

Análise de efetividade do uso da NBR ISO 10015: 2001 como parâmetro para o treinamento

Cayo Pereira dos Santos Campos¹

Gabriel Rodrigo Pereira Goni²

Thomas Kaique Dantas da Silva³

Valter Menegatti⁴

Yam Martins de Melo⁵

Resumo

Este artigo tem enfoque na análise da efetividade da NBR ISO 10015:2001, sobre as diretrizes para um treinamento eficaz, utilizando os seus parâmetros para fazê-lo. A metodologia utilizada foi a execução de um estudo de caso, onde foram entrevistados os membros da empresa Acrimóvel, com o objetivo de identificar as necessidades de treinamento, a fim de planejar e executar um treinamento que estivesse dentro das necessidades da instituição. Como resultado, foi possível verificar que os parâmetros de treinamento estabelecidos pela NBR, além de criar uma base para embasamento durante todo o processo do treinamento, é também eficiente, e cumpre seu papel ao dar as indicações precisas de como alcançar as metas de uma capacitação, pois o treinamento aplicado obteve resultados expressivos em um curto espaço de tempo após a aplicação.

Palavras Chaves: NBR ISO 10015:2001; Treinamento; Qualificação Profissional; Eficácia.

Abstract

This article focuses on the analysis of the effectiveness of NBR ISO 10015: 2001 on the guidelines for effective training, using its parameters to do so. The methodology used, was the execution of a practical study, where the members of the company Acrimóvel were interviewed, in order to identify the training needs in order to plan and execute a training that was within the needs of the institution. As a result, it was possible to verify that the training parameters established by the NBR, in addition to creating a baseline for the entire training process, is also efficient, and fulfills its role, by giving the precise indications of how to achieve the training goals, since the applied training reached expressive results in a short time after the its application.

Keywords: NBR ISO 10015:2001; Training; Professional Qualification; Efficiency.

¹ Graduando em Engenharia de Produção pela Faculdade Carlos Drummond de Andrade. E-mail: cayo_pachirisu@hotmail.com

² Graduando em Engenharia de Produção pela Faculdade Carlos Drummond de Andrade. E-mail: rodrigopereyra88@gmail.com

³ Graduando em Engenharia de Produção pela Faculdade Carlos Drummond de Andrade. E-mail: thomas.silva17@etec.sp.gov.br

⁴ Professor do Departamento de Engenharia da FATEC Carlos Drummond de Andrade. E-mail: prof.valter@drummond.com.br

⁵ Graduando em Engenharia de Produção pela Faculdade Carlos Drummond de Andrade. E-mail: yammelo7@gmail.com

1. Introdução

A qualificação profissional é um problema recorrente no âmbito empresarial. De acordo com o IBGE (2014), 74,6% dos brasileiros não se interessam por cursos de qualificação profissional. Em conformidade a estes dados, a pesquisa da Robert Half com 300 executivos brasileiros relatou que 76% dizem que é desafiador encontrar profissionais qualificados atualmente.

DRUCKER (2002) menciona que os livros sobre desenvolvimento de gerentes, por exemplo, imaginam verdadeiramente um “homem perfeito” quando se refere ao “gerente do futuro”. O que apresenta ser desejado, é que o mesmo possua uma genialidade universal, algo extremamente raro. A experiência humana indica que a única pessoa que se há em abundância é o incompetente universal. Assim, se não é possível aumentar a oferta de um recurso, deve-se aumentar seu rendimento. Por esse motivo é extremamente necessária a capacitação profissional adequada. Segundo PATTEN (2016) em tradução livre, as organizações dependem de funcionários adequadamente treinados para se manterem competitivas e lucrativas.

De acordo com CHIAVENATO (2010), para o indivíduo em si se faz importante saber de seus resultados e rendimentos como uma forma de feedback do que o mesmo está fazendo, assim caso seja necessário, a própria pessoa que está à frente da atividade poderá mostrar ou procurar alternativas de melhorar ainda mais o seu trabalho, e para as empresas medir e saber o desempenho de seus funcionários se faz imprescindível pois mostra as possíveis formas de desenvolver cada colaborador e assim criar cada vez mais uma organização empresarial mais eficiente.

Conforme menciona GEORGE (2016), em tradução livre, a motivação é fundamental para o envolvimento e desempenho dos funcionários. É o que nos impulsiona a definir e atingir metas. Consequentemente, dessa maneira, é criado um vínculo entre a empresa e o empregado, já que o mesmo passa a enxergar sua importância dentro dos processos realizados.

“[...] A capacidade competitiva se estabelece no contexto de um ambiente competidor e próximo às regras do livre mercado. A compreensão desse fenômeno e suas interações são fundamentais para orientar as empresas ameaçadas de perderem a capacidade de sobrevivência em virtude da queda dos mecanismos protetores.[...]” (MCT, FINEP, PADCT, 1993, p. 3)

Portanto, a NBR ISO 10015-2001 vem como um embasamento, para auxiliar empresas de qualquer segmento a identificar desde as necessidades de treinamento, até como avaliar os

possíveis resultados alcançados pelo mesmo. Essa norma salienta que o treinamento pode ser aplicado em qualquer funcionário dentro da empresa.

Perante o contexto proeminente, o intuito do trabalho é verificar a efetividade da NBR ISO 10015:2001, como uma ferramenta auxiliar no processo de capacitação profissional, identificando as devidas necessidades de treinamento, métodos para execução adequada, e consequentemente a avaliação devida. Por fim, será utilizada a metodologia de um estudo de caso, para realizar a análise necessária para verificar a possibilidade de atingir os objetivos traçados.

Justifica-se a execução deste estudo, por meio de sua contribuição no aspecto da capacitação profissional no âmbito empresarial, e sua respectiva aplicação em uma organização de menor porte, além de fomentar um debate sobre o tema.

2. Referencial Teórico

A NBR ISO 10015: 2001 se divide em quatro partes, sendo elas: Definição das necessidades de treinamento, projeto e planejamento do treinamento, execução do treinamento e avaliação do treinamento. A mesma é aplicada de forma linear, ou seja, se o bloco anterior não for feito da maneira correta, o seguinte não será 100% eficaz.

2.1. Definição das Necessidades de Treinamento

Treinamentos trazem diversos resultados positivos tanto para a organização quanto para os seus colaboradores, e é de conhecimento comum dentro das instituições, uma vez que a prática de preparar os empregados para exercer qualquer atividade se tornou parte do cotidiano empresarial. O problema é que constantemente os treinamentos oferecidos não são voltados para aqueles que possuem a maior necessidade, mas sim para todos os funcionários, mesmo quando são exigidas habilidades diferentes para exercer funções diferentes, assim, o treinamento que teria como objetivo melhorar o rendimento da empresa e de seus empregados, não funcionará da maneira esperada. De acordo com GREEN (1999, p. 5), a competência individual é um conjunto de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais necessárias para se alcançar um objetivo de trabalho.

Cada um dos indivíduos dentro da empresa possui conhecimentos e experiências diferentes uns dos outros, portanto saber quem dentre os trabalhadores precisa ser treinado e quais das suas habilidades melhoradas, é primordial para se realizar uma capacitação

competente e conseqüentemente conseguir alcançar os objetivos, tanto os da empresa quanto os pessoais. Para conseguir definir o que e a quem treinar o primeiro a ser feito seria criar uma relação das atividades de todos os funcionários com as aptidões necessárias.

A chave para o levantamento dos dados necessários para o treinamento eficaz é a comunicação, já que uma das formas mais práticas e efetivas de se saber quem precisa de aprimoramento de suas habilidades é a pesquisa com os colaboradores. Neste momento, é necessário deixar claro o que está sendo feito e qual objetivo é essencial, dado que, a falta de informação pode criar insegurança no ambiente e gerar dados inconstantes, pois os entrevistados ao serem questionados do que sabem ou não fazer, podem omitir informações importantes por receio. BERLO (2003) afirma que uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados.

Seguindo então esta ideia, seria possível ver quais as habilidades são requeridas e compará-las com as que já são presentes nos contratados, portanto não se perderia tempo treinando aqueles que já possuem pleno domínio das suas tarefas, podendo dar a devida atenção a quem realmente necessita.

É provável que haja pessoas com necessidade de treinamento em comum dentro da empresa, o que pode facilitar na hora do treinamento, mesmo assim é necessário registrar todas as informações coletadas, pois também é provável que existam habilidades específicas, e se as mesmas não forem documentadas podem passar despercebidas no meio das necessidades de grupos inteiros. Segundo CONCEIÇÃO (2009), as empresas perceberam que o não controle e a falta de registro do que fazem e como fazem, inviabiliza saber o que ocorre em seus processos internos, trazendo como consequência, resultados desastrosos e às vezes irreversíveis.

Conforme NBR ISO 10015 (2001), é necessário salientar que nem sempre o treinamento é a melhor opção para eliminar a falta de competências, portanto se faz necessário identificar a melhor forma de suprir essas necessidades, podendo ser desde uma reformulação dos processos, até uma terceirização.

Portanto, a definição de necessidade de treinamento seria o primeiro passo para a aplicação de uma capacitação eficiente, porém também é interessante saber se já foram feitas outras anteriormente e se as mesmas foram documentadas. A importância de se olhar o histórico da empresa é para conhecer os tipos de treinamento que foram utilizados, e qual foi a aceitação e os resultados gerados, assim na hora de planejar os próximos estas informações serão levadas em conta.

2.2. Projeto e Planejamento do Treinamento

Agora que se têm algumas informações, como quem precisa ser treinado, quais lacunas de habilidades devem ser preenchidas e os históricos de capacitações passadas, pode-se começar a planejar o que será feito em seguida. Para COOMBS (1970, pg 61), quando se fala de planejamento educacional, planejamento, “[...] é um processo contínuo interessado não só no destino, mas também na maneira de alcançá-lo”. Resumindo, é pensar aonde se quer chegar e como chegar. No caso do treinamento pode-se traduzir para quais as ações que serão executadas para preencher a falta de conhecimento e habilidades específicas em cada funcionário. E ainda definir quais serão os critérios de avaliação no final do processo, como também, o modo como serão avaliados os indivíduos treinados durante a aplicação do treinamento em si. Para que se possa planejar de maneira eficiente e realista, se faz necessário definir as restrições com que a empresa estará lidando durante todo o processo.

“[...] o planejamento estratégico realizado como um processo contínuo de interação da empresa com o ambiente, que permite estabelecer os objetivos e as potencialidades da empresa, além de orientar o melhor aproveitamento dos recursos utilizados pela organização [...]” (TERRENCE, 2002)

Seguindo esse pensamento, pode-se chegar à conclusão de que para se planejar da melhor maneira, o essencial é analisar as restrições tanto do ambiente externo como o do interno, evitando que no meio do treinamento se tenha surpresas que prejudiquem o andamento do mesmo. Essas restrições podem incluir fatores como:

- Exigências pré-determinadas e obrigatórias por lei;
- O tempo disponível, à vontade e o ânimo daquele que será treinado;
- Os recursos disponíveis (tanto humano quanto financeiro);
- Se há dentro da organização pessoas capazes de aplicar o treinamento ou se deve terceirizar o serviço;
- Disponibilidade de pausa na produção, entre outros.

Essas restrições podem servir como um guia para escolher o melhor modo de se planejar o treinamento, delimitando informações como onde pode ser feito, por quem e quanto tempo o mesmo deve durar. O passo seguinte do planejamento é a escolha do melhor método de treinamento, e aqui é importante se levar em conta que diferentes funcionários possuem diferentes necessidades, portanto o estudo deve ser feito de maneira ímpar, de modo a se alcançar os resultados esperados para todos aqueles que precisam e não só de uma parte.

Existe diferentes tipos de treinamentos, sendo eles com uma maior ou menor troca de informações entre os indivíduos treinados e seus treinadores, e a escolha aqui depende tanto da necessidade como também da cultura empresarial. CHIAVENATO (2004) define como cultura organizacional o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.

Então se a organização tem uma cultura mais fechada é provável que a escolha do tipo de treinamento seja hierárquica, ou seja, a informação é passada de cima para baixo, como a capacitação em forma de seminários, onde na maior parte do tempo uma pessoa fala e as outras escutam, reservando um espaço menor de tempo para perguntas do que para a apresentação em si. A avaliação aqui provavelmente também seguiria a estrutura de cargos, onde um supervisor avaliaria os treinados.

No caso de empresas com culturas mais abertas, há a possibilidade de que o treinamento tenha características diferentes e como uma maior liberdade para os treinados, alguns exemplos aqui seriam: o autotreinamento e o ensino a distância, que dependeria praticamente em sua integralidade dos funcionários. Neste caso, a avaliação poderia ser feita de diversos modos como: a autoavaliação ou a avaliação do grupo pelo grupo.

Para BURKE et al (2006), em tradução livre, os métodos de treinamento que podem ser categorizados como moderadamente envolventes [com os treinados] incorporam o conhecimento dos resultados, por exemplo, intervenções de feedback em que as informações de desempenho são fornecidas em pequenos grupos, permitindo que os alunos corrijam seus erros. Lembrando que as restrições ainda serão a diretriz para o planejando, já que, por exemplo, para oferecer um ensino a distância a instituição precisaria de uma plataforma que funcionasse de maneira exemplar, então ser realista com o que se há disponível para o uso é ser responsável com aqueles envolvidos.

Neste segundo passo se faz imprescindível que se defina as especificações do roteiro de treinamento para que se tenha em mãos o que vai ser treinado e assim haja uma conversa entre o treinador e a empresa, para que o mesmo saiba do que vai precisar e a quantidade. Se há diversos funcionários a serem treinados, e com diferentes habilidades em falha, será feito programas de capacitação diferentes para todos, já que os objetivos são formulados a partir do Know-how de cada indivíduo. (NBR ISO 10015, 2001, p.6)

Um dos aspectos mais importantes no momento do planejamento é pensar em como o treinador e os indivíduos treinados, irão se comunicar durante a execução do treinamento, uma vez que, quem irá receber o treinamento deve ser capaz de compreender da melhor maneira possível às informações e os conhecimentos que serão potencialmente transmitidos, como

também se assegurar de que o transmissor seja capaz de fazer o mesmo, criando assim um ambiente com pessoas mais motivadas.

“[...] o processo comunicativo se caracteriza por uma complexidade que envolve vários aspectos, começando pelo planejamento e a estruturação do conteúdo da mensagem. Mas envolve também elementos de ordem psicológica, de relacionamento, relações de empatia, simpatia e antipatia e aspectos de expressão verbal e expressão corporal [...]” (BLISKTEIN, 2008, p. 4)

A última parte do projeto e planejamento do treinamento é saber se o fornecedor da capacitação (caso seja uma pessoa), ou a plataforma escolhida (caso seja a distância), são aptos para estar à frente daquela função. Portanto, é importante que, a pessoa ou a plataforma selecionada seja submetida a análises críticas para saber se realmente conseguirão suprir as lacunas existentes nos empregados. Aqui o uso de análise e registros pode ser útil caso seja disponível, para saber se o aplicador teve sucesso em outras organizações.

Caso o treinamento seja realizado por um indivíduo externo, um contrato é essencial para a finalização das negociações, garantindo de maneira escrita o que foi acordado, assegurando tanto a empresa quanto aquele que estará prestando serviço. Quando o contrato não foi concluído, em consequência da ruptura das tratativas ou das negociações preliminares, pode-se, portanto, obter indenização por ato ilícito, alegando comportamento desleal ou abusivo. (AZEVEDO, 1992, p. 7)

2.3. Execução do Treinamento

Depois de saber o que e quem treinar e fazer todo um planejamento em cima das informações obtidas, o próximo passo é a aplicação do treinamento em si, se esforçando para seguir e obedecer tudo aquilo que foi colocado no papel (fornecer os materiais necessários, espaços apropriados, ambiente motivador, etc), dado que o compromisso com aqueles que serão treinados e com aquele que estará treinando é além de ético, primordial para que o que foi idealizado realmente seja alcançado.

A relação entre as partes que estarão eventualmente envolvidas no treinamento é um dos fatores que pode ser a diferença entre sucesso ou fracasso daquele processo. Durante o planejamento, o treinador é escolhido depois de uma análise das necessidades, de acordo com a cultura da empresa e os perfis dos profissionais a serem treinados, assim o ensinar e o aprender das partes pode ser o mais eficaz possível.

De acordo com CHIAVENATO (2004, p. 418), os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes. O instrutor em si deve ter a habilidade de agregar no contexto de trabalho dos aprendizes, com a finalidade de gerar confiança e assim, chegar a desenvolver as atividades programadas seguindo a metodologia estabelecida dentro do tempo acordado, trabalhando para alcançar a possível satisfação tanto dos aprendizes quanto ao alcance dos objetivos previamente definidos.

Os treinadores neste momento atuam como transmissores tanto de conhecimento teórico quanto prático e por esse motivo àquele que treina é convencionalmente aquele que tem o maior tempo de fala, porém é imprescindível que se abra espaço para uma troca de conhecimentos dentro do grupo, já que as pessoas possuem vivências diferentes e podem entender as informações transmitidas de maneiras diferentes, possibilitando uma maior visão para todos dentro de um único assunto, acrescentando e tornando aquele treinamento único para aquela instituição.

Para obter o sucesso na execução de um treinamento o instrutor deverá ser um agente racional de mudança, levando aos aprendizes uma personalidade firme, porém não ditadora, com a transmissão de segurança e de conhecimento amplo, sabendo lidar com ambiguidades e divergências entre os aprendizes. Aquele que treina tem um papel de extrema importância, pois é a partir da aplicação do treinamento que se gera benefícios para todos aqueles que têm contato com a empresa, seja os funcionários treinados, ou gerentes de equipes que trabalharão com essas pessoas que foram treinadas, a empresa por ter dentro do seu corpo de funcionários pessoas capacitadas e por fim os clientes que poderão se beneficiar de produtos e serviços de melhor qualidade.

Para HOUSEL (2008), as organizações que se concentram em educar e treinar o seu pessoal nos aspectos técnicos de suas funções e na participação eficaz de grupos, aumentam as oportunidades para que tenham alto desempenho. Sendo assim, é de extrema importância a correlação instrutor x aprendiz progredir de forma eficiente e satisfatória para a continuidade da última etapa do treinamento. Portanto, nesse passo onde as mudanças realmente são visíveis é necessário o apoio da instituição antes, durante e depois de todo o processo para garantir ainda mais que os investimentos feitos terão resultados positivos, sendo o antes o planejamento do projeto de treinamento elaborado, o durante o comprimento do que foi planejado fornecendo o

necessário, e o depois a avaliação dos resultados alcançados, completando o ciclo de treinamento da maneira correta.

2.4. Avaliação dos Resultados do Treinamento

Segundo NBR ISO 10015 (2001), a avaliação do treinamento tem como objetivo saber se os objetivos da empresa como um todo, como também os particulares dos funcionários, foram alcançados. Aqui ainda é seguido o que foi estabelecido no momento do planejamento de acordo com todos os aspectos já citados anteriormente. A primeira avaliação é comumente feita pouco dias depois do treinamento, da mesma maneira que foi feito o levantamento de necessidades, numa conversa direta e honesta com os funcionários que passaram pelo processo.

A comunicação continua é o fator principal, pois é importante deixar claro para os empregados qual a função daquele questionário, porque apenas desse jeito será possível obter informações verdadeiras e úteis. A confiança de um indivíduo tem relação com suas expectativas positivas quanto ao comportamento dos demais. (ROUSSEAU et al., 1998)

Para que a organização tenha informações verdadeiras de seus funcionários, deve assegurá-los de que a avaliação é apenas uma maneira de garantir que os mesmos consigam assimilar o treinamento proposto, e identificar quais são pontos que podem ser melhorados para uma eventual repetição do treinamento, de uma nova maneira, para aqueles que não conseguiram absorver por algum motivo.

É comum que haja duas avaliações, uma logo após ou pouco tempo depois ao treinamento e outra depois de um longo período, tendo objetivos diferentes. A primeira visa verificar os conhecimentos que foram adquiridos após as informações passadas para os funcionários, e a outra tem como meta avaliar as mudanças que demandam um maior tempo, já que as vezes, o treinamento oferece mudanças do arranjo físico ou até mesmo da cultura comportamental daquela instituição.

O processo de avaliação inclui ainda a elaboração de relatórios, estes além de serem importantes para apresentar resultados para a escada hierárquica, são também colocados no sistema para serem consultados em qualquer momento de necessidade da empresa, de modo que se tenha uma base de quais métodos funcionaram e quais não foram tão eficientes como o imaginado. Um trabalho técnico ou científico precisa ser documentado adequadamente para que possa ser considerado concluído e para permitir o seu uso por outros profissionais. (CUNHA, pg 1. 1997)

Portanto, a avaliação mostra-se imprescindível para conhecer quais as metas foram alcançadas no presente, como também ajuda a melhorar os resultados com a utilização dos dados recolhidos em projetos futuros da instituição.

3. Desenvolvimento

Para verificar a efetividade e possuir parâmetros de comparação para o tema da NBR ISO 10015:2001, houve a necessidade de realizar uma aplicação para obtenção de dados que fomentem a discussão. Nesse caso, houve a elaboração de um estudo de caso para aplicar os conceitos e diretrizes compostas pela norma. A empresa no qual foi realizado o estudo, é denominada Acrimóvel, e é uma empresa que se localiza a 15 anos na região de Carapicuíba/SP e atua no mercado na área e fabricação de móveis específicos para óticas, distribuindo os seus produtos em todo o território nacional.

Antes iniciar a dentro da instituição, foram elaboradas tabelas com dados fornecidos pela empresa com o nome de cada funcionário, a atividade ao qual o mesmo é responsável e quais as habilidades que são necessárias para realização do seu trabalho. Com a ajuda desses dados, passou-se para o passo seguinte, a definição das necessidades de treinamento, que de maneira geral, é identificar quais das habilidades que devem estar presentes dentro do seu leque de conhecimento, e se existem alguma(s) que estão com falhas. O ideal para uma melhor análise, seria obter dados históricos de treinamentos, que ajudariam a compreender de acordo com o que já foi feito quais os métodos que foram utilizados e quais deles tiveram sucesso ou não, entretanto não houve essa disponibilidade.

Neste ponto uma pesquisa foi realizada com os funcionários de maneira direta, deixando claro sempre a intenção daquela entrevista para que as respostas fossem o mais honesto e assertivas possíveis. Nestas pesquisas eram perguntados para cada um dos membros da empresa quais das habilidades listadas eles possuíam um maior controle e de onde este conhecimento foi gerado. Três tabelas foram geradas com uma separação dos setores da empresa, onde os entrevistados atribuíram notas de 1 a 5, sendo 1 pouquíssimo domínio da habilidade e 5 domínios integral da habilidade. Os dados obtidos foram compilados junto a liderança direta de cada funcionário, para atestar a veracidade das informações transmitidas, embasando a pesquisa realizada. A seguir podemos verificar os dados obtidos:

Tabela 1 - Habilidades da direção

Funcionário	Comunicação	Organização	Sensibilidade	Tom de Decisão
Direção 1	3	3	3	5
Direção 2	4	4	3	4
Direção 3	3	4	4	4
Direção 4	2	2	1	2
Direção 5	5	3	4	-
Direção 6	5	2	4	-
Total	22	18	19	15

Fonte: Autoria Própria

Tabela 2 - Habilidade dos Ajudantes

Funcionário	Proatividade	Organização	Finalização	Compromisso
Ajudante 1	4	5	4	5
Ajudante 2	2	3	4	2
Ajudante 3	3	1	4	1
Total	9	9	12	8

Fonte: Autoria Própria

Tabela 3 - Habilidades dos Marceneiros

Funcionário	Maquinário	Organização	Acabamento	Compromisso
Marceneiro 1	5	3	4	5
Marceneiro 2	5	5	5	5
Marceneiro 3	4	3	4	3
Marceneiro 4	4	3	4	2
Total	18	14	17	15

Fonte: Autoria Própria

Ao se analisar as tabelas e as respostas dadas, pode se ver que a organização está presente nas três tabelas como habilidade necessária e que os entrevistados possuem notas médias para baixas neste quesito. Embora haja habilidades com menores notas de conhecimento em algumas das tabelas, é possível identificar que algum tipo de capacitação voltada a organização poderia ter um impacto maior uma vez que há uma necessidade geral da empresa.

Em seguida, o planejamento do treinamento dá um pouco mais de forma para a capacitação que virá, já que aqui temos acesso ao que e a quem se deve treinar. Neste caso, analisando um panorama geral da empresa, fora constatado que o treinamento escolhido para

suprir as lacunas de habilidades no quesito de organização foi o 5s, sendo principalmente os 3 primeiros S (Senso de Utilização, de Organização e Limpeza).

Neste ponto se tem informações das restrições da empresa, que ajuda a moldar como o treinamento será realizado. Uma das restrições da Acrimóvel, foi em relação a disponibilidade dos membros para o treinamento, o ideal seria que todos que tivessem a necessidade de melhora na sua organização, participassem do treinamento no mesmo dia, local e hora. Essa restrição foi estabelecida, devido o número de pedidos naquele período. A segunda restrição é que o treinamento deveria ser dado presencialmente e não à distância, uma vez que a empresa não possui uma plataforma online para os seus colaboradores, como também acredita que o contato dos treinadores com os indivíduos treinados ajudaria na aceitação do treinamento.

O local disponível e os materiais necessários para o treinamento foram definidos e planejados, uma vez que, o calendário da empresa já estava fechado. Foi idealizado pelos palestrantes com o auxílio da direção um café da manhã aberto para os funcionários, a fim de estabelecer aquele dia como um acontecimento importante e que envolvesse a todos, um dia atípico na rotina, o que conseqüentemente, ajudaria na motivação dos funcionários, já que se sentiriam o que realmente, são uma parte importante do todo. Ainda neste estágio foram definidos como aconteceriam as avaliações, que seriam realizadas depois a execução do treinamento em si.

A execução do treinamento ocorreu dentro do planejado, e os membros que apresentavam um déficit em sua organização estiveram presentes no treinamento, no local e na hora correta. Os materiais necessários estavam disponíveis como requisitado e planejado, e os palestrantes se apresentaram dentro do tempo disponível pela organização. O café da manhã organizado deu a oportunidade ainda de uma troca de informações entre as áreas da empresa que estavam ali presentes, onde todos ainda com as ideias do treinamento fresco, fizeram um brainstorming informal, porém altamente motivador.

Resultados e Discussões

A avaliação acontece nos estágios finais do treinamento, porém é tão importante como todos os outros apresentados anteriormente. Durante o processo de planejamento, foram definidos que seriam feitas duas avaliações, um pouco tempo depois de o treinamento ser realizado, com o objetivo de ver o quão aceito o treino foi dentro da instituição e quais as mudanças já podem ser vistas.

A avaliação de eficácia do treinamento tem como principais objetivos: assegurar os requisitos de qualidade esperados, comprovar a eficácia do processo e a monitoração de

resultados obtidos com a aplicação de treinamentos. Além disso, os funcionários que estiverem com (*), foram contratados após a pesquisa realizada pelas tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 4 - Tabela de avaliação com pouco tempo depois da Aplicação do Treinamento

Funcionários	O treinamento realizado, trouxe alguma melhoria no desenvolvimento de suas tarefas?	Notou alguma diferença para melhor no ambiente de trabalho após o treinamento?	Você acredita que o tema abordado no treinamento foi o mais adequado para as suas necessidades?
Direção 1	Sim	Sim	Sim
Direção 2	Sim	Pouca	Sim
Direção 3	-	Sim	Sim
Direção 4	Muita	Sim	Sim
Direção 5	Sim	Pouca	Sim
Direção 6	Sim	Sim	Sim
Ajudante 1	Pouca	Sim	Não
Ajudante 2	Não	Sim	Não
Ajudante 3	Não	Pouca	Não
Marceneiro 1	Sim	Sim	Sim
Marceneiro 2	Sim	Muita	Sim
Marceneiro 3	Muita	Sim	Sim
Marceneiro 4	-	Sim	-
14*	Muita	-	Sim
15*	Sim	Não	Sim

Fonte: Autoria Própria

As pessoas que participaram do treinamento foram novamente entrevistadas, sabendo exatamente o objetivo daquela entrevista, e sendo assegurados que não haveria represarias para ninguém independente das respostas dadas. Essa segurança foi passada para se ter respostas

verdadeiras e úteis para avaliação no presente, como também para serem colocadas no histórico para possíveis análises futuras.

A outra avaliação a ser realizada foi estimada para 4 meses depois da realização do treinamento, para que a empresa e os funcionários tivessem o tempo necessário para realizar as mudanças que demandam mais investimento ou trabalho. Pelo que foi analisado da aceitação e as mudanças que foram realizadas logo após o treinamento no curto período, espera-se que as mudanças idealizadas no planejamento do projeto, serão alcançadas ou ao menos cheguem próximos ao desejado.

Considerações Finais

Com base no estudo de caso realizado neste artigo, é possível verificar a importância de se ter parâmetros estabelecidos para se alcançar um treinamento eficiente, de modo a se aproveitar integralmente os conhecimentos que serão potencialmente transmitidos, e não desperdiçar o tempo, nem desmotivar os seus funcionários, tornando-se essencial saber quais os colaboradores que realmente apresentam alguma lacuna no seu leque de habilidades necessárias e a partir de então, planejar o projeto para se obter uma execução sem surpresas e uma avaliação que apresente resultados esperados.

O estudo realizado teve como objetivo verificar a efetividade da NBR ISO 10015:2001 como provedora de diretrizes para um treinamento eficiente, separando a NBR em quatro partes, sendo estas: definição das necessidades de treinamento, projeto e planejamento do treinamento, execução do treinamento e por fim avaliação do treinamento. O respectivo desdobramento de cada etapa, teve como finalidade compreender a sua importância como diretriz de eficiência em relação ao treinamento empresarial.

Conforme análise, seguir os passos fornecidos pela NBR é ir em direção a uma capacitação de sucesso, uma vez que há a definição do que e de quem deve ser treinado, as restrições da empresa perante aquele treino a ser realizado, um planejamento que molda e da forma para o projeto tornando-o fácil de ser seguido no momento da execução e por fim uma avaliação, que permite não só saber se as metas do presente foram alcançadas, como também se torna informação e mais uma base para futuros treinamentos, deixando cada vez o processo de capacitar membros de uma empresa o mais próximo do que for idealizado.

Por fim, para trabalhos futuros na área de treinamento ou mais especificamente voltados pra NBR ISO 10015:2001, seria interessante alterar alguns aspectos das diretrizes incorporando outras metodologias, para definir se existe a possibilidade de alcançar os objetivos esperado, inserindo outras teorias e áreas do desenvolvimento interpessoal, ou confirmando que os

conceitos disseminados nas diretrizes da NBR, até o princípio, podem ser definidos como verdade absoluta. Todavia, acredita-se que os resultados podem ser alcançados, uma vez que haja a identificação da necessidade de treinamento, e se os próximos passos a serem seguidos, estiverem de acordo com as pessoas que precisam de que suas necessidades sejam supridas.

Referências Bibliográficas

AZEVEDO, A. J. **A boa fé na formação dos contratos**. São Paulo. 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10015: Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento**. Rio de Janeiro. 2001.

BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes. 2003.

BLISKTEIN, I. **A Importância da comunicação (Comunicação na organização)**. Debates GVsaúde. 2008.

BURKE et al. **Relative Effectiveness of Worker Safety and Health Training Methods**. American Journal of Public Health – AJPH. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed.rev.atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

COOMBS, P. H. **O que é planejamento educacional?** Paris: Instituto internacional de planejamento educacional. 1970.

CONCEIÇÃO, Roberto Rivelino. **A importância da Organização dos Arquivos da Empresa**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-organizacao-dos-arquivos-da-empresa/34229/>>. Acessado em: 05/11/2018.

CUNHA, J. P. **Orientação para melhorar a elaboração de relatórios técnicos no ensino de engenharia**. Rio de Janeiro: Artigo apresentado no III Encontro de Professores de Engenharia da UERJ. 1997.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: o indivíduo**. São Paulo: Nobel, 2002.

GREEN, P. C. **Building robust competencies**. San Francisco: Jossey-Bass. 1999.

HOUSEL, Debra J. **Equipes: gerenciando para o sucesso**. Tradução Marília de Moura Zanella. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades: IBGE 2014**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessado em: 21/11/2018.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT), FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP), PROGRAMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTIFICO E TECNOLÓGICO (PADCT). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, 1993. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ci000038.pdf>>. Acessado em: 26/10/2018.

PATTEN, Brigg. **The Good, Bad and Ugly of Employee Training**, 2016. Disponível em: <<https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/the-good-bad-and-ugly-of-employee-training/>>. Acessado em: 27/10/2018.

ROUSSEAU, D. M. et al. **Not so different after all: a cross discipline view of trust**. Academy of Management Review. 1998.

TERRENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos. 2002.