esse treinamento, mas não tem nenhum processo formatado, não tem nada desenhado de como seguir um passo a passo.”

No que se refere ao planejamento dos treinamentos, este também é realizado pelo respondente 2 e após identificadas as necessidades do que se deve ser ensinado, o mesmo faz a elaboração de toda estrutura do processo, como contratação de instrutor ou palestrante, definição de local, data, horários, coffe break, enfim realiza toda contratação para determinado treinamento.

Por ter a Uniprime uma ampla estrutura em sua sede, incluindo uma sala muito bem equipada para realização de reuniões e treinamentos, normalmente estes são realizados na própria sede administrativa, o que facilita muito a logística e organização.

Os recursos para os treinamentos e desenvolvimento de pessoas são originários do FATES e do SESCOOP, segundo diz o respondente 1, “a partir do planejamento estratégico é determinado o direcionamento que a gente vai ter e aí a

gente faz a demanda de treinamentos, a partir da demanda de treinamentos a gente faz o levantamento dos instrutores, então quais instrutores a gente consegue direcionar para cada treinamento e aí se eles são credenciados no SESCOOP a gente destina o orçamento de verba do SESCOOP, se eles não são a gente destina pra verba do FATES.”

Quanto a este processo de planejamento, o seu desenrolar normalmente acontece como o esperado, pois o planejamento dos treinamentos já são feitos com base nos recursos disponíveis e com foco para quais colaboradores ou equipe precisam treinar ou melhor desenvolver.

Em relação a execução propriamente dita, uma vez que foi bem planejado os treinamentos transcorrem dentro do que foi preparado e sempre que surgem eventualidades, são solucionadas tranquilamente.

Porém segundo os resultados das entrevistas a maior fragilidade conceitual está associada a etapa final do processo de T&D, a avaliação dos resultados.

Em relação ao primeiro nível do modelo de Kirkpatrick a avaliação de reação é possível perceber que é realizada de forma incompleta, para o respondente 4, perguntado sobre como a reação e satisfação do colaborador é avaliada a cada treinamento diz que, “nos treinamentos que participei não tinha nenhuma avaliação a não ser aquela que fazemos do instrutor.” Do mesmo pensamento compartilha o respondente 5, informando que existe uma ficha de avaliação, mas somente em relação ao instrutor, carga horária, espaço físico do treinamento, mas nada especificamente a satisfação do colaborador.

O segundo e terceiro nível do modelo refere-se ao aprendizado e comportamento, o conhecimento agregado pelo treinamento e a forma como este conhecimento influencia na mudança de comportamento e atitudes do colaborador, os respondentes 4 e 5 afirmam que os treinamentos que participaram tiveram a percepção de mudança com relação a comportamento e desenvolvimento profissional, entretanto nunca tiveram que fazer nenhum tipo de registro a respeito desta validação de aprendizado, entendem que esta avaliação é feita pelo gestor de forma subjetiva.

Quanto ao último nível do modelo de Kirkpatrick, a avaliação de resultados, o respondente 3 diz, “sim, é feita uma avaliação pós treinamento, a gente faz uma observação subjetiva no dia a dia, não tem nada formal, não tem nada registrado, é tudo de maneira informal, mas a gente vai tentando evidenciar se a pessoa teve o

efeito do treinamento ou não no desempenho dos seus trabalhos e no feedback que a gente dá com certa frequência aos colaboradores. Tem um feedback que é feito uma vez por ano na avaliação dos colaboradores, mas de maneira constante também tem sido feito (na agência dele) para sanar casos pontuais”.

Diante de todo esse processo de T&D, não fica nenhum registro formal, com resultados específicos se realmente o colaborador absorveu o que foi ensinado, se houve real mudança de comportamento, aumento de produtividade, minimização de erros, o que fica é uma avaliação subjetiva.

Não há uma medição se o custo aplicado em determinado treinamento realmente foi válido, se trouxe o resultado esperado.

Cada nível do modelo de Kirkpatrick citado acima é importante, pois o resultado de um, impacta no nível seguinte e conforme o processo avança, vai se tornando mais complexo.

O processo de T&D é focado em investir nas pessoas, no capital humano da cooperativa, para proporcionar o seu crescimento profissional e pessoal, por isso é tão importante ter formas objetivas para mensurar o resultado deste investimento, realizando uma adequada avaliação do desenvolver dos colaboradores após cada treinamento.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

A Uniprime é defensora de treinar, desenvolver, qualificar e aperfeiçoar seus colaboradores, como bem visto no diagnóstico apresentado, porém no decorrer da sua expansão esse processo ficou inacabado. São realizadas as fases do processo de T&D, como explicados na revisão bibliográfica por alguns autores citados, que são o LNT, planejamento e execução, porém a última fase, a avaliação, não é realizada de forma objetiva e formal pela cooperativa.

Para isso, a proposta é a implantação dos 4 níveis de avaliação do modelo de Kirkpatrick na Uniprime, para uma melhor aplicação do processo de T&D. A escolha desse modelo de avaliação, é simplesmente pela sua coerência, por ser de fácil implantação e de resultado eficaz, é um modelo de um renomado professor americano que é utilizado no todo.

Os 4 níveis de avaliação nos moldes desenhados por Kirkpatrick são basicamente: reação/ satisfação do colaborador, o aprendizado: o resultado em termos de novos conhecimentos, comportamento e resultados, em termos de ganhos obtidos através dos treinamentos.

Na prática, as mudanças organizacionais seriam apenas na realização de avaliações periódicas escritas por parte dos gestores de cada equipe, avaliação escrita pelo colaborador pós treinamento, para que o setor de gestão de pessoas da cooperativa possa fazer a análise dos dados dessas avaliações e transformá-la em um arquivo de forma que possa ser acompanhada a evolução desse colaborador, de forma que esse resultado seja algo consistente e não apenas subjetivo.

4.1.1 Plano de implantação

Para a implantação do modelo de avaliação, segundo Kirkpatrick, a primeira sugestão é o complemento da ficha de avaliação que já existe para incluir as percepções dos treinados, além da avaliação do instrutor, como por exemplo:

- Os participantes gostaram do treinamento?
- Consideram que o treinamento tenha sido relevante?
- Aprendeu o que esperava?

- Acreditam que tenha sido válido investir seu tempo neste treinamento?
- Gostaram do local, formato ou estilo do treinamento, bem como da duração? Tem alguma sugestão diferente?
- Nível de esforço necessário para obter o máximo de conhecimento e entendimento deste treinamento.

A segunda sugestão é um outro tipo de ficha de informações de cada colaborador, para mensurar aprendizado e comportamento, onde será descrito as informações comportamentais e de suas habilidades pré treinamento e após o período 20 ou 30 dias do treinamento, o gestor de cada equipe/agência preenche como foi o desenvolver do colaborador. Além desta ficha de análise comportamental, a execução de um teste pós treinamento, com perguntas abertas para o colaborador descrever o que entendeu sobre o treinamento, de que forma vai aplicar esse conhecimento no seu dia a dia de trabalho e como isso mudou a sua visão do processo como um todo, são informações que vem completar a mensuração do grau de entendimento dos participantes quanto aquele treinamento.

Na prática, estas fichas devem constar todas informações do treinamento, por exemplo: data, horário/carga horária, local, setor/equipe, tipo/nome do treinamento, objetivos do treinamento, nome do facilitador/instrutor, na sequência, deve constar quesitos referentes aos 4 níveis de avaliação citados na proposta técnica, que são a I) Reação: onde se busca resposta quanto a satisfação do treinamento, se foi relevante, oportuno, se gostaram e em qual intensidade; II) Aprendizado: onde os quesitos devem ser a respeito de quanto passaram a compreender melhor o assunto, se houve aumento das habilidades, melhorias na qualidade do resultado, aumento de produtividade; III) Comportamento: se após o treinamento houve alguma mudança de comportamento atitudes, mudança na motivação e engajamento do colaborador e por fim, IV) Resultados: qual o resultado que o investimento trouxe para a cooperativa, aumento de vendas dos produtos e serviços, aumento de produtividade, satisfação do cooperado, diminuição do turnover e melhorias no processo de trabalho.

Esta ficha deve ser preenchida após a realização do teste mencionado acima, para que o gestor possa fazer uma avaliação prévia do que o colaborador escreveu no teste com o que realmente ele está desenvolvendo no seu dia a dia.

Os quesitos devem ser avaliados entre os níveis: ruim, regular, bom, muito bom e excelente e devem receber notas de 1 a 10 em cada nível.

Por entender que alguns dos quesitos mencionados, como comportamento e resultado precisam de um pouco mais de tempo para serem vislumbrados, é que se faz necessário o preenchimento da ficha técnica com um espaço de até 30 dias pós treinamento.

Essas fichas devem ser repassadas ao setor de Recursos Humanos, para que sejam avaliadas e suas informações lançadas em um controle para acompanhamento quanto ao desempenho, com base nesse será possível saber se o resultado do treinamento foi válido em termos de porcentagem e por consequência, saber o custo x benefício da cada treinamento.

Além do mais, estas fichas e controles ficarão arquivados para futuras avaliações de desempenho dos colaboradores.

Por fim, outra sugestão é para uma melhor qualificação dos colaboradores envolvidos nesta avaliação e validação dos treinamentos, ou seja, se estes colaboradores fizerem um curso sobre o tema avaliação de treinamento, poderão instaurar o processo melhor, estarão aptos a melhor desenvolver o processo de avaliação e o resultado terá mais precisão.

4.1.2 Recursos

Para a implantação deste modelo apresentado, não requer recursos financeiros extras, mas sim recursos humanos, pois será necessário o envolvimento dos gestores das equipes para o preenchimento das fichas de avaliação dos seus subordinados e do setor de recurso humanos para fazer o planejamento e análise dos dados obtidos com as avaliações dos gestores, bem como fazer o acompanhamento dentro dos prazos estabelecidos no plano de implantação.

4.1.3 Resultados esperados

A meta para este projeto é que os treinamentos, na sua totalidade, sejam efetivados dentro dos 4 níveis apresentados: reação do colaborador, aprendizagem, comportamento e resultado.

E que principalmente, através da implantação do último nível, a avaliação, seja possível perceber a satisfação do colaborador, o grau de aprendizado,

mudança de comportamento e evolução do mesmo, que seja possível mensurar o custo x benefício de cada treinamento.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Um dos riscos que pode ocorrer é se o colaborador não for totalmente sincero na sua avaliação escrita que será implantada no que diz respeito a reação dos treinamentos, bem como nos testes pós treinamento, podendo prejudicar o resultado final da avaliação.

Pode-se adotar, neste caso, como medida preventiva, o trabalho orientação dos gestores no sentido de mostrar aos colaboradores que a opinião deles é de fundamental importância para o melhoramento da qualidade dos treinamentos em todos os seus aspectos, bem como para o crescimento pessoal e profissional dos que lá trabalham.

5 CONCLUSÃO

Considerando o estudo desenvolvido e com base na fundamentação teórica deste trabalho foi possível entender os conceitos de T&D, como é necessário desenvolver e treinar os colaboradores da cooperativa Uniprime e de como ele é uma ferramenta estratégica.

Os gestores da Uniprime prezam pelo seu capital humano por isso os treinamentos são planejados com antecedência para que tenham qualidade e cumpram seus efeitos.

No desenrolar deste trabalho foi possível perceber claramente que a Uniprime preza pela qualidade dos treinamentos que aplica aos seus colaboradores, entende que se trata de um investimento e não mais um custo, que se os mesmos estiverem capacitados, com suas habilidades bem desenvolvidas, trarão resultados e deixarão os cooperados satisfeitos, além da satisfação pessoal de cada colaborador em poder qualificar-se.

Entretanto apesar disso, uma das etapas desse processo de treinamento não se cumpre satisfatoriamente e por isso o desenvolvimento deste estudo foi baseado na perspectiva de uma avaliação de treinamento coerente, para que produza os efeitos desejados e com isso possa ter um banco de dados com referências para serem usadas em futuros treinamentos, bem como poder ser feito um acompanhamento formal do colaborador.

Por isso foi apresentado um modelo de avaliação de treinamento para os resultados de T&D possam ser mensurados e validados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007

BORGES-ANDRADE, Jairo E., ABBAD, Gardênia da Silva., MOURÃO, Luciana e colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ARAÚJO, Luis César G., GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, Mar. 2001. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100004&lng=en&nrm=iso>. access on 23 May 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100004>.

BOOG, Gustavo et al. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Markon books, 1999

BOOG, Gustavo., BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Manole, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: Um enfoque profissional. 1 Ed. . São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GISCARD, P.H. **Formación y perfeccionamiento de los andos intermédios**. 1990.

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

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed., São Paulo. Futura, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, N. M.; VANALLE, R. M.. Treinamento como dimensão competitiva nas organizações. **Revista de Ciência e Tecnologia**, p. 85-92, novembro, 1999.

UNIPRIME – **Manual de colaboradores**, 2019.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt>. 1-8 p>. Acesso em: 01 mai. 2019.

ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE TCC

Eu, Fabiane Rosicley Cielo, responsável pelo Trabalho de Conclusão de Curso, o qual pertence ao curso de MBA em Banking para Cooperativas de Crédito, da Universidade Federal do Paraná, orientada pela professora Simone Cristina Ramos, SOLICITO autorização para realizar pesquisas e entrevistas com colaboradores da Uniprime Pioneira do Paraná, cujo título do trabalho é avaliação e sua eficácia no treinamento e desenvolvimento de colaboradores da Uniprime Pioneira do Paraná, com o objetivo de melhor desenvolver o estudo e diagnóstico do trabalho.

Contando com a autorização desta instituição, coloco-me a disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente.

Toledo, 30 de abril de 2019.

Nome: