



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
ATÔMO ENGENHARIA

POÇOS DE CALDAS, MG

NOVEMBRO 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
ATÔMO ENGENHARIA

MÓDULO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR CRISTINA BUENO

AValiação DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA BUENO

ESTUDANTES:

MAÍSA AP. MILIANI DOS SANTOS, RA 1012019200394
VALÉRIA CRISTINA TRANCHE, RA 1012019200404

POÇOS DE CALDAS, MG

NOVEMBRO 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	7
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	10
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO.....	12
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	14
4. CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

As empresas por si só não são capazes de gerar suas atividades sem recursos, e tais recursos são a forma com que as empresas têm para gerar lucros, os recursos são divididos em humano e material, sendo focado ao longo de estudo do trabalho apenas o primeiro tema, com análise sobre as técnicas e modelos de avaliação de desempenho dentro dos recursos humanos.

O recurso humano é representado na forma de pessoas, onde os serviços ali executados são indispensáveis para o sucesso das empresas, sendo que todas as atividades desenvolvidas no dia a dia contemplam a organização e a alocação de responsabilidades no ambiente empresarial, neste local de relacionamento, convívio, organização e demais procedimentos inerentes a esta operação, são fatores cruciais para o desenvolvimento das atividades da empresa e a partir de critérios definidos que verificamos o desempenho dentro do recursos humanos, com objetivos pré-traçados e metas pré-definidas.

Na medida em que nos deparamos com este envolvimento de duas ou mais pessoas, o relacionamento acontece de forma constante e pode causar atritos, tais como reclamações, incômodos e até mesmo em descontentamento de alguma parte, causando desmotivação e conseqüentemente problemas futuros. Para que não se cause prejuízo as empresa, o departamento de recursos humanos, também conhecido como RH, deve estar atentas aos seus colaboradores e ao clima organizacional existente nestes locais, perfazendo sempre o bom senso, com tomada de medidas cabíveis a cada uma das situações, onde uma medida não é necessariamente o que se fazer em todos os casos parecidos com o anterior ocorrido, sendo estas ações tomadas sempre por parte do encarregado legal deste ambiente gerencial, respeitando sua função gerencial.

Mas as medidas não necessariamente devem ser só corretivas, mas também preventivas, de modo com que faça que os problemas possam ser adiantados e as soluções possam existir antes mesmo do conflito, trazendo um clima mais harmonioso e interessante para a empresa.

Na elaboração do estudo utilizou-se estudo de empresa real, junto com diversas bases teóricas, com referências as biografias de diversos autores que tratam sobre os temas voltados nas áreas do trabalho proposto, sendo referencial teórico de livros, revistas científicas e internet

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Este trabalho tem por finalidade apresentar um projeto integrado contendo o desempenho em recursos humanos da empresa Átomo Projetos Técnicos e Engenharia Ltda., com nome fantasia de Átomo Engenharia, estando tal organização na atividade de projetos de engenharia em geral, atendendo a população da cidade e região.

A empresa foi fundada em 06/07/2016, registrada sob o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) nº 25.143.435/0001-16 e Inscrição Estadual Isenta, localizada na Av. Fusanobu Yokota, 448, Jardim Terras do Sul em São José dos Campos/SP. Onde os engenheiros e sócios fundadores Danilo Batista Moreno Júnior e Rafael Favaro Dias integralização um capital social de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais).

Atualmente a organização possui, 49 funcionários, além dos sócios em questão, podendo oscilar conforme demanda de projeto ou obra a ser executada, sendo que a equipe de trabalho é subdividida em áreas específica (conforme organograma abaixo), onde a empresa de engenharia tem incorporado nas suas gratificações vale transporte, vale refeição, horas extras, conforme acordo coletivo vigente e legislação trabalhista vigente, porém ainda não implementou um plano de carreira diferenciado, com plano de saúde (médico e odontológico), previdência complementar, cartão corporativo para viagens, nem programas de treinamento, cursos e desenvolvimento dos colaboradores.

Figura 1: Organograma Átomo Engenharia



Fonte: Autores

Mesmo que muitos desses diferenciais na gestão de RH não sejam tão difíceis de conquistar, sendo que com comprometimento, conhecimento da área, comprometimento, entre outros aspectos integrantes à gestão de recursos humanos, possam trazer bons frutos com os colaboradores ao longo do tempo, com isso maiores os ganhos à empresa, conforme tratado nos capítulos seguintes.

3. PROJETO INTEGRADO

O projeto integrado no desempenho em recursos humanos, se inicia antes mesmo da contratação dos funcionários, mas sim na seleção, ou seja, no recrutamento da pessoa antes mesmo dela fazer parte integrante da empresa, uma vez que esse processo é capaz de identificar o potencial da pessoa e avaliar o seu dinamismo dentro da empresa num futuro recente.

Daí então, antes mesmo de iniciar a etapa de treinamento, o gestor de recursos humanos já passou ao colaborador um teste de aptidão, além de entrevistas que fazem com que tenha maior clareza das funções a ser executadas para este, vislumbrando o seu perfil e ao clima que será proposto na empresa. Está pré-avaliação antes do treinamento é crucial para que não se tenha utilização de recursos desnecessários com o preparo daquele profissional que não estará apto a outras fases para ingresso conforme oportunidade de emprego em questão.

O processo mais comum é o de seleção externa, sendo rotineiro a grandes organizações, neste processo que envolve desde a análise dos currículos, provas, entrevista e posteriormente contratação, é crucial para o desenvolvimento futuro do profissional na empresa, sendo que uma escolha errada no processo de seleção, o líder do departamento pode ter sérios problemas no clima organizacional e uma ruptura na conduta dos demais membros, ocasionando um mau desenvolvimento das atividades e prejuízos ao longo prazo à empresa em questão.

Já outro processo de seleção tem como parâmetro à ascensão de cargo de forma interna, de colaboradores que já trabalham na organização, nessa seleção se deve ter ainda mais cuidados do que um processo externo, uma vez que os fatores desta inclusão lida com membros que já estão envolvidos nesta empresa, sendo que muitos podem esperar esta promoção há tempos, se não bem desenvolvida e com o devido crédito ao merecedor, pode haver uma desmotivação e até mesmo retaliação por parte dos demais que não foram capacitados, diante

disto, um plano de carreira pré-determinado pode ser uma forma de não haver conflito de interesses.

Para este plano de carreira, pode se usar critérios com pontuação, tais como, tempo de serviço, grau de dificuldade na execução das tarefas, grau de satisfação do serviço, escolaridade, treinamento, entre outros meios justos a este merecimento. Um fator interessante para uma seleção interna se diz respeita a escolha dos líderes, como já visto, este processo não é tão simples e envolve o futuro de todos subordinados.

Os testes são úteis para identificar e selecionar líderes. Testes de personalidade podem ser usados para detectar traços associados à liderança – extroversão, consciência e abertura para novas experiências. Também é importante testar o potencial de auto monitoramento do candidato a líder. Quanto mais auto monitorado, mais indicado ele é porque esta característica o torna capaz de compreender melhor as situações e ajustar seu comportamento a elas. DUCCI, ELGENNENI (2009, p. 123)

Visto todos esses processos, temos que a seleção é importante antes mesmo de qualquer outro processo, assim como a responsabilidade de quem tomar a decisão é importante para não existir problemas futuros, utilizando a sistemática que o bom gestor projeta o futuro, dividindo em curto, médio e longo prazo, não pensar somente no momento, mas sim nas consequências da decisão ao longo do tempo, garantindo assim a sua estabilidade e de toda empresa.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A fase de treinamento deve ser bem cuidadosa, como qualquer critério administrativo, envolvendo os recursos humanos, mas tem suas peculiaridades, conforme estudos de Ducci, Elgenneni (2009, p. 123) “as pessoas não são igualmente capazes de assimilar treinamentos”.

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Esse ponto é fundamental no momento em que estão avaliando o desenvolvimento de cada um neste processo, visto que quando estão trabalhando na prática algo pode ser novidade, porém o básico deve estar preparado, do mesmo modo com que se a dificuldade de assimilação for muito grande, talvez o profissional não seja capaz de executar tal cargo, assim também os problemas futuros poderão ocorrer na insistência com este profissional, ficando então a cargo do treinador se realmente ele deve incluir no quadro de funcionários ou não, esta tomada de decisão também é respaldada em fundamentos pré-determinados e específicos a cada área de atuação.

O treinamento é responsável pelo bom desenvolvimento das atividades, já está associada ao ambiente interno e organizacional, onde o colaborador já é membro efetivo da organização, com carteira registrada e todos os direitos trabalhistas resguardados. Neste momento não há mais espaço para falhas, onde a empresa deve manter as normas trabalhistas conforme legislação em vigor, atentando a parte burocrática, segurança do trabalho e demais normas internas já previamente conhecidas pelos membros ali inseridos. Para Chiavenato (2003), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

Num período de tempo o profissional pode ser assistido, até o momento em que é capaz de executar os serviços com segurança e destreza, este tempo pode variar de cada tipo de trabalho a ser executado, na medida do tempo criando maior autonomia e confiança. Segundo Chiavenato (2005) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada.

Com o tempo necessário e apto a execução das tarefas, as decisões vão sendo constantes, neste momento é que as dificuldades aparecem e o processo de tomada de decisão é conhecido, embasando em todos os conhecimentos técnicos, científico e operacional, processos estes adquiridos nas fases anteriores e que irão respaldar a melhor forma com que o profissional lidar com objetos incomuns ao seu sucesso e da organização, podendo tornar assim um administrador ou líder coeso e com segurança, que detêm seu grupo conforme sua metodologia de trabalho.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Como visto, o treinamento é parte crucial no processo de desenvolvimento do colaborador na empresa, visto isso, viabilizar os melhores métodos, conciliado com os objetivos organizacional, é capaz de gerar um projeto integrado mais interessante, capaz de viabilizar as forças e fraquezas dos métodos tradicionais, baseados nas tecnologias e biografias aplicáveis.

Para esse treinamento acontecer, algumas preparações devem ser feitas, dentre elas é necessário uma pesquisa do que a organização necessita, dos problemas (para aplicar o treinamento específico de acordo com a necessidade posterior), identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento, identificando o público alvo e os objetivos, processos e

técnicas a serem alcançados, assim como o tempo de cada etapa e custo que irá incorrer, dentro outros fatores que podem vir a influenciar no ambiente empresarial futuro.

A várias formas de treinamento, podendo ser em sala de aula, a distância, dinâmica de grupo, por vídeo e/ou treinamento formal (interno e externo). Segundo Marras (2011), as técnicas a serem utilizadas pelos instrutores na aplicação de módulos de treinamento variam conforme a situação, o objetivo do treinamento, o grupo de treinando, entre outros, no entanto, as técnicas mais usadas são:

a) Aula expositiva: o expositor repassa oralmente a um grupo de treinandos os conhecimentos necessários ao saber do dia a dia. Sendo essa uma técnica exigida em quase todas as ocasiões de treinamento, contudo, ela é um instrumento limitado no que se tange à abrangência didática e, normalmente, é utilizado em conjunto com outras técnicas.

b) Estudo de caso: essa técnica analisa por escrito um caso (problema a ser solucionado), apresentado pelo expositor, após análise do exposto, deverá sozinho ou em grupo encontrar alternativas para sua solução. Ela é uma boa técnica, pois trabalha e desperta a criatividade dos treinandos, e ao mesmo tempo promove a participação no processo decisório, além de instigar a familiarização com problemas que podem ser reais, comum do dia a dia e de identificação fácil por parte do colaborador. Esse estudo de caso representa na maioria das vezes tentativas de solução mais racionais que emocionais.

c) Dramatização: método muito utilizado em módulos em que há ênfase na análise comportamental e na reação de terceiros a um certo problema/situação. Nesse modelo, se assume um determinado papel previamente dado pelo expositor, trabalhando seu *script* a partir de exemplos de um ator (teatro, cinema ou televisão). Essa dramatização busca mais trabalhar ângulos emocionais do que racionais.

d) Workshop: reúne treinando a fim de explorar soluções grupais de problemas práticos, enfrentados no dia a dia da organização. Nesse sistema ele estimula acima de tudo a criatividade e a participação, promovendo o comprometimento conjunto de decisões. Sendo um ótimo instrumento para propiciar a cada treinando a oportunidade de comparar seu sistema de reflexão com o das demais pessoais, sendo enfrentados problemas reais.

e) Brainstorming (tempestade de ideias): sendo utilizada com metodologia para provocar entre outras coisas a criatividade e rapidez de raciocínio de cada participante. Sendo que nesse modelo os participantes são estimulados pelo instrutor, responsável por indicar um certo assunto, sendo treinando de pronto a expressarem seu ponto de vista ou o que pensam a respeito

do assunto em pauta. A informalidade é o ponto crucial dessa técnica; não tendo nenhum pré-requisito ou formalidade que limita as ideias ou movimentos dos participantes.

f) Simulação: é instrumento bem utilizado nos processos de treinamento de operações na parte técnicas, tais como máquinas, equipamentos, veículos (automóveis, navios, aviões etc.), em que se pode aferir a habilidade técnica da parte motora e/ou visual dos treinandos e suas reações imediatas a certas situações propostas. Sendo utilizado somente conhecimento técnico para o caso, em situações reais e de vivência do dia a dia do colaborador.

g) Painel: essa técnica se utiliza da apresentação e discussão coletiva de especialistas de um determinado setor ou assunto, sendo exposto para uma plateia de ouvintes (treinandos). Sendo como uma reunião de trabalho que se caracteriza pela maior informalidade e descontração do local, sob a coordenação de um mediador. Uma das variantes dessa técnica se diz respeito a prever, além dos expositores (especialistas), a presença de interrogadores, para fazer o contraponto e questionar certos ângulos abordados, fazendo um ponto de equilíbrio do caso.

h) Simpósio: é um método que segue praticamente o mesmo formato do painel, sendo a diferença a apresentação de maneira de meios mais formais. Num geral o simpósio aborda temas mais para cunho científicos, valendo de algumas técnicas complementares, com o objetivo de cumprir sua missão (quadro-negro; material instrutivo etc.). Os expositores apresentam-se individualmente, sendo que cada um apresentando uma faceta do tema central.

i) Palestra: é utilizada principalmente quando a necessidade é apresentar aos treinandos a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial, sobre certo tema específico. Normalmente o expositor é alguém que domina muito profundamente um certo assunto, cujo convite foi ao convidado (ou contratado) para que os treinandos possam conhecer e debater com o palestrante detalhes do tema.

j) Conferência: esse método de treinamento segue o mesmo parâmetro de palestra, porém o que o torna diferenciando da outra, é pela maior formalidade, restrição dos participantes, onde é realizada a apresentação em tempo real, podendo haver debates ao longo da apresentação. Esse modelo é marcado pela formalidade, período mais curto e direcionamento direto ao ponto chave do foco da apresentação.

Essas técnicas de treinamento são as mais conhecidas, mais implementadas, assim como as que dão mais resultados, alinhados a tecnologias existentes hoje, podem ser adaptadas, melhoradas e intercaladas entre si, sendo o objetivo a maior absorção possível por parte do treinado, podendo ser repetidas sessões ou até mesmo apresentações únicas, dependendo é claro

do sucesso desejado. Para Milkovich e Boudreu (2010) o treinamento deve ser um processo que tem por objetivo promover a aquisição de habilidades, criar conceitos ou atitudes, melhorando a adequação das características do funcionário às exigências do seu cargo. Ou seja, o treinamento é algo que deve ser pontual, sendo voltado para o presente e a situações que necessitem de um aprimoramento rápido, para isso existem alguns vários de treinamento, dentre os quais podemos citar o treinamento no cargo, e o treinamento em classe, caberá a empresa decidir qual tipo de treinamento se adequa aos seus objetivos.

Nesse sentido, o treinamento deve ser algo contínuo, certo e direcionado, ainda segundo Milkovich e Boudreu (2010), esse desenvolvimento do treinamento é um processo que deve ser entendido como de longo prazo, de aperfeiçoamento das capacidades dos funcionários com o objetivo de torná-los membros ainda mais valiosos para a empresa. Sendo assim, esse desenvolvimento tem como padronização o desempenho para futuro das pessoas naquela organização, valorizando o profissional, para isso as empresas devem fazer uso de alguns métodos que auxiliam nesse processo como a participação em cursos e seminários, tutoria, coaching, entre outros.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O processo de diagnosticar e fazer levantamentos de necessidades de treinamento, ou mais conhecido como LNT, se baseia pela pesquisa e as respectivas análises pela qual é capaz de detectar o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, para assim viabilizar as exigências daquele perfil para determinado cargo.

Nessa análise, o conjunto de carências acaba provocando uma ineficiência indesejada na empresa, se originando a partir do próprio recrutamento e seleção dos colaboradores. Sendo evidente que a área de recrutamento e seleção objetiva prioritariamente a admissão de colaboradores que tenham exigidos preferencialmente todas as condições cognitivas e técnicas a exercer determinadas funções, contudo, isso em muitas vezes não é possível. Deve-se lembrar que comumente haverá diferenças, principalmente nos perfis nos empregados recém-admitidos, podendo levar a organização a implementar ações de treinamentos com a finalidade de ajustar

tais diferenças pré-identificadas, maximizando assim o risco de insucesso no momento da execução das tarefas.

Mesmo com esse entendimento, devemos saber que não se pode levar a uma conclusão definitiva e única na empresa, mas sim em consideração outras variáveis, como a volitiva ou motivacional. Uma boa análise parte do princípio de que um colaborador não é suficientemente eficiente por falta de certos conhecimentos ou habilidades, mas sim adaptável a cultura e a profissionalização da organização, conforme tratado por Marras, (2011) a LNT é o primeiro passo no processo de sistema de T&D, a partir dele que partem as demais ações ‘que’ e ‘como’ fazer e é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes, capaz de identificar e corrigir entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores tem a oferecer.

A empresa Átomo Engenharia tem uma certa carência em relação aos processos mencionados, tal como contratação, treinamento e até mesmo aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos, onde, conforme os modelos mais simplificados e referenciados, pode ser capaz de adaptar técnicas e meios para uma gestão mais participativa e eficiente no que tange essa parte tão importante no RH.

Sendo que o nível de desenvolvimento da organização tem especialidades, desde nível superior, técnico até aos mais inferiores, de tarefas básicas, contendo uma certa rotatividade de pessoal (*turnover*), que varia de cada projeto ou obra empreitada, o que acaba dificultando um pouco o processo de treinamento, porém, pode ser adaptável e viabilizada melhor forma para tal, priorizando os funcionários fixos e aperfeiçoando gradativamente os demais.

Nessa sistemática, separar os colaboradores por função, rotatividade, setores e grau de execução de tarefas é fundamental para início de um LNT, vislumbrando um furto mais dinâmico e que os colaboradores tenham a sensação que o ensinamento é algo nunca estável, com parâmetros adaptáveis num ciclo sempre renovável.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo não termina no treinamento, porém no que os colaboradores conseguiram extrair de tal, com uma avaliação de desempenho, para assim verificar o grau de satisfação com o processo, para isso existem técnicas e modelos de avaliação, a fim de viabilizar como o projeto deve ser no futuro. Segundo Marras (2011), no que se refere na avaliação dos

desempenho que foram conquistados após a aplicação de treinamento, as empresas normalmente se utilizam de um ou mais indicativos, como os que seguem:

- a) Aumento da produtividade;
- b) Melhorias na qualidade dos resultados;
- c) Redução dos custos (retrabalhos, etc);
- d) Otimização da eficiência;
- e) Otimização da eficácia;
- f) Modificação percebida das atitudes e comportamentais;
- g) Elevação do saber (conhecimento, conscientização);
- h) Aumento das habilidades;
- i) Redução índice de acidentes;
- j) Redução do absenteísmo;
- k) Redução do *turnover*, etc.

Parâmetros esses fundamentais para viabilidade se na medida do desempenho, o treinamento deve ser refeito, alterado/adaptado, repassar a próxima etapa ou até mesmo encerrado, variando do nível de exigência esperado ao longo do processo, podendo ser direto ou subdividido em partes.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação é tão importante quanto o próprio treinamento em si, uma vez que ela é o termômetro entre o que se deve melhorar e a devida implementação, para isso, técnicas de avaliação são cruciais para que não se perca do objetivo principal. Segundo Marras (2011), esse aspecto técnico do treinamento deve se submeter a uma programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor. Para existir uma ‘homologação’ do que foi proposto durante o treinamento criado pelo setor ‘cliente’, com a finalidade de garantir à área de T&D uma melhor probabilidade de acerto técnico na hora da tabulação dos resultados, assim como renovar o comprometimento entre o ‘cliente’ e a empresa de T&D.

Conforme tratado por Marras (2011), o parâmetro comportamental devem ser abordos nos módulos de treinamentos, assim como buscar sugestões e convidar as demais áreas da

empresa, afim de a apreciar os desenhos dos módulos, a área de T&D deve ser a responsável prioritária pelas informações e valores que serão repassados aos treinandos, levando em conta um ‘padrão’ de comportamento e atitudes esperado pela organização em seus colaboradores.

Diante de toda essa sistemática, conforme trazido por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), como em todos os processos que envolvem o elemento humano, a avaliação de desempenho, se não for bem administrada, poderá causar transtornos para a direção da organização, conseqüentemente as distorções mais frequentes que poderão ocorrer num futuro. O Quadro 1 apresenta as três formas de avaliação dos programas de treinamento:

Quadro 1: Avaliação dos programas de treinamento

Avaliação do aprendizado	Trata-se de verificar o quanto foi proveitoso o processo de ensino-aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum a aplicação de provas, deverá sempre haver alguma forma de avaliar o quanto efetivamente foi assimilado. Em vez de testes, podem-se aplicar questionários ou exercícios.
Avaliação de reação	Objetiva conhecer a opinião do grupo sobre o treinamento nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos utilizados. Serve de feedback para o aprimoramento dos programas de treinamento e o grupo pode manifestar a sua opinião oralmente ou através de questionários com o intuito de deixar os participantes mais à vontade para formular críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se.
Avaliação dos resultados do treinamento	Visa uma averiguação de até que ponto o treinamento produziu os resultados desejados e se os mesmos contribuíram para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três modos: através de realização de entrevistas com os participantes e seus supervisores após a conclusão do curso; comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; e através da análise dos diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (níveis de absenteísmo e de

	<i>turnover</i> , punições impostas aos empregados, resultados de avaliação de desempenho etc.).
--	--

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001)

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Por fim, deve se ter em mente os modelos da avaliação de resultado do treinamento a ser utilizada na empresa Átomo Engenharia, a fim de dar um paralelo na parte biográfica e a parte real do caso, podendo trazer ganhos significativos para a organização ao longo do tempo.

Esse treinamento tem a finalidade no sentido geral para maximização dos processos da empresa, nesse sentido conforme tratado, tem o dinamismo em certos pontos, tno que se refere ao processo de treinamento, não necessariamente tem que ser feito tudo de uma única vez, mas sim por etapas, num cronograma definido, utilizando na seguinte sequência:

- a) Palestras: cunho motivacional, interativo e conhecimento da empresa e suas gestões, redução do *turnover*;
- b) *Workshop*: interação, trabalho em grupo, problematização, otimização da eficiência e da eficácia;
- c) Simulação: processos corriqueiros do dia a dia da empresa, aumento da produtividade, redução dos custos (retrabalhos, etc) e aumento das habilidades, bem como redução índice de acidentes;
- d) *Brainstorming*: para geração de novas ideias, elevação do saber (conhecimento, conscientização);
- e) Painel: para explicação formal de atividades e projetos.

Para tanto, o treinamento é apto no fim a avaliação do aprendizado adquirido, avaliação da reação e avaliação geral das atividades, sendo pautada cada uma delas de forma a dinamizar as etapas e a aperfeiçoar o conhecimento já adquirido por parte da organização, trazendo melhores resultados no trabalho futuro da empresa.

4. CONCLUSÃO

Tendo por parâmetro que a relação humana é algo indispensável para qualquer organização, principalmente nas empresas de serviços, assim como entender que não é fácil esse inter-relacionamento, sabendo que culturas diferentes estão ali, bem como pensamentos, grau de instrução, dentre outros diversos fatores emocionais e técnicos, porém esta interação entre as partes acaba sendo corriqueira, complexa e necessitando de um projeto integrado, capaz de viabilizar os cuidados e técnicas para um bom desenvolvimento interpessoal, uma vez que algumas atitudes mal interpretadas podem gerar conflitos de interesses e causar mal-estar no ambiente.

No caso da empresa real Átomo Engenharia, ela ainda é nova, com cultura ainda a ser moldada ao longo dos anos, para isso o que ela fizer atualmente, terá reflexo num futuro próximo. Empresa promissora do ramo de serviços de engenharia, ela por sua estrutura que vem só crescendo deve alinhar o crescimento econômico a sustentabilidade da gestão de RH, para isso deve se ter em mente fatores cruciais que vão além das normas legais que já cumpre.

Essas novas técnicas de aprimoramento, muitas nem sendo legalmente exigidas, podem causar diferencial no que tange a participação do colaborador quanto ao comprometimento, plano de carreira, treinamento, avaliação e colocação em prática de novas técnicas, ainda mais no ramo de serviços que o dinamismo está presente sempre, com novos mercados, concorrência, tecnologias, entre os mais diversos fatores internos e externo que podem vir a ser influenciado.

Em suma, com um cenário econômico cada vez mais concorrido, a disputa por posição de mercado, assim como o espaço dentro e fora das empresas é cada vez maior, porém somente profissionais capacitados e aptos a exercer as funções encaixadas a cada perfil é que devem ter sucesso e a empresa em questão tem toda a estrutura, conhecimento e habilidade para iniciar novos desafios, assim como já se diferencia no mercado por outras técnicas, podendo ser mais uma a ser utilizada com total sucesso e sustentabilidade. Bem como as organizações também devem ser justas e estabelecer critérios para que não acarrete em desmerecimentos, conseguindo um maior sucesso de todos os grupos, para o seu bem comum. Esta capacitação é adquirida com estudos, treinamentos e experiência profissional, acarretando numa organização sólida e longe dos imprevistos de mercado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Brasil, 2003.

DUCCI, Larissa Zamarian; ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Gestão de Pessoas II**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.