

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

JÔSY ROQUETE FRANCO

**OS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA *KINROSS* UNIDADE DE PARACATU/MG**

**PIRACICABA
2011**

JÔSY ROQUETE FRANCO

**OS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA *KINROSS* UNIDADE DE PARACATU/MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof^a. Dra. Dalila Alves Corrêa

**PIRACICABA
2011**

FRANCO, Jôsy Roquete

Os processos de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: um estudo de caso na empresa *Kinross* Unidade de Paracatu/MG . Jôsy Roquete Franco/2011.

Orientadora: Prof^a. Dra. Dalila Alves Corrêa
Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1-Treinamento e Desenvolvimento. 2- Gestão de Pessoas. 3- Aprendizagem Organizacional. 4- Competências. 5- Setor de Mineração. I. Corrêa, Dalila Alves. II. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título. p.190

JÔSY ROQUETE FRANCO

**OS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA *KINROSS* UNIDADE DE PARACATU/MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof^a. Dra. Dalila Alves Corrêa (Orientadora)
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Sérgio De Zen - Escola Superior
de Agronomia Luis de Queiroz – Esalq/USP

Prof^a. Dra. Yeda Cirera Osvaldo - Universidade Metodista de Piracicaba

À minha família, pela paciência, e compreensão nos momentos que mais precisei.

Agradecimentos

A Prof^ª. Dra. Dalila Alves Corrêa, por sua importante orientação, constante incentivo e apoio, sempre indicando a direção a ser tomada nos momentos difíceis.

As demais docentes da UNIMEP, que contribuíram para a minha formação como mestre em Administração.

A Faculdade Atenas/Paracatu/MG pelo estímulo permanente e viabilização para a realização deste mestrado.

A *Kinross*/Paracatu/MG pela possibilidade de efetuar este estudo, fortalecendo o desenvolvimento acadêmico da Administração. Agradeço particularmente ao Gerente de Recursos Humanos Sênior Valentim Edson Spilla e a Analista de Recursos Humanos Sênior Flávia Pires pela atenção dedicada e aos colaboradores que participaram ativamente da pesquisa.

Ao Prof^º. Msc. Delander da Silva Neiva, pela amizade e valioso suporte.

Aos colegas de caminhada pelo companheirismo, auxílio, carinho e compreensão nos momentos mais árduos desta jornada.

“A mente que se abre a uma nova idéia
jamais volta ao seu tamanho original”

Albert Einstein

RESUMO

O estudo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada junto a uma organização multinacional do ramo da mineração, localizada no noroeste mineiro, na cidade de Paracatu. Levanta reflexões sobre como se caracteriza o processo de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores daquela unidade, tanto quanto os resultados da aplicação em relação aos ganhos de competência, como para obter mudanças em âmbito pessoal e coletivo dos envolvidos. O estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, descritiva de natureza qualitativa, os dados foram coletados através de questionário fechado aplicado, contemplando representantes de todas as gerências, totalizando aproximadamente 12,5% do total dos colaboradores da unidade investigada. Inclui também uma entrevista semi-estruturada realizada com a gerência de Recursos Humanos. A análise dos dados foi feita a partir do referencial teórico-conceitual e metodológico aplicado. Os resultados mostram a existência de um acompanhamento planejado por parte da organização sobre o desempenho profissional de seus colaboradores, principalmente, das atividades que estão mais propensas às questões de saúde e segurança no trabalho – sobre elas os programas de treinamento são bem diversificados. Destaca-se ainda, a contribuição do estudo no sentido de fornecer a empresa um relatório sobre as análises obtidas junto aos colaboradores participantes da pesquisa. O estudo se liga à linha de pesquisa “Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas” do grupo de pesquisa em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (GEOGEP), do mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP.

PALAVRAS-CHAVES: Treinamento e Desenvolvimento. Gestão de Pessoas. Aprendizagem Organizacional. Competências. Setor de Mineração.

ABSTRACT

The study presents the results of a survey of a multinational organization in the business of mining, mining located in the northwest, the city of Paracatu. It raises reflections on how to characterize the process of training and development for employees of that unit, as well as the results of application compared to gains of competence, as for changes in the personal and collective involved. The study is characterized as exploratory, descriptive qualitative, data were collected through a questionnaire applied, comprising representatives of all managers, totaling approximately 12.5% of all employees of the reporting unit. It also includes a semi-structured interview conducted with the management of Human Resources. Data analysis was done from the theoretical-conceptual and methodological framework applied. The results show the existence of a planned follow-up by the organization on the performance of their professional employees, especially the activities that are more prone to health issues and safety at work - on these training programs are well-diversificados. Destaca still, the contribution of the study in order to provide the company a report on the analysis obtained from the employees participating in the survey. The study is connected to the line of research, "Organizational Behavior and Personnel Management" research group in Organizational Studies and Personnel Management (GEOGEP), Professional Master's in Business Administration from Methodist University of Piracicaba - UNIMEP.

KEY WORDS: Training and Development. People Management. Organizational Learning. Competencies. Mining Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais Ferramentas utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras	33
Figura 2 – Etapas do processo de treinamento.....	35
Figura 3 – Avaliação do treinamento na Abordagem de Hamblim	38
Figura 4 – Itens para um pacote de orientações	41
Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	53
Figura 6 – Modelo de aprendizagem individual	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma do Estudo	26
Quadro 2 – Resumo das vantagens de se usar a web como ferramenta de treinamento	46
Quadro 3 - Verbos e seus significados – Competências do Profissional	54
Quadro 4 – Conceitos de Aprendizagem	62
Quadro 5 – Processo de desenvolvimento de competências.....	62
Quadro 6 – Universo da Pesquisa.....	79
Quadro 7 – Amostra da Pesquisa	80
Quadro 8 – Síntese da aplicação dos instrumentos de coleta de dados.....	82
Quadro 9 – Nível Alta Eficácia.....	108
Quadro 10 – Nível Eficaz	108
Quadro 11 – Nível Baixa Eficácia.....	108
Quadro 12 – Nível Ineficaz	109
Quadro 13 – Nível não sei responder.....	109
Quadro 14 – Processo de categorização das variáveis de análise	113
Quadro 15 – Políticas de T&D na <i>Kinross</i>	115
Quadro 16 – Agenda Anual de T&D.....	116
Quadro 17 – Levantamento de necessidades de treinamento	117
Quadro 18 – Execução do treinamento	117
Quadro 19 – Avaliação do treinamento	118
Quadro 20 – Competências no T&D	119
Quadro 21 – Contribuições dos programas de treinamento na empresa	120
Quadro 22 – Oportunidades para o desenvolvimento e carreira na empresa	120
Quadro 23 – Faixa etária x Escolaridade	124
Quadro 24 – Relação tempo na empresa x Quantidade de treinamento	125
Quadro 25 – Setor que trabalha x Mudança de comportamento depois do treinamento	128
Quadro 26 – Setor que trabalha x Palavra que expressa sentimento no final do treinamento	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de serviço	84
Tabela 2 – Gênero dos participantes	85
Tabela 3 – Faixa etária dos participantes.....	86
Tabela 4 – Escolaridade dos participantes.....	87
Tabela 5 – Participação em programas de treinamentos	88
Tabela 6 – Frequência da utilização do conhecimento obtido no treinamento	89
Tabela 7 – Utilização das habilidades adquiridas.....	90
Tabela 8 – Formas de treinamento x aprendido	91
Tabela 9 – Contribuições dos programas de treinamento	92
Tabela 10 – Treinamento x Atendimento de necessidades.....	93
Tabela 11 – Participação na identificação de necessidades de treinamento	94
Tabela 12 – Treinamento x mudança comportamental	95
Tabela 13 – Autoconfiança para sugerir mudanças	96
Tabela 14 – Treinamento x transferência de conhecimento.....	97
Tabela 15 – Avaliação formal de treinamento	98
Tabela 16 – Indicador de desempenho x resultados.....	99
Tabela 17 – Metas de trabalho x viabilidade do aprendido	100
Tabela 18 - Competências adquiridas x participação em programas.....	101
Tabela 19 – Programas de treinamento x Aquisição de visão crítica	102
Tabela 20 – Efeitos da aquisição de habilidades na vida pessoal.....	103
Tabela 21 – Incentivo dos colegas para o uso de aprendido.....	104
Tabela 22 – Reconhecimento pelo uso do novo aprendido.....	105
Tabela 23 – Oportunidades para desenvolvimento de novas capacidades	106
Tabela 24 – Oferecimento de condições para educação	107
Tabela 25 – Expressão emocional em relação ao treinamento.....	110

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Tempo de serviço	84
Ilustração 2 – Gênero dos participantes.....	85
Ilustração 3 – Faixa etária dos participantes	86
Ilustração 4 – Escolaridade dos participantes	87
Ilustração 5 – Participação em programas de treinamentos	88
Ilustração 6 – Frequência da utilização do conhecimento obtido no treinamento	89
Ilustração 7 – Utilização das habilidades adquiridas	90
Ilustração 8 – Formas de treinamento x aprendizado	91
Ilustração 9 – Contribuições dos programas de treinamento	92
Ilustração 10 – Treinamento x Atendimento de necessidades	93
Ilustração 11 – Participação na identificação de necessidades de treinamento.....	94
Ilustração 12 – Treinamento x mudança comportamental.....	95
Ilustração 13 – Autoconfiança para sugerir mudanças.....	96
Ilustração 14 – Treinamento x transferência de conhecimento	97
Ilustração 15 – Avaliação formal de treinamento.....	98
Ilustração 16 – Indicador de desempenho x resultados	99
Ilustração 17 – Metas de trabalho x viabilidade do aprendizado	100
Ilustração 18 - Competências adquiridas x participação em programas	101
Ilustração 19 – Programas de treinamento x Aquisição de visão crítica	102
Ilustração 20 – Efeitos da aquisição de habilidades na vida pessoal	103
Ilustração 21 – Incentivo dos colegas para o uso de aprendizado	104
Ilustração 22 – Reconhecimento pelo uso do novo aprendizado	105
Ilustração 23 – Oportunidades para desenvolvimento de novas capacidades.....	106
Ilustração 24 – Oferecimento de condições para educação.....	107
Ilustração 25 – Avaliação do nível de eficácia das técnicas aplicadas nos treinamentos	110
Ilustração 26 - Expressão emocional em relação ao treinamento	111

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

EAD - Educação à distância.

UC – Universidades Corporativas.

CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

SMAT – Segurança, Gerenciamento de Auditoria de Treinamento.

SSMA – Saúde, Segurança e meio ambiente.

PRGI – Programa de gerenciamento de riscos.

SENAI – Serviço Social de Aprendizagem Industrial.

SESC LACES – Serviço Social do Comércio.

ACIPA – Associação Comercial e Industrial de Paracatu.

T&D – Treinamento e Desenvolvimento.

ARH - Administração de Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização da Pesquisa.....	17
1.2 Problema de Pesquisa	21
1.3 Objetivos do Estudo.....	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	23
1.4 Contribuições e Justificativas do Estudo	23
1.5 Estrutura do Trabalho	24
1.6 Cronograma do Estudo	26
2 O TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	27
2.1 Conceito de Treinamento.....	27
2.2 Conceito de Desenvolvimento	29
2.3 Etapas do Treinamento	34
2.4 Objetivos do treinamento	39
2.5 Modelos de treinamento	40
2.6 Técnicas de Treinamento.....	43
3 AS COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DE TRABALHO	49
3.1 Contextualização do Conceito de Competências	49
3.2 Níveis das competências	55
3.3 Categorias de Competências.....	58
4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SEUS NÍVEIS	61
4.1 O Conceito de Aprendizagem	61
4.2 Níveis de Aprendizagem	63
4.2.1 Nível Individual.....	63
4.2.2 Nível Grupal.....	65
4.2.3 Nível Organizacional	66
4.3 Princípios da Aprendizagem.....	67
4.4 Ciclo da Aprendizagem Organizacional	69
4.5 Tipologias de Aprendizagem	70

5 A ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	72
5.1 Trajetória Histórica da Corporação	72
5.2 Os Princípios da Cidadania Corporativa	74
5.3 Município de Paracatu – Minas Gerais	75
5.4 Kinross – Unidade de Paracatu/MG	76
6 METODOLOGIA DO ESTUDO.....	78
6.1 Tipologia do estudo	78
6.2 Universo da Pesquisa	79
6.3 Amostra da Pesquisa	79
6.4 Técnicas de Coleta de Dados	80
6.4.1 Entrevista	81
6.4.2 Questionário.....	81
6.4.3 Pesquisa Documental	82
6.5 Análise dos Dados Coletados.....	82
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELO QUESTIONÁRIO	84
7.1 Dados dos Participantes	84
7.1.1 Tempo de Serviço	84
7.1.2 Gênero dos Participantes	85
7.1.3 Faixa etária dos participantes	85
7.1.4 Escolaridade dos Participantes	86
7.2 Diagnóstico do Treinamento e Desenvolvimento na percepção dos Participantes	87
7.2.1 Participação em programas de treinamento	88
7.2.2 Frequência da utilização do conhecimento obtido no treinamento	89
7.2.3 Utilização das habilidades adquiridas.....	89
7.2.4 Formas de treinamento x aprendizado	90
7.2.5 Contribuições dos Programas de Treinamento	91
7.2.6 Treinamento x atendimento de necessidades.....	92
7.2.7 Participação na identificação de necessidades de treinamento	94
7.2.8 Treinamento x Mudança de comportamento.....	95
7.2.9 Autoconfiança para sugerir mudanças	96
7.2.10 Treinamento x transferência de conhecimento.....	97
7.2.11 Avaliação formal do treinamento.....	98
7.2.12 Indicador de desempenho x resultados	99
7.2.13 Metas de trabalho x viabilidade do aprendizado.....	100
7.2.14 Competências adquiridas x participação em programas.....	101

7.2.15 Programas de treinamento x aquisição de visão crítica.....	102
7.2.16 Efeitos da aquisição de habilidades na vida pessoal	102
7.2.17 Incentivo dos colegas para uso do aprendizado	104
7.2.18 Reconhecimento pelo uso do novo aprendizado	105
7.2.19 Oportunidades para desenvolvimento de novas capacidades	105
7.2.20 Oferecimento de condições para educação	106
7.2.21 Eficácia das técnicas de treinamento e desenvolvimento.....	107
7.2.22 Expressão emocional em relação ao treinamento	110
8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELAS ENTREVISTAS.....	112
8.1 Processo de Categorização das variáveis	112
8.2 Apresentação dos Entrevistados	114
8.3 Políticas de T&D na Kinross	115
8.4 Programas de T&D na Empresa.....	116
8.4.1 Agenda anual de T&D.....	116
8.4.2 Levantamento das necessidades de treinamento.....	116
8.4.3 Execução do treinamento	117
8.4.4 Avaliação do treinamento	118
8.4.5 Competências no T&D	118
8.5 Contribuições dos Programas de Treinamento na Empresa.. Erro! Indicador não definido.	
8.6 Oportunidades para Desenvolvimento e Carreira na empresa.....	120
9 DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS NO QUESTIONÁRIO	122
10 DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS NA ESTREVISTA.....	134
10.1 Políticas de Treinamento da empresa	135
10.2 Programas de treinamento e Desenvolvimento na Empresa.....	135
10.2.1 Agenda Anual da empresa	135
10.2.2 Levantamento das necessidades de treinamento.....	136
10.2.3 Execução do treinamento	136
10.2.4 Avaliação do treinamento	137
10.2.5 Competências no Processo de T&D	138
10.3 Contribuições dos programas de treinamento na empresa	138
10.4 Oportunidades para desenvolvimento e carreira.....	139
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	142

REFERÊNCIAS	145
APÊNDICE	151
ANEXO.....	177

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a proposta de estudo compreendendo a sua contextualização, problema de pesquisa, objetivos, justificativas, contribuições, estrutura do trabalho e cronograma para o seu desenvolvimento.

1.1 Contextualização da Pesquisa

No decorrer do século XX mudanças significativas abalaram o mundo do trabalho, como consequência do progresso científico e tecnológico, as quais passaram a influenciar substancialmente as organizações. Segundo Tamayo e Abbad (2006), estas mudanças introduziram novas formas de trabalho nas organizações as quais deixaram de lado uma estrutura hierarquizada e engessada, dando espaço às formas de trabalho mais flexíveis e menos convencionais.

Dentre essas formas de trabalho mais flexíveis está a necessidade de se estabelecer maior interação entre as empresas e os clientes, para atender consumidores cada vez mais exigentes, seletivos e conscientes (NORONHA, SOUZA, MUNIZ, 2009). Tal exigência impõe para as organizações desafios relacionados ao desenvolvimento de profissionais capazes de, não apenas atender necessidades conhecidas dos clientes, mas de antecipar a elas, caso contrário, a não observação desta realidade pode levar as organizações à decadência. Esta realidade requer trabalhadores melhores qualificados e mais informados a respeito de tais mudanças, e este quesito demanda investimentos em treinamento e desenvolvimento de colaboradores para que produtos e serviços prestados se tornem compatíveis ao grau das necessidades e exigências. Assim comenta Noronha, Souza e Muniz (2009, p.4):

O cliente passou a exercer forte influência sobre os negócios, impulsionando a criação de serviços especializados de atendimento, a fim de proporcionar ao consumidor um diálogo mais receptivo e amistoso. Os novos serviços foram se tornando essenciais e complexos e passaram a exigir investimentos em tecnologia e qualificação dos colaboradores.

Outro fator de mudança organizacional que afetou o mundo empresarial de forma irreversível é a tecnologia da informação. Desde que foi introduzida sistematicamente, em meados da década de 1950, este fenômeno alterou radicalmente a forma pela qual as organizações operam seu modo de produção, comercialização e distribuição de seus produtos e serviços (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004) descrevem a informação como uma mensagem de comunicação audível ou visível, em geral, apresentada sob a forma de documento e que envolve um emissor e um receptor. A finalidade da informação é mudar o modo como o destinatário vê algo ou, ainda, exercer algum impacto sobre o julgamento e comportamento deste destinatário. Os autores comentam também que, diferentemente dos dados, a informação apresenta significados e se organiza tendo em vista um fim.

A tecnologia da informação passou a ser um dos grandes vetores de transformação neste novo cenário competitivo, afetando de modo expressivo as atividades humanas, já que a gestão da informação engloba a sinergia entre a tecnologia da informação, comunicação e os recursos/conteúdos informativos, visando o desenvolvimento de estratégias e a estruturação de atividades organizacionais (MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2004).

Ainda no contexto das mudanças e de seus impactos nas organizações, observa-se também novas formas de gestão empresarial, entre elas, destaca-se a gestão de pessoas que tem passado por grande evolução em suas políticas e procedimentos. Mourão (2009) esclarece que expressões como diferencial humano, capital intelectual e manutenção de talentos mostram que as pessoas têm sido vistas como fundamentais no processo de desenvolvimento e de sustentabilidade das organizações. Como todas as organizações precisam de pessoas e elas se encontram no centro de qualquer organização, a gestão estratégica de pessoas estabelece relações com várias características organizacionais, tais como, a estrutura organizacional, as relações de trabalho, a participação dos colaboradores, a organização do trabalho, a carreira profissional, processos de remuneração, incentivos e treinamento (LUSTOSA; DÔLIVEIRA, 2008).

Neste contexto de grande valorização dos recursos humanos, Mourão (2009) comenta sobre a importância da qualificação profissional:

[...] permite obter resultados para os indivíduos, para suas equipes de trabalho e também para as instituições. Essa qualificação pode ocorrer de diversas formas, desde a contratação de estagiários e pessoas em primeiro emprego até ações de capacitação, como treinamentos em serviço ou investimentos em cursos realizados dentro ou fora da organização (MOURÃO, 2009, p. 139).

Desse modo, as organizações devem desenvolver, através de suas políticas, uma cultura corporativa sobre o papel crucial que a qualificação de seus colaboradores passa a ter em contextos de alta competição. Diante desta realidade, a gestão estratégica de pessoas, principalmente no que diz respeito aos programas de treinamento e desenvolvimento de competências humanas e profissionais se apresentam como propostas estratégicas para as organizações. Diante desse cenário, as pressões competitivas realçam ainda mais o interesse na aprendizagem como determinante do desempenho e como fator de sobrevivência das organizações, levando estas a direcionarem o seu foco na contratação de colaboradores que apresentem as habilidades e competências adequadas às novas exigências de mercado, contratando pessoas flexíveis que consigam êxito nos processos de treinamento e aprendizagem (SANTOS; SOUZA, 2009).

Diante de tal realidade, ressalta-se que as organizações passaram a investir em programas de treinamento, desenvolvimento empresarial, aprendizagem organizacional contínua e desenvolvimento de competências. Construir e organizar o conhecimento em uma determinada função é um desafio que exige planejar, apoderar-se de argumentações, buscando aprofundamento no universo organizacional e conhecer os desafios de um mundo corporativo (PASSERI, 2006).

Para suprir as necessidades de qualificação profissional, as empresas investem em programas de treinamento e desenvolvimento, em consonância com os seus objetivos e metas. Desse modo, estas abordagens se constituem em processos de gestão voltados para a expansão da aprendizagem dos colaboradores e das próprias organizações.

O conceito de treinamento é apresentado por diferentes autores e em diferentes visões e dimensões. Dentre eles, comenta-se o conceito de Marras (2009, p.145) o qual fornece uma dimensão bem abrangente a seu respeito: “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à otimização no trabalho”.

Marras (2009) comenta ainda que o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, “[...] uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”, entretanto, isto ocorre num período maior de tempo, avançando para o desenvolvimento profissional.

Já o desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências, conforme explicam Milkovich e Boudreau (2000, p. 338). Para estes autores, “[...] é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”.

Através do processo de treinamento e desenvolvimento a organização prepara o colaborador para enfrentar situações profissionais e pessoais. O colaborador, desenvolvendo suas habilidades e competências, transfere de forma gradual e contínua para a organização seu aprendizado, de acordo com vivências cotidianas, levando a mesma a enfrentar novos desafios. Assim, o processo de treinamento e desenvolvimento, quando implantado de maneira eficiente e consciente, permite que os colaboradores validem e implantem modificações necessárias para o seu próprio aprimoramento e o da empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Em relação ao aprimoramento pessoal do colaborador tais processos estão estritamente relacionados ao aumento das competências individuais que, segundo Silva (2006, p.92), “são o conjunto de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais necessárias para se alcançar um objetivo de trabalho”. Explicando melhor, são os conhecimentos e habilidades técnicas únicas que têm impacto no produto e no serviço da organização e que lhe dão vantagem competitiva no mercado.

Outra variável que se mostra muito importante para os processos de qualificação e desenvolvimento rumo às competências é a consolidação da aprendizagem organizacional.

Segundo Antonello (2005, p.16) “a aprendizagem organizacional tem sido vista, como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas”. Assim, para o alcance desses objetivos a organização deve trabalhar com seus colaboradores para que possa desenvolver as competências essenciais para que a organização sobreviva às novas exigências do mercado.

Fleury e Fleury (2010) comentam que para desenvolver as competências em uma organização é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo seguindo para a aprendizagem na organização.

Diante dos conceitos anteriormente abordados, o estudo apresenta uma proposta de pesquisa com enfoque nas abordagens: treinamento, desenvolvimento, competências e aprendizagem organizacional, elegendo como o seu campo empírico a empresa *Kinross Gold Corporation*, do setor de mineração, unidade de operações localizada na cidade de Paracatu, Minas Gerais.

A opção por esta empresa justifica-se por se tratar de uma organização que emprega trabalhadores com formação específica voltada para o setor de mineração, o que demanda qualificações técnicas e comportamentais obtidas através de programas de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem organizacional específicos do setor

Trata-se de uma empresa que está entre as maiores produtoras de ouro do mundo.

Através de entrevistas preliminares realizadas na empresa, junto ao coordenador de Recursos Humanos, em maio de 2011, foi possível tomar conhecimento da existência de programas de treinamento e desenvolvimento destinados aos trabalhadores desta unidade, o que despertou nosso interesse em explorar esta abordagem em tal contexto organizacional.

As seções seguintes descrevem a proposta de pesquisa a partir do contexto anteriormente apresentado, especificando as características do presente estudo.

1.2 Problema de Pesquisa

Neste estudo os termos treinamento, desenvolvimento, competências e aprendizagem organizacional serão utilizados com o intuito de definir a abordagem do desenvolvimento profissional e organizacional na empresa *Kinross-Paracatu/MG*, campo empírico de nossa investigação. No entanto, eles não se apresentam como sinônimos, mas como processos de gestão voltados a ganhos de competências e aumento de conhecimento dentro das organizações.

Segundo Zerbini e Abbad (2005) apesar de apresentarem diferenças conceituais, as ações de treinamento, desenvolvimento, competências e aprendizagem organizacional, quando usadas adequadamente e em conjunto, visam promover e acelerar o processo de aprendizagem nas organizações. As diferenças entre elas, na verdade, são as vantagens específicas que cada ação pode oferecer para a organização.

Nesse sentido, o enfoque do estudo, de natureza exploratória, recai sobre as estratégias que a empresa desenvolve para obter uma força de trabalho qualificada e capaz de levá-la ao alcance de suas metas, bem como para manter sua vantagem competitiva no seu segmento, visto que é sua característica o investimento contínuo em profissionais qualificados, já que a estratégia de desenvolvimento de pessoas é uma política da empresa em suas diferentes unidades, rumo a um processo significativo de expansão e crescimento.

Entretanto, o desenvolvimento do trabalhador não pode se restringir apenas ao espectro da sua tarefa e do seu local de trabalho. Os processos de desenvolvimento e de aprendizagem devem também atuar no sentido de conferir novas visões e novas competências para os mesmos, pois é a partir desta perspectiva que tais processos lhe agregam valor social.

A partir dessas considerações o estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: **Como se caracteriza a atividade de capacitação e qualificação dos trabalhadores na Organização *Kinross* em sua unidade de Paracatu/MG?**

Nesta indagação o termo “atividade” compreende um conjunto de abordagens destinado ao oferecimento de processos de treinamento, desenvolvimento, aquisição de competências e aprendizagem organizacional. Trata-se portanto, de conhecer as políticas, estratégias, práticas e resultados de investimentos neste campo.

1.3 Objetivos do Estudo

1.3.1 Objetivo Geral

Estudar as políticas e práticas de T&D adotadas pela organização *Kinross* na sua unidade de Paracatu/MG.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer a política de T&D da empresa;
- b) Identificar e descrever os programas de treinamento e de desenvolvimento oferecidos pela empresa;
- c) Analisar considerações sobre a abordagem das competências nas propostas de T&D;
- d) Descrever e analisar as contribuições dos programas de treinamentos;
- e) Analisar as oportunidades de desenvolvimento de carreira na empresa.

Como resultado final esperou-se do estudo a geração de informações sobre a política adotada pela *Kinross*, unidade de Paracatu, para desenvolver seus colaboradores diante dos desafios e metas organizacionais.

Pretendeu-se ainda conhecer os impactos de tais políticas para a agregação de valor social aos colaboradores já que tais processos devem também se reverter em ganhos sociais e não apenas econômicos.

Esta intencionalidade agrega ao estudo uma peculiaridade crítica na medida em que busca ampliar os impactos dos processos de qualificação para além do contexto das tarefas do trabalhador e dos padrões esperados pela organização.

1.4 Contribuições e Justificativas do Estudo

Quatro considerações foram motivadoras para a proposição e desenvolvimento deste estudo, projetando assim não apenas o interesse de pesquisa da autora, mas, também as suas intenções de contribuições, sendo:

- a) Apresentar a empresa um estudo sistematizado sobre seu processo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem organizacional a partir de bases teóricas; visto que a empresa manifesta interesse no estudo em decorrência do seu extenso investimento em qualificação, em nível nacional e internacional;
- b) Gerar informações para a organização (unidade de Paracatu) que contribuam para revisar e ajustar as suas diretrizes de qualificação e desenvolvimento de seus profissionais;

c) Contribuir com análises de natureza crítica quanto ao valor agregado que tais investimentos podem gerar para as pessoas além do aprendizado técnico;

d) Esta pesquisa contribui para enriquecer a linha de pesquisa “Comportamento Organizacional” do grupo de pesquisa em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (GEOGEP), do mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, do qual esta estudante e orientadora integram.

1.5 Estrutura do Trabalho

A estrutura do estudo está assim planejada:

No primeiro capítulo segue a introdução deste trabalho, contendo os seguintes itens: a contextualização da pesquisa, problema de pesquisa, objetivos do estudo subdivididos em objetivo geral e específicos, contribuições e justificativas do estudo, seguindo para a proposta da estrutura de trabalho e finalizando o capítulo com o cronograma de estudo.

O segundo está estruturado em seis seções e suas respectivas subseções, por meio das quais busca-se situar o contexto da temática treinamento e desenvolvimento organizacional. Neste capítulo foram abordados primeiramente os conceitos sobre treinamento e desenvolvimento organizacional, etapas do treinamento, objetivos do treinamento subdividindo em objetivos específicos e objetivos genéricos, passando pelos Modelos de treinamento e finalizando o capítulo com as mais importantes Técnicas de Treinamento.

O terceiro capítulo é composto por três seções, por intermédio das quais busca-se apresentar em uma breve trajetória, as variantes que compõem o conceito de competência; as competências Individuais e Humanas; as competências grupais Competências organizacionais e Categorias de Competências.

O quarto capítulo é composto de seis seções, situando o contexto da Aprendizagem, Níveis de Aprendizagem, Princípios de Aprendizagem, Ciclo da Aprendizagem Organizacional e Tipologias de Aprendizagem

O quinto capítulo busca apresentar a Organização envolvida no estudo, contextualizando a sua trajetória histórica, a apresentação do município de Paracatu/MG e finalizando com o perfil da *Kinross-Paracatu/MG*.

No sexto capítulo apresenta-se a proposta de metodologia nos seguintes aspectos: tipologia de estudo, Universo da pesquisa, Amostra da pesquisa, técnicas de coleta de dados e sujeitos da pesquisa e aplicação de instrumentos.

No sétimo capítulo aborda-se a apresentação, a análise e a discussão dos dados coletados pelo questionário.

No oitavo capítulo aborda-se a apresentação, a análise e a discussão dos dados coletados pelas entrevistas.

No nono capítulo apresenta-se a discussão dos dados coletados pelo questionário.

No décimo capítulo apresenta-se a discussão dos dados coletados pelas entrevistas.

No décimo primeiro capítulo serão apresentadas as considerações finais do estudo.

Na sequência, as referências bibliográficas, anexos e apêndices.

1.6 Cronograma do Estudo

Quadro 1 – Cronograma do Estudo

Atividade	Prazo
Fechamento da revisão bibliográfica	Agosto/2011
Exame de Qualificação	Outubro/ 2011
Coleta de dados	Outubro/2011
Análise dos dados coletados	Outubro e novembro /2011
Fechamento dos trabalhos	Novembro/2011
Defesa da dissertação	Dezembro/2011

Fonte: elaborado pela pesquisadora

2 O TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo tem como objetivo apresentar conceitos fundamentais para a compreensão e construção deste estudo. Os termos treinamento e desenvolvimento são utilizados para indicar as atividades que a empresa realiza, visando oferecer aporte científico na formação profissional de seus colaboradores. De antemão, pode ser observado que o treinamento e o desenvolvimento não são processos imutáveis e estáticos, pelo contrário apresenta uma capacidade dinâmica, pois acompanha mudanças que acontecem dentro da organização adaptando as suas necessidades.

2.1 Conceito de Treinamento

Observando o caminhar e a contextualização histórica destes processos Pacheco et al (2005) comenta que para que as organizações entendam as novas demandas de aprendizagem e desenvolvimento de seus empregados, é necessário que revejam seus modelos organizacionais e suas práticas gerenciais. E para que isto aconteça é preciso uma visão diferenciada por parte dos gestores, diante dos novos modelos de capacitação e desenvolvimento que “nos remete análise da evolução do pensamento com relação aos processos de aprendizagem corporativa.

Assim, começamos o estudo dos termos treinamento e desenvolvimento organizacionais analisando a conceituação de alguns autores.

Milkovich e Boudreau (2000, p.338) apresentam o conceito como um “processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Neste conceito prevalece uma visão ampliada do conceito, buscando o desenvolvimento das competências nos colaboradores da empresa.

Na visão de Dessler (2003, p.140) o treinamento como é “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. A noção de treinamento para o autor está relacionada a uma visão técnica da atividade de treinar enfatizando não o a-

prendizado em si, mas o conjunto de recursos disponível para transmitir conhecimentos.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) observam que muitos funcionários já possuem a maior parte dos conhecimentos, habilidades e aptidões que são necessários para o desenvolvimento das funções em uma organização, porém outros necessitam de um treinamento intensivo antes de estar preparados para dar sua contribuição às empresas. Assim, pode-se concluir que uma boa parte dos funcionários, precisa de algum processo de treinamento para se ajustar as formas de trabalho dentro da organização.

Pacheco et al (2005) comentam que por muitos anos o uso do processo de treinamento foi conseqüência da necessidade de profissionalização interna e da pouca visão de competitividade empresarial, principalmente por ser a única metodologia de que dispunham para a preparação de seu pessoal.

Os autores ainda complementam que, apesar de essenciais dentro de cada realidade organizacional, alguns processos se tornaram ineficientes em virtude de muitas vezes não terem sido mensurados, nem tampouco avaliados.

Contudo, no decorrer dos anos, com o desenvolvimento tecnológico e a globalização em alta, novas necessidades foram surgindo em relação as habilidades e competências dos colaboradores, exigindo assim, um planejamento organizacional mais sistemático para a implantação do processo de treinamento e desenvolvimento.

Wexley (1984) citado por Inocente (2006, p.47) compreende o treinamento “como um esforço planejado da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos orientados para o trabalho”.

Boog (2006, p.44) apresenta o treinamento como “qualquer processo educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com conseqüente desenvolvimento, por parte do indivíduo, de atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação”. Porém o autor coloca que para não haver um comportamento engessado neste papel ou situação apresentado pelo treinando alguns cuidados devem ser tomando pelos organizadores do programa de treinamento, pois o desafio é estruturar o treinamento em vez de condicionamentos.

Neste contexto pode-se observar que o profissional que trabalha em programas de treinamento e desenvolvimento tem grandes desafios a cumprir como, ser capaz de entender e descrever os comportamentos existentes, levantando os comportamentos esperados de forma objetiva, clara e de acordo com a realidade

organizacional, bem como, analisar o contexto e os mecanismos de apoio aos comportamentos atuais que devem ser eliminados (BOOG, 2006).

Na visão de França (2009, p.88) o “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. A autora explica que há diferenças entre o treinamento e o desenvolvimento, sendo que este último se trata “de um processo a longo prazo, para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.” Pode ser observado, portanto, que o treinamento é um processo a curto prazo que visa suprir em um tempo mais curto as necessidades da empresa.

França (2009) destaca ainda que o treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos. Ele deve estar identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa.

De um modo geral o treinamento contribui para a realização e alcance das metas planejadas pela organização, assim, os gestores devem ter em mente que os programas de treinamento devem estar associados ao planejamento estratégico da empresa. Caso contrário, boa parte do capital investido pela organização no programa de treinamento pode ser desperdiçada com treinamentos mal planejados, executados e avaliados inadequadamente.

2.2 Conceito de Desenvolvimento

Neste contexto surge também uma atividade muito importante no ambiente organizacional - o desenvolvimento que é abordado pelas organizações com o objetivo de aguçar o conhecimento, o crescimento pessoal e profissional do colaborador, com o intuito de que o mesmo desempenhe na empresa suas atividades com mais empenho e motivação. Assim, o desenvolvimento atua em promover permanentemente o colaborador, navegando pelo seu potencial de capacidade produtiva e principalmente de aprendizagem.

Bergamini (1980, p.43) comenta que a “sistemática de desenvolvimento de pessoal, dentro das organizações, utiliza-se de instrumentos de diagnóstico de estilos comportamentais, que facilitem o autoconhecimento da própria diferença individual de cada um”. Portanto as organizações devem estimular a participação do colaborador, planejando eventos que levem os mesmos a refletir sobre os temas trabalhados e discutidos dentro da empresa.

Segundo Moraes (2002) a conceituação de desenvolvimento, que é um termo mais completo, engloba e integra atividades de seleção, planejamento, avaliação de pessoal, promoção, transferência entre outros, ou seja, é o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades necessárias para a execução das atividades vinculadas à função do colaborador.

França (2009, p.88) reconhece a existência de diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Enquanto “o treinamento é um processo que é usado pelas organizações para sanar algumas deficiências a curto prazo”. O 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. Assim o objetivo do desenvolvimento é buscar talentos e despertar no colaborador da organização suas potencialidades para que cresçam no nível desejado pela empresa.

Portanto, pode-se observar que o termo desenvolvimento apresenta maior abrangência que o treinamento. Apesar de que no dia-a-dia das organizações estes dois termos muitas vezes se confundem na sua interpretação. Contudo, estes termos apresentam diferenças como: O treinamento é um instrumento utilizado para suprir algumas deficiências apresentadas pelo colaborador e desenvolver as habilidades e competências (no colaborador) necessárias para o bom andamento das atividades. Contudo o termo desenvolvimento está ligado aos programas de resultados a longo prazo que visam a qualificação profissional de seus colaboradores.

Lacombe (2005) comenta que a estratégia do desenvolvimento organizacional é a preparação de agentes de mudanças, que são educados para treinar as pessoas da organização para as novas condições do ambiente externo e preparar a organização para as inevitáveis mudanças.

Assim, o papel das organizações no aprendizado de seus colaboradores vem se ampliando a todo instante, surgindo assim novos processos de desenvolvimento como a Educação Corporativa que segundo Eboli (2002, p.192) a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.

A autora comenta que os programas educacionais sempre existiram nas organizações, mas normalmente eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Como o nascimento das universidades corporativas mudanças ocorreram no sentido de ampliar o processo educacional para todos os funcionários da organização.

Assim as empresas que adotam os fundamentos das universidades corporativas, estão desenvolvendo um processo de aprendizagem contínuo em que toda a organização a cada dia aprende, transforma, aplica os novos processos e fundamenta a importância desta nova aprendizagem para atingir as metas da empresa. “As universidades corporativas administram todo o seu processo de identificação, captação, organização, representação, transmissão, utilização, ajuste e eliminação dos conhecimentos visando sempre à elevação do nível de competência das pessoas” (OLIVEIRA, 2007, p.38).

Além de desenvolver seus próprios programas de treinamento, as universidades corporativas, adotadas principalmente por organizações de grande porte, produzem materiais didáticos que tem por objetivo a formação contínua de todos os envolvidos na organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, citado por HANKE, 2006).

Como em muitas empresas não há lugar para se implantar uma universidade corporativa, assim são implantadas virtualmente, utilizando de recursos tecnológicos já disponíveis oferecendo o aprendizado “a qualquer hora e em qualquer lugar” (EBOLI, 2002).

Contudo, a nova era digital vem facilitando a aprendizagem, principalmente a modalidade virtual, levando as organizações a modificarem seus centros de treinamentos, tornando se ainda muito mais eficientes.

Assim, configura-se a Educação à Distância (EAD), que veio para ajudar em um novo processo de ensino-aprendizagem.

Diante de um novo olhar sobre os processos de treinamento e desenvolvimento, novas metodologias, programas e recursos são adotados, e em foco surge a EAD como uma modalidade importante de aprendizagem e ensino. Nos programas de treinamento e desenvolvimento a utilização dos recursos tecnológicos tem aumentado de forma significativa principalmente pela facilidade do acesso simultâneo de várias pessoas ao mesmo tempo. Segundo Niskier (2000, p.40) “o treinamento

também pode ser feito em casa, além de serem utilizados os intervalos de trabalhos”.

Portanto, a educação à distância é vista por muitas organizações como um recurso que operacionaliza as atividades de treinamento, aumenta a produtividade, reduz os custos entre outros.

Porém, a EAD é geradora de desconfiança quando se coloca a questão da separação do aluno e do professor no espaço e no tempo. Niskier (2000, p.43) comenta que “existem reclamações de que é muito restrita a interação professor-aluno, ficando este em boa parte sem a orientação adequada”. Estudos como o de Schroeder et al (2005) indicam que quando a organização com bases nos referenciais teóricos implanta um treinamento direcionado as características da empresa e customiza critérios e indicadores de avaliação de treinamento virtual, a educação à distância se torna um processo com resultados positivos para a empresa.

Além desses novos aparatos de inovações no mundo do desenvolvimento organizacional, outro ponto determinante neste tema é o foco no desenvolvimento de carreiras, pois o desenvolvimento de pessoas dentro de uma organização está intimamente ligado ao desenvolvimento de suas carreiras.

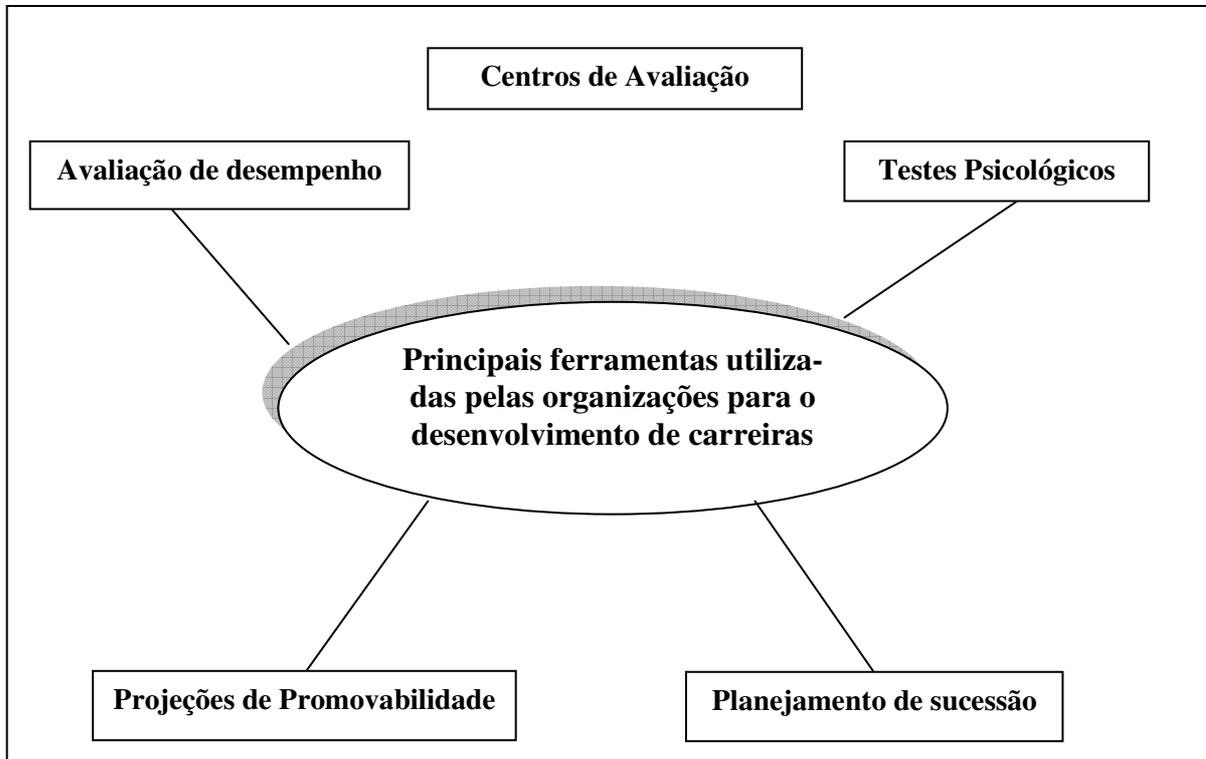
Segundo Chiavenato (2010, p. 413) “o desenvolvimento de carreiras é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento de carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados”.

“As organizações visam as pessoas interessantes, do ponto de vista empresarial, com características pessoais e potencial que estimulem a organização a investir no seu desenvolvimento para o futuro da empresa”. (MARRAS, 2009, p.168).

Assim, uma atenção especial deve ser dada no instante em que é preciso que a organização oriente seu funcionário no desenvolvimento de sua carreira, assim a organização deve instituir um programa sério e bem-elaborado de desenvolvimento de talentos. Estas organizações procuram detectar entre seus colaboradores os verdadeiros talentos, através de suas características profissionais e pessoais. (MARRAS, 2009).

Contudo, no planejamento do desenvolvimento organizacional, os gestores devem adotar ferramentas importantes para este processo, tais como as mencionadas na figura 1 a seguir:

FIGURA 1 - Principais Ferramentas utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Os centros de avaliação utilizam de entrevistas, exercícios, jogos entre outros para mensurar os pontos fortes e fracos dos candidatos, ajudando também a conhecer suas habilidades para se adequar a uma carreira certa, assim os testes psicológicos que também se encaixa em uma destas ferramentas, pode ser trabalhados dentro dos centros de avaliação ajudando a compreender melhor os interesses, competências e habilidades dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

A ferramenta avaliação de desempenho é outra ferramenta que fornece informações valiosas para o desenvolvimento de carreiras. Este instrumento gerencial permite ao gestor mensurar resultados obtidos por um colaborador ou um grupo, numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização, acompanhando o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir o nível de CHA (conhecimentos, habilidades e competências) (MARRAS, 2009).

Com a ferramenta projeções de promovabilidade, os dados obtidos na avaliação desempenho pode oferecer aos gestores projeções que podem identificar nos colaboradores crescimento nos seus conhecimentos e experiências.

Por fim o planejamento de sucessão que visa preparar os seus colaboradores para que os mesmos possam assumir posições mais complexas que surgiram com o passar do tempo na organização (FRANÇA, 2009).

Assim, para se ter a garantia que todo o processo ocorra de forma sistematizada e que vá de encontro ao planejamento empresarial, algumas etapas do treinamento devem ser cumpridas de forma sistematizadas. Essas abordagens envolvem quatro etapas: o levantamento das necessidades, a elaboração do programa de treinamento, implantação do programa de treinamento e a avaliação do programa de treinamento.

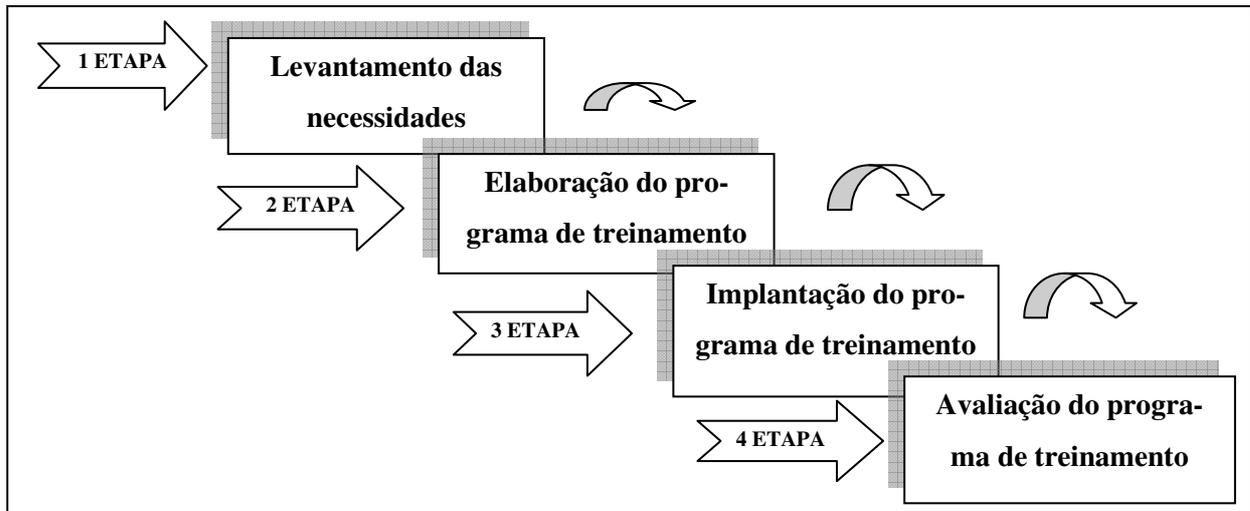
2.3 Etapas do Treinamento

Para desenvolver qualquer tipo de treinamento é necessário criar um programa de treinamento. Isto é, criar um conjunto de atividades ordenadas e integradas visando garantir o processo de aprendizado desejado. Isto implica dizer que é necessário planejar o treinamento e hierarquizar as suas fases. Além disto, este programa deve estabelecer coerência com todos os setores da empresa. Neste sentido, o treinamento assume a natureza de um processo de aprendizagem (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000).

De modo geral, este programa é composto pelas seguintes etapas: Levantamento das necessidades, Elaboração do programa de treinamento, implantação do programa de treinamento e Avaliação do programa de treinamento.

A seguir comenta-se sobre cada uma delas:

Figura 2 – Etapas do processo de treinamento



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

A figura acima indica que o processo de treinamento adotado pela organização deve começar pelo levantamento das necessidades da organização. Nesta primeira etapa a organização deve analisar as necessidades da empresa (estratégias e recursos para determinar onde enfatizar o treinamento), dos seus colaboradores (conhecimentos e habilidades, a fim de determinar quem precisa de treinamento) e análise da tarefa (levantamento das habilidades e competências exigidos).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.343) “um diagnóstico cuidadoso das condições e necessidades organizacionais é essencial para a elaboração da estratégia de treinamento”.

Giscard (1990) citado por Moraes (2002) faz algumas recomendações quando a determinação das necessidades de treinamento:

- as necessidades reais nem sempre são percebidas e, quando o são, nem sempre o são com lucidez;
- as necessidades percebidas nem sempre são expressas e, quando o são nem sempre o são clara fielmente;
- as necessidades expressas nem sempre são satisfeitas e, quando o são, nem sempre o são da maneira mais conveniente.

Portanto, a organização deve estar atenta a essas observações, pois caso não diagnosticados tais falhas irão comprometer a análise de levantamento das necessidades.

Uma análise bem estruturada conduz a um levantamento útil de dados, que ajudará em um bom planejamento do programa de treinamento.

É importante observar que toda a organização deve ser envolvida nesta etapa, principalmente o alto escalão da empresa, pois algumas necessidades estão ligadas diretamente aos planos dos gestores (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000).

O projeto constitui um dos melhores caminhos para o levantamento das necessidades de treinamento e deve ser planejado pelo órgão responsável pelo treinamento dentro da organização com ferramentas padronizadas para coleta e análise dos dados.

Conhecidas as necessidades do treinamento, é hora de planejá-lo. Planejar o treinamento é discutir antecipadamente o que deve ser feito, levando em consideração todo o contexto da empresa, como contribui colocando em mãos todas as informações necessárias para criar e aplicar um plano de planejamento consistente. O planejamento do treinamento deve ser trabalhado em todos os níveis da empresa e ser bastante flexível para atender as mudanças que podem ocorrer a qualquer momento (MARRAS, 2009).

Segundo Carvalho (2001, p.20) “planejar tem como propósito evitar, nas ações administrativas, a improvisação, a qual leva ao acaso e à incerteza, é uma projeção de intenções com base em fatos passados e presentes”.

Marras (2009, p.156) comenta que “essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado”.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) colocam que nesta etapa tendo determinado as necessidades de treinamento, o próximo passo é conceber o tipo de ambiente necessário para aumentar o aprendizado. Neste planejamento os especialistas acreditam que a concepção do treinamento deve focalizar pelo menos quatro questões relacionadas: a) objetivos instrumentais, b) prontidão e motivação do treinando, c) princípios de aprendizagem, d) características dos instrutores.

Os autores colocam que nos objetivos instrumentais devem estar contidos quais as habilidades e ou conhecimentos que seus colaboradores devem adquirir ou modificar. Os objetivos centrados no desempenho apresentam termos precisos como: “Calcular, reparar, ajustar, construir, montar e classificar.”

Na prontidão e motivação dos treinando, os colaboradores devem estar maduros para passar pelo processo de treinamento, por isso devem passar por uma avaliação em que diagnosticara se os mesmos possuem habilidades e conhecimen-

tos necessários para absorver o conteúdo apresentado no treinamento. É aconselhável conhecer as diferenças individuais de cada participante e agrupá-los de acordo com a sua capacidade de aprendizagem. Os questionários também ajudam no levantamento de dados em relação a expectativa do colaborador.

A motivação nesta etapa deve ser levada em consideração. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.141) comentam que para “aprendizagem atinja um nível ideal, os treinandos devem reconhecer a necessidades de novos conhecimentos ou habilidades, e devem manter o desejo de aprender à medida que o treinamento progride, estando sempre motivados”.

O planejamento do treinamento também deve passar pela instância da aprendizagem. Os princípios da aprendizagem devem estar presentes em qualquer projeto de treinamento, pois cada colaborador apresenta potencialidades e fragilidades. Assim os métodos e as técnicas utilizadas devem ser variadas e atender as necessidades de cada princípio.

Nesta ligação a última questão a ser trabalhada é as características dos instrutores, pois o sucesso ou fracasso de qualquer programa de treinamento dependerá de quem conduzirá. Assim algumas características indispensáveis os instrutores devem apresentar como o conhecimento do assunto, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor, interesse, instruções claras, assistência individual e entusiasmo.

Finalmente, planejado o processo de treinamento passa-se para a etapa crucial, implantar o programa de treinamento. É importante que a organização tenha em mente que a qualidade e a eficiência nos resultados devem estar em primeiro plano nesta etapa.

Os materiais didáticos devem ser planejados de forma que apresentem aos treinandos quais os objetivos deveram ser alcançados em cada módulo. A qualidade e diferenciação dos recursos didáticos também são de suma importância.

Finalizada a execução do treinamento a próxima etapa é a verificação de todo o processo: a avaliação do treinamento.

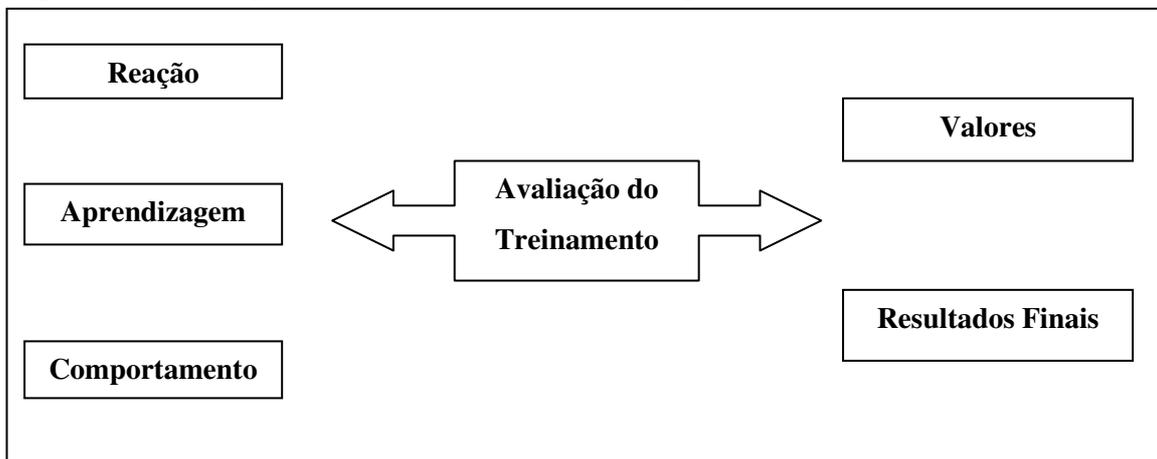
Nesta etapa segundo Marras (2009, p.159) a finalidade é aferir os resultados conseguidos comparativamente “aquilo que foi planejado e esperado pela organização”. França (2009, p. 95) observa que “todo treinamento deverá sofrer uma avaliação em relação ao aprendizado obtido, quantificado por testes pré e pós-treinamento”. O mesmo deverá “impactar uma ação (o treinamento em si) e uma reação

(os benefícios que o plano do treinamento trouxe para seus colaboradores e a organização)”.

A avaliação do treinamento é um instrumento que serve para mensurar se houve mudanças no comportamento dos colaboradores da empresa, e esta observação pode ser feita através de algumas dimensões como: a reação, o aprendizado, o comportamento, a avaliação de valores e avaliação dos resultados finais alcançados em função do treinamento (MARRAS, 2009).

Hamblim (1978) citado por Marras (2009, p.161) propõe estas cinco dimensões que podem ser melhor visualizadas na figura 3 abaixo:

Figura 3 - Avaliação do treinamento na Abordagem de Hamblin.



Fonte: Marras (2009, p.162).

Na dimensão reação pode ser identificada se houve a satisfação do colaborador perante a operacionalização do treinamento. A dimensão “aprendizagem visa diagnosticar o quanto o colaborador aprendeu, assim nada mais é do que a verificação prática do que foi assimilado durante o módulo de treinamento, comparativamente, ao resultado que se vinha obtendo antes do treinamento” (MARRAS, 2009, p. 161).

Segundo Eboli (2002) a avaliação da reação pode ser feita através de um questionário que mede as impressões dos participantes sobre os programas com relação a conteúdo, instrutores, materiais e recursos instrucionais, ambiente e instalações.

Na dimensão comportamento deve se observar se houve a mudança desejada no comportamento do colaborador durante o treinamento. Nesta dimensão Marras (2009) observa que o processo avaliativo é mais complicado devido à dificul-

dade imediata de comprovar a mudança e pela própria subjetividade em estimar os resultados obtidos.

Porém algumas questões normalmente poderão ser feitas para avaliar esse nível como: o que sabem fazer agora que não sabiam antes do treinamento? O que podem fazer agora que não conseguiam antes? (EBOLI, 2002, p. 211).

Marras (2009) salienta que na dimensão avaliação de valores deve ser analisado os efeitos do treinamento no que diz respeito aos sistemas de valores do indivíduo, verificar se os mesmos causarão mudanças no perfil cultural individual e por conseqüência na cultura da organização.

A dimensão avaliação dos resultados se restringe a analisar os dados obtidos no levantamento das necessidades da empresa com os resultados do programa de treinamento. As metas traçadas pela empresa devem ser levadas em consideração nesta dimensão.

2.4 Objetivos do treinamento

Em uma perspectiva mais ampla, o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Assim as organizações associam o investimento no treinamento, ao crescimento da lucratividade a longo prazo e ao aumento da produtividade pelo trabalhador.

Marras (2009, p.147) reconhece dois tipos de objetivos para o Treinamento e Desenvolvimento:

a) objetivos específicos:

- Formação profissional: tem com meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.

- Especialização: oferece ao trabalhador um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.

- Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

b) Objetivos Genéricos:

- Aumento direto da produtividade: na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho.

- Aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo.

- Incentivo motivacional: treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz – meta de todo ser humano. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade do trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem-feito para sua própria satisfação.

Dessler (2003, p.142) comenta que a empresa deve estabelecer objetivos concretos e mensuráveis. “Treinamento, desenvolvimento ou objetivos instrucionais de modo geral são definidos como uma descrição do desempenho que os aprendizes devem ser capazes de exibir para que sejam considerados competentes”.

Contudo, os objetivos devem ser flexíveis, na medida em que o treinamento é incorporado a empresa, pois, novas mudanças e necessidades surgem, buscando assim um replanejamento. A junção de todos estes itens garantirá um acerto no ponto alvo garantindo sucesso na implantação do processo.

2.5 Modelos de treinamento

Existe uma variedade de treinamento diante das diferentes finalidades a que ele é destinado. A seguir veremos os principais treinamentos apresentados pela literatura especializada:

a) Treinamentos por Orientação/Integração – Este tipo de treinamento é direcionado aos novos empregados recém ingressos na empresa. Seu objetivo é levar o trabalhador a se adaptar ao ambiente da empresa em menor tempo possível, bem como oferecer informações sobre a história da empresa, seus produtos/serviços, políticas, normas, regulamentos, cargos, setores, pessoas e sobre a cultura da organização (LACOMBE, 2005).

Há também um esforço para que este treinamento leve o ingressante a abandonar certas atitudes, atos, manias, valores e comportamentos que não se adequam aos objetivos e perfil da empresa. Nesta linha, seu objetivo é estabelecer também as atitudes, habilidades e comportamentos desejáveis e adequados ao alcance dos objetivos da organização (LACOMBE, 2005).

Quanto mais tempo e esforços dedicados para ajudar aos novos funcionários a se sentirem bem vindos, maior será a probabilidade deles se identificarem com a empresa e a se tornarem membros dela (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A figura 4 mostra os itens que integram um programa de treinamento de orientação.

Figura 4 – Itens para um pacote de orientações

- História da empresa,
- Cópia das metas e descrições específicas do cargo,
- Lista dos termos próprios da indústria, empresa e cargo,
- Cópia de cada publicação organizacional importante,
- Números de telefone e localizações de pessoal-chave,
- Cópias das formas de avaliação e procedimentos de avaliação do desempenho,
- Lista de oportunidades de treinamento no local de trabalho,
- Procedimentos de segurança e de emergência,
- Cópia do manual de normas da empresa,
- Organograma atual da empresa,
- Mapa das instalações,
- Cópia do contrato do sindicato,
- Lista de feriados,
- Lista de benefícios do funcionário,
- Fontes de informação,
- Cópias de plano de seguro

Fonte: Adaptado pela pesquisadora da fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.165).

b) Treinamento Comportamental – Este treinamento tem como meta desenvolver, aprimorar e melhorar comportamentos do trabalhador, principalmente visando o relacionamento adequado destes junto aos clientes externos e internos da organização. Trabalha também a noção das diretrizes, processos e ferramentas de gestão utilizadas pela empresa.

Milkovich e Boudreau (2000) apresentam um método de treinamento chamado de modelagem comportamental, que estimula os treinandos a “imitarem a

comportamento apropriado, uma vez tendo-o observado, baseia-se na teoria de que as pessoas podem construir modelos mentais dos comportamentos desejados”. Assim, os autores colocam que “as vantagens desse método de treinamento incluem o alto potencial de transferência para a situação real de trabalho”.

Dessler (2003, p.15) afirma que modelar o comportamento é “mostrar aos trainees o modelo ou o modo correto de fazer algo, deixar que cada pessoa pratique esse modelo e dar um retorno sobre o desempenho de cada um”.

c) Treinamentos Técnicos ou Operacionais – Milkovich e Boudreaux (2000) comentam que trata-se de treinamentos ligados a áreas específicas da empresa. Tem como meta capacitar o treinando em suas técnicas de trabalho de acordo com a necessidade de cada setor. Em muitos os casos, as habilidades técnicas dos funcionários são desenvolvidas fora do ambiente de treinamento e muitas habilidades técnicas são aprendidas em serviço. Esse tipo de aprendizado está relacionado com as habilidades operacionais como a operação de maquinário, a compressão de documentos, entre outras.

Robbins (2005) comenta que o treinamento técnico cresce em importância por causa das mudanças no modelo organizacional. Este mesmo autor coloca que a medida que a organização se achata, expandindo a utilização das equipes e derrubando as barreiras tradicionais dos departamentos os funcionários precisam aprender uma ampla variedade de tarefas e ter uma melhor compreensão de como a organização opera.

d) Treinamento Gerencial – Este treinamento é direcionado aos funcionários que exercem os cargos de Chefia/Gerência. Segundo Lacombe (2005) é um programa destinado a formar os futuros administradores de alto nível da empresa, o público alvo são executivos jovens de alto potencial que parecem ter condições de assumir posições de alta responsabilidade.

Nas organizações de grande porte, ele tem como objetivo ou foco maior o plano sucessório, ou seja, mudança de um funcionário em um cargo específico seguindo uma linha sucessória previamente traçada. Este tipo de treinamento possibilita a empresa formar seu quadro gerencial ao longo do tempo de modo a garantir o preenchimento de suas necessidades futuras.

e) Treinamentos do Sistema de Gestão da Qualidade – Este treinamento é voltado para os processos do Sistema da Qualidade, Políticas de qualidade, Procedimentos, Documentação entre outros temas relacionados. Ele propicia aprendi-

zado sobre todos os assuntos relacionados a implantação e a gestão de um sistema de qualidade total na empresa.

f) Estágios – Os estagiários são direcionados pelos discentes de instituições superiores ou de formação de cursos técnicos que não possuem vínculo com a organização, portanto não são empregados, porém as empresas utilizam os estagiários como forma de avaliar e treinar jovens presumivelmente com potencial (LACOMBE, 2005).

g) Treinamento para a formação de Trainees – Este treinamento se destina ao pessoal jovem, geralmente com nível superior, com pouco tempo de experiência na organização com a finalidade de preparar estas pessoas para assumir posições de responsabilidade na organização. É um tipo de treinamento muito detalhado abrangendo formações técnicas de interesse da empresa, podendo prosseguir por muitos meses (LACOMBE, 2005).

2.6 Técnicas de Treinamento

Muitas são as técnicas utilizadas pelas organizações na busca de um treinamento mais eficiente e bem estruturado. A tecnologia, por exemplo, está influenciando ao surgimento de novos métodos de treinamento e reduzindo os custos operacionais da empresa, levando ao declínio de algumas técnicas tradicionais.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.146) “as escolhas a respeito dos métodos e técnicas de treinamento são os aspectos fundamentais na implementação de um programa de treinamento”.

Desta forma, a Leitura é uma das técnicas mais utilizadas pelas organizações para a transmissão de uma informação e nos programas de treinamento. Um fator negativo que envolve esta técnica está no fato que ela adota uma postura passiva perante os seus treinandos, pois os instrutores transmitem as informações e os mesmos somente ouvem, sem nenhum ato de interação, porém a técnica é bem aceita no momento que apresenta uma grande quantidade de informação dentro de um determinado período de tempo.

Porém, para que esta técnica tenha uma aplicação positiva, durante o planejamento do treinamento os gestores devem estar atentos aos cuidados que

devem ser tomadas em relação à aplicação da técnica de leitura, como proporcionar um material mais atrativo e motivador, com um instrutor preparado para intervir em alguns momentos instigando o seu treinando a expor suas dúvidas quando necessárias.

Já, a Instrução programada é uma técnica utilizada para a instrução sem a presença do instrutor humano, permitindo que o treinando trabalhe no seu próprio ritmo. Segundo Chiavenato (2010) esta instrução programada são pequenas partes da informação que requeiram respostas relacionadas são apresentadas individualmente aos treinandos, assim os treinandos podem apresentar suas respostas, observando se compreenderam a informação obtida.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) complementam que esta técnica envolve o uso de livros, manuais ou computadores para dividir o conteúdo do assunto em sequências altamente organizadas e lógicas, que exigem a resposta contínua por parte do aluno.

Milkovich e Boudreau (2000) comentam que a instrução programada oferece ao aprendiz uma série de tarefas, permitindo assim a avaliação do sucesso em intervalos durante o treinamento e proporciona realimentação sobre as respostas corretas e incorretas na medida em que o aluno avança no programa.

Assim como a técnica de leitura, a instrução programada apresenta também pontos negativos e positivos. A vantagem que ela apresenta é que os treinandos podem levar e assimilar as informações em suas próprias casas, incorporando vários princípios de aprendizado estabelecidos. São materiais fáceis de distribuir e são utilizados de acordo com o ritmo de aprendizagem de seus treinandos.

Porém, há algumas limitações na implantação da técnica de instrução programada como o alto custo da estruturação e preparação do programa e apresentar aos mesmos temas factuais como a interação interpessoal. Há também uma discussão em relação ao aprendizado quando Milkovich e Boudreau (2000) comentam que esta técnica parece aumentar a velocidade do aprendizado, mas sua eficácia na melhoria da aprendizagem é controversa.

Outra técnica é o treinamento em classe utilizado fora do ambiente de trabalho, em uma sala de aula, onde os instrutores transmitem o conteúdo do treinamento, utilizando palestras, vídeos, demonstrações entre outros. Bohlander, Snell e Sherman (2003) comentam que é utilizada uma sala especial para o treinamento

introdutório, onde os treinandos recebem instruções no equipamento de operações, por exemplo.

Portanto, os métodos audiovisuais são utilizados para que os treinandos desenvolvam certas habilidades, principalmente em cargos ligados as áreas de produção, os recursos audiovisuais sempre são bem vindos. Usando um vídeo o instrutor pode explicar de maneira fácil e ágil a melhor maneira de montar um equipamento. Bohlander, Snell e Sherman (2003) colocam que o uso de câmeras permite que os treinandos e treinadores vejam uma gravação no local e tenham feedback imediato sobre seu progresso rumo aos objetivos de aprendizado.

Outra vantagem nesta técnica é que teleconferências podem ser utilizadas de vários locais no mesmo instante, proporcionando interação imediata dos treinandos. Esta ferramenta tornou-se poderosa nos últimos anos, pois transformam a educação continuada e a distância em realidade. Chiavenato (2010, p.381) complementa com uma nova “nomenclatura – Computer-based training (CBT) que é o treinamento com a ajuda de tecnologia da informação (TI). Pode ser feito através de CDs, DVDs, com a ajuda de multimídias como (gráficos, animação, filmes, áudio e vídeo)”.

Assistido por computador é uma técnica muito utilizada para desenvolver os programas de treinamentos. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.151) consideram que esta técnica se utiliza de duas formas distintas: instrução assistida por computador que oferece o material de treinamento para o treinando por meio de um terminal de computador em um formato interativo (solução de problemas, exercícios práticos, jogos) e instrução gerenciada por computador usa também a instrução assistida, porém ela usa o computador para gerar testes e fazer a contagem de pontos para determinar o nível de proficiência do treinando.

Muitas são as organizações que atualmente se utilizam dos recursos tecnológicos, que aliados a ferramentas com e-mails, teleconferências, videoconferências, groupware entre outros- tornam-se o programa de treinamento pela web um instrumento de grandes vantagens para a empresa como:

Quadro 2 - Resumo das vantagens de se usar a web como ferramenta de treinamento

Resumo das vantagens de se usar a web como ferramenta de treinamento
O aprendiz segue um ritmo individual.
O treinamento chega ao funcionário.
O treinamento é interativo.
Novos funcionários não têm de esperar por uma sessão de treinamento programada.
O treinamento pode focalizar necessidades específicas, conforme revelado por avaliações que acompanham o curso.
Os treinandos podem ser encaminhados para ajuda on-line ou receber referências de material escrito.
É mais fácil revisar um programa de computador do que mudar materiais de treinamento para a sala de aula.
É mais fácil manter registros.
O programa de computador pode ser ligado a apresentações de vídeo.
O treinamento pode ser efetivo em termos de custos, se usado por um número maior de funcionários.

Fonte: Adaptado pela pesquisadora com as informações dos autores Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.153)

A Técnica de Simulação muito aplicada no treinamento de operações técnicas, como máquinas, equipamentos, veículos, onde se pode medir a habilidade motora e/ou visual dos treinandos e suas reações imediatas e certas situações (MARRAS, 2009, p.158).

Um exemplo bem interessante é os treinamentos feitos com pilotos de aviões, foguetes ou máquinas de um alto valor econômico. Não é aconselhável que este treinamento seja feito no equipamento real, assim as organizações montam simuladores da máquina real oferecendo um realismo dos equipamentos e sua operação com um custo menor para a organização.

O Estudo de caso, muito usado em sala de aula utilizasse de exemplos de casos concretos para analisar, sintetizar e basear suas decisões nas situações apresentadas. Marras (2009) observa que o estudo de caso desperta a criatividade do treinando, promove a participação no processo decisório e instiga a familiarização com problemas reais do dia-a-dia.

Possibilidades do estudo de caso na visão de Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.156):

- a) Habilidades analíticas, de solução de problemas e de pensamento crítico são mais importantes;
- b) Conhecimentos, habilidade e aptidões são complexos e os participante precisam de tempo para dominá-los;

c) A participação ativa é desejada;

d) O processo de aprendizado (questionários, interpretação, etc.) é tão importante quanto o conteúdo;

e) A solução de problemas em equipe e a interação são possíveis.

A utilização de Seminários e Conferências possibilita a reunião de grupo de pessoas, durante o treinamento levantando pontos-chaves para um debate ou discutir questões referentes aos objetivos do treinamento. Em muitas situações os seminários e conferências são conduzidos juntamente entre uma universidade e organização para que encontrem soluções viáveis para a organização. Dentro dos seminários são utilizadas as palestras que apresentam aos treinandos o conhecimento de uma pessoa especial e logo após os mesmos passam ao debate sobre os detalhes do tema apresentado (MARRAS, 2009).

Modelagem Comportamental é uma técnica que combina vários métodos de treinamento diferentes e, portanto, vários princípios de aprendizagem. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) a modelagem comportamental envolve quatro componentes básicos:

a) Etapas de aprendizado – No início da instrução, as metas e os objetivos a serem alcançados essenciais do programa são enumerados, porém em alguns casos as etapas do aprendizado definem a sequência de comportamentos que devem ser ensinados.

b) Modelo – Os treinandos assistem a filmes em que o gestor é apresentado lidando com um colaborador no esforço para melhorar o desempenho do mesmo. Este exemplo mostra como lidar com uma situação e apresenta os pontos de aprendizagem.

c) Prática de desempenho de papéis – Os treinandos participam de um extenso ensaio dos comportamentos apresentados nos modelos, observando que a maior parte do treinamento é utilizada as práticas de habilidade que os mesmos devem desenvolver.

- Feedback e reforço: À proporção que o comportamento dos treinandos se assemelha ao modelo apresentado, o orientador apresenta reforços sociais como elogios, incentivo e atenção. Filmar os ensaios de comportamento durante o treinamento fornece um feedback e reforço ao participante.

Neste capítulo foram apresentados o conceito de treinamento e desenvolvimento organizacional, seus objetivos, tipos de treinamento, etapas do treinamento

colocando a importância e os benefícios de se adotar este processo no contexto empresarial.

O próximo capítulo irá tratar as competências profissionais.

3 AS COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DE TRABALHO

O capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre o tema Competências e tem como objetivo conceituá-lo com base na idéia de que competência não se liga apenas ao indivíduo, mas sim às suas ações com o meio em que vive podendo ser fruto também do cenário no qual está inserido, seja este organizacional ou não.

3.1 Contextualização do Conceito de Competências

A globalização estimulou significativamente a competição mundial e, conseqüentemente, passou a exigir das organizações novos modelos de gestão e inovação tecnológica para garantir o nível de competitividade.

Nesse contexto, a gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para realidades, tais como, qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças derivam da nova economia, da era digital e dos novos paradigmas na gestão organizacional (FRANÇA, 2009).

Assim, “o conceito de competência e o modelo de gestão de pessoas por competência ganham impulso tanto no mundo acadêmico como no mundo empresarial” (FLEURY, 2002, p.52).

Segundo Ruas (2005, p.95) a “palavra competência, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica para expressar a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões da época”.

Fleury (2002) coloca que o debate sobre competência aplicado ao campo das organizações iniciou em 1973, com um artigo publicado por McClelland “testing for competence rather than intelligence” (Testando por competências em vez de inteligência). Neste instante houve o pontapé inicial onde administradores, psicólogos começaram a estudar e debater sobre o tema.

De acordo com Fleury (2002), no referido artigo, o autor considera que a competência é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior a realização de uma tarefa ou um determinada situação. O autor ainda diferenciou competência de aptidão, talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado; de habilidades, demonstração de um talento particular na prática; e de conhecimentos, o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Nos anos 1980, Richard Boyatzis, analisando os estudos sobre as competências apresentou o seu conceito voltado para competência gerenciais, como sendo um conjunto de características e traços que definem um performance superior. Assim os trabalhos dos autores como Spencer e Spencer, Mirabile e Mclangam marcaram a literatura americana a respeito do tema competência (FLEURY, 2002, p. 53).

Fleury (2002) comenta que historicamente o conceito de competência vem sendo pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que justificam uma alta performance. A autora observa que tais dimensões estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas.

Embora o início do estudo sobre competências focou no lado individual, os estudiosos americanos observaram que as competências deveriam se alinhar as necessidades da empresa, ou seja, a cargos e posições (FLEURY, 2002).

Assim, as competências poderiam ser definidas e desenvolvidas de acordo com os objetivos e necessidades de cada organização, partindo da percepção da alta direção sobre para onde a empresa deve ir. Normalmente essa percepção se manifesta em formas de estratégias, que podem estar sistematizadas ou não, dependendo da cultura da empresa.

Se já estiverem claramente definidas, parte-se delas para a definição das competências, caso contrário, faz-se necessário levantar junto à organização quais são os desafios e que estratégias serão utilizadas. Assim, realiza-se junto com a organização a identificação das competências essenciais para a empresa que sejam desdobradas em competências individuais necessárias a serem desenvolvidas junto aos colaboradores.

No contexto francês, o debate sobre competência iniciou nos anos 70, quando este conceito passou do mundo educacional para o mundo organizacional.

Insatisfeitos com o descompasso que se observavam nas necessidades do mundo do trabalho (principalmente na indústria), os franceses procuravam aproximar o ensino das necessidades reais da empresa, com o intuito de aumentar a capacitação de seus colaboradores e suas chances de se empregar (FLEURY, 2002).

Os franceses buscavam estabelecer a relação entre competência e os saberes – saber agir, no referencial do diploma e do emprego, mas somente nos anos 90 que a literatura francesa emergiu-se. Procurando ir além do conceito de qualificação, colocando o trabalho não mais como um conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas ser tornando um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (FLEURY, 2002).

No Brasil, os debates sobre competências emergiram-se das discussões acadêmicas, inicialmente fundamentadas na literatura norte americana, sendo considerada um input, algo que o indivíduo tem (FLEURY, 2002).

Nos anos 90, pesquisadores tentaram implantar o conceito de competência em trabalhos de intervenção nas empresas brasileiras, bem como na adaptação das organizações multinacionais, na gestão de pessoas. Apesar de um bom resultado o conceito de competências abrangeu poucos aspectos desta gestão de pessoas nessas empresas (DUTRA, 2011).

A primeira oportunidade de aplicação do conceito de competências ocorreu em um sistema integrado de gestão de pessoas nos anos de 1996 e 1997 em uma organização do setor de telecomunicação. A partir de pesquisas onde os conceitos foram se transformando em instrumentos de gestão foi possível discutir aspectos importantes no contexto da gestão de pessoas e no mundo das competências como a validação do seu conceito e sua aplicação como ferramenta da gestão de pessoas (DUTRA, 2011).

Wood Junior e Picarelli Filho (2004, p.127) colocam que o conceito de competência apresenta três componentes básicos:

- conhecimentos é o “saber adquirido, os conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho;
- habilidades é o “saber fazer”; ou seja, é o conhecimento colocado em prática;
- atitudes são relacionadas aos comportamentos do colaborador, a forma como ele age junto a pares, superiores e subordinados.

Segundo Ruas (2005, p. 36) “a crescente utilização da noção de competência no ambiente empresarial brasileiro tem renovado interesse sobre este concei-

to, porém a noção deste conceito competências ainda apresenta muitas indefinições, dificultando a utilização adequada por parte das organizações”.

Reconhecem-se ainda os diferentes agentes e atores envolvidos neste conceito. De um lado, está a organização com competências próprias. Neste contexto, as competências são originárias do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Do outro, as pessoas com um gama de competências que podem estar sendo utilizadas pela organização ou não.

Segundo Fleury (2001, p.186) a competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Lado a lado pessoas e organizações propiciam processo contínuo de trocas de experiências, assim as organizações transmitem para o colaborador seu patrimônio, enriquecendo-o e preparando-o para enfrentar situações profissionais e pessoais. O colaborador, ao desenvolver a sua capacidade individual transfere para a organização seu aprendizado, levando a mesma a enfrentar novos desafios.

Quando utilizado de maneira eficiente e consciente o patrimônio do conhecimento da organização, os colaboradores validam e implantam modificações necessárias para seu aprimoramento.

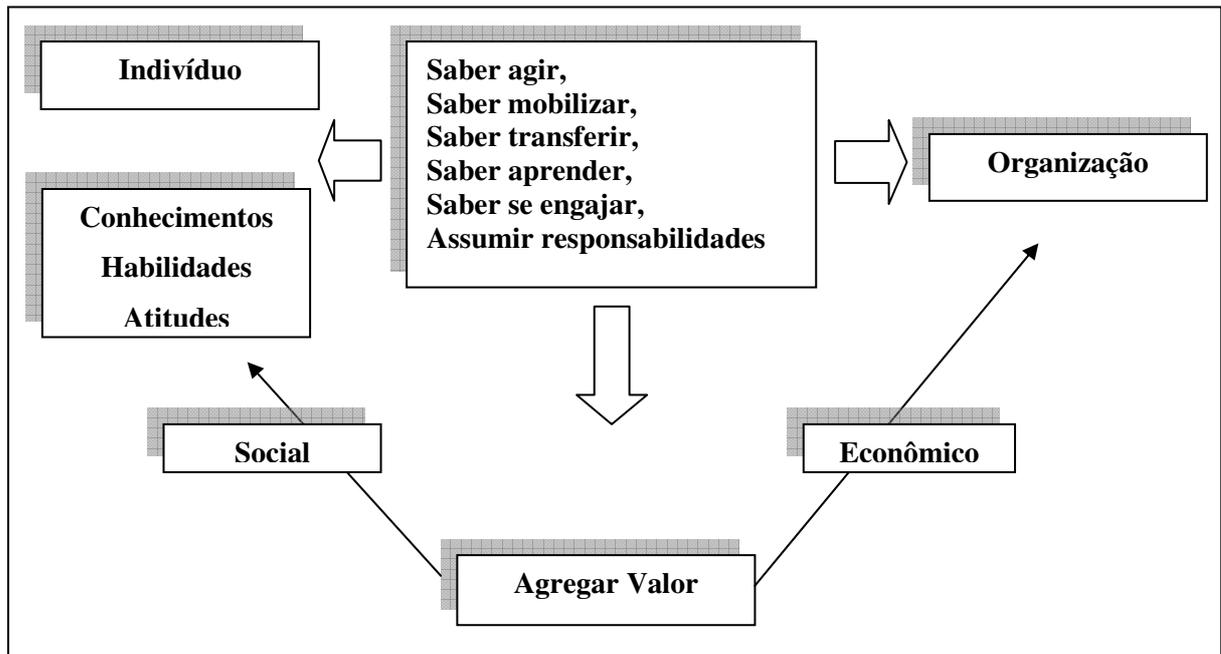
Segundo Dutra et al. (2001, p. 26) a competência é compreendida por alguns teóricos da administração como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoas desenvolva suas atribuições e responsabilidades.” Mas o fato de as pessoas possuírem conhecimentos, habilidades e atitudes não significa benefícios para a empresa a menos que ocorra a entrega por parte do funcionário, ou seja, que ele efetivamente coloque em prática essa competência.

Fischer et al (2009) comentam que tornou-se uma constante preocupação das organizações que buscam diferenciar-se de seus concorrentes, integrar pessoas capazes de tomar iniciativas, ir além das atividades prescritas e com capacidade de compreender, aprender sobre novas situações e contextos de trabalho.

Assim, conforme acreditam muitas organizações, a partir da gestão de competências organizacionais e de seus colaboradores passa a ser possível promover uma mudança de atitude e formação de seus profissionais em relação às práticas de trabalho necessárias para o sucesso organizacional.

Para Fleury (2002, p.55) a noção de competências é apresentada associada a verbos e expressões como se apresenta na figura abaixo: As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Figura 5 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury, Maria Tereza Leme (Coord). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

Assim, a autora define competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recurso, habilidade, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

No quadro abaixo Fleury e Fleury (2010) apresentam o significado dos verbos expressos neste conceito.

Quadro 3 - Verbos e seus significados – Competências do Profissional

Saber Agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir.
Saber Mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber Comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber Aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e proporcionar o desenvolvimento dos outros.
Saber Comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber Assumir Responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
Ter Visão Estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Adaptado pela autora – Fleury e Fleury (2010, p.31)

Sanchez e Heene (1997) citado por Takahashi (2008) apresentam as competências em dois enfoques e reforça as diferentes maneiras de abordá-las: Estática e dinâmica. A análise estática de competências significa ter uma visão de competências em um dado momento na organização. Porém, uma análise dinâmica significa compreender como as competências são desenvolvidas. O enfoque dinâmico refere-se ao processo pelo qual as competências mudam e se desenvolvem, e como este processo está relacionado à aprendizagem organizacional, assim, as competências estão relacionadas com a capacidade de se ajustar e movimentar adequadamente dentro de uma organização, e não apenas a ter uma gama de conhecimentos e habilidades; este ato gera uma nova configuração de competências resultante do aprendizado ao lidar com a nova situação.

Wood Junior e Picarelli Filho (2004, p.106) definem “habilidade como a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”. Estes autores observam que uma habilidade poder ser caracterizada pelos seguintes elementos:

- conhecimento: construído por um conjunto de conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho, ou seja, é o saber adquirido, que pode ser transmitido e aprendido.
- aptidões pessoais: ligadas às características de cada pessoa, tais como capacidade de concentração e coordenação motora.
- aplicação prática: relaciona-se à mobilização dos conhecimentos teóricos e das aptidões pessoais, aplicados ao trabalho (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p.106).

Wood Junior e Picarelli Filho (2004, p.106) comentam que as “habilidades são determinadas de acordo com a realidade de cada organização”. De acordo com o quadro abaixo há três formas para a definição de habilidades.

Três formas para definir habilidades de acordo com Wood Junior e Picarelli Filho (2004, p.106):

Primeira: Com base na análise das habilidades de um grupo de especialistas ou profissionais em diferentes momentos da carreira de determinado cargo, função ou processo de trabalho.

Segunda: Com base na análise de um grupo de profissionais com alto desempenho em determinado cargo, função ou processo de trabalho

Terceira: Com base na análise dos processos atuais e dos processos a serem criados ou desenvolvidos futuramente, que proverão apoio aos objetivos estratégicos da organização.

Cabe salientar que para esta investigação, que não se espera identificar tipos de habilidades e sim observar se as mesmas foram ou não adquiridas após os programas de treinamento oferecidos pela organização.

3.2 Níveis das competências

No contexto de trabalho, as competências são tratadas em três níveis: individuais e humanas, grupais e organizacionais.

Primeiramente as competências Individuais e humanas apresentam-se como uma relação de saberes (empirismo) pelo indivíduo a partir da sua trajetória de vida, seus aprendizados, sua formação. É caracterizada por uma aprendizagem ativa, um conjunto de conhecimentos que busca sempre o aperfeiçoamento individual e profissional.

Esta competência possui a dimensão mais conhecida e difundida, já que se confunde com noções similares (qualificação, atribuições, responsabilidade, etc). Assim observações empíricas têm mostrado que a noção de competência, na sua dimensão individual, vai carregar consigo uma grande heterogeneidade de percepções e conceitos, especialmente no ambiente das organizações (RUAS, 2008, p.48).

Zarifian (2011, p.115) comenta que “é a organização, em especial, que permite a unir a competência individual à competência coletiva.” Que cada vez mais um indivíduo constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso edu-

cativo como em seu percurso profissional, com uma variedade de fontes de conhecimento, de especialidades de experiências.

Já, a segunda a competência Grupal apresenta-se como o somatório das competências individuais, entrosadas em um grupo (equipes). E todos com o mesmo objetivo: alcançar as metas traçadas pela organização. Contudo este entrosamento não significa a ausência de algum conflito, porém o grupo é trabalhado para diminuí-los e enfrentá-los de melhor forma possível (ZARIFIN, 2011).

Segundo Zarifin (2011) observa que todo gestor sabe bem que uma equipe de vendas, revela-se mais competente do que a simples soma do que cada membro desse coletivo conhecia inicialmente. Por esse motivo que esses coletivos são muito valiosos, a ponto de a simples partida de um colaborador conseguir transformar seu funcionamento.

Por fim, as Competências Organizacionais tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas, administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. Para os defensores desta linha, esse portfólio é o instrumento que cria a vantagem competitiva (Fleury e Fleury, 2010).

Assim, as informações obtidas por este portfólio direcionam a empresa na definição das suas estratégias competitivas e inserindo no seu contexto o desenvolvimento das competências organizacionais.

Gomes, et al (2008, p.219) comentam que através das palavras-chaves retiradas dos pensamentos dos autores citados acima, os mesmos apresentaram sua conceituação sobre competência:

Competência Organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes; e que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e para a formação de vantagem competitiva sustentável.

Ruas (2008) observa que no âmbito organizacional, em forma de competência coletiva, a competência organizacional, é ligada aos elementos da estratégia competitiva da organização como: visão, missão e intenção estratégica. Também é importante salientar que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as pessoas da empresa.

Não é possível se dissociar o assunto competência organizacional do assunto pessoas, e, portanto, de competências individuais (GOMES et al, 2008, p.219).

Ulrich (2000) apud Gomes (2008, p.220) “comenta que para o qual as competências organizacionais são compostas por conjuntos de competências individuais e, por isso, adquirem significado para os funcionários”.

Prahalad e Hamel (1990) autores que descrevem sobre competitividade empresarial apresentam as “competências essenciais”, considerando-as como portas para as organizações alcançarem o sucesso e, que só serão abertas para as organizações que souberem desenvolver as competências necessárias:

Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenador as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia. Estas competências são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento para o trabalho pela fronteiras organizacionais. A ligação tangível entre as competências essenciais identificadas e os produtos finais são o que chamamos produtos centrais- a manifestação física de uma ou mais competências (p.85).

As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios:

- a) oferecem reais benefícios aos consumidores;
- b) são difíceis de imitar, e
- c) dão acesso a diferentes mercados e clientes.

Assim, quando a organização definir sua estratégia de competição, a mesma identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias para cada função – as competências organizacionais (FLEURY E FLEURY, 2010, p. 33).

Tais competências resultam num conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, diferente do de sua concorrência (ODERICH, 2005). A autora ainda ressalta que para ser considerada competência específica da organização, é preciso que haja valor percebido pelo cliente, diferenciação entre os concorrentes.

Ela observa também que é possível identificar uma clara tendência pela busca da aprendizagem nas organizações, para o desenvolvimento das novas competências. Desse modo, a aprendizagem organizacional é uma proposta que vem ganhando força, citada por muitos autores como a “chave” para o desenvolvimento das competências.

3.3 Categorias de Competências

As categorias de competências se apresentam distintamente em diferentes áreas. Man e Lau (2000) as classificam em competências de oportunidade, competências de relacionamento, competências empreendedoras, competências conceituais, competência administrativa, competência estratégica, competência de comprometimento.

O primeiro tipo de competência mencionada pelos autores faz referência ao momento favorável para as negociações, aproveitando as oportunidades que vão surgindo, levando em conta o nicho, avaliando as possibilidades de negociação em junção com os objetivos e metas que se pretende alcançar.

Stevenson e Gumpert (1985) complementam esta idéia acrescentando a importância da organização nesta tipologia de competência, pois alguns elementos como, a vigilância, a equipe que será selecionada, os riscos que serão assumidos dentre outros, podem ser controlados. E também deve-se fazer um planejamento mesmo com relação aos fatores que não se pode controlar, como os aspectos culturais, sociais e econômicos que fazem parte do universo de oportunidades para as negociações.

Quanto às competências de relacionamento, os autores Ring e Van de Ven (1994) evidenciam que devem-se trabalhar a imagem do negociador, para que o mesmo transmita confiança através de sua conduta, que deve ser de competência, compromisso e com uma boa reputação para que se forme uma rede de parceiros que facilite as negociações.

Atualmente uma ferramenta fundamental para a expansão desta rede de parceiros se dá pelo networking, que segundo Minarelli (2001) facilita o desenvolvimento organizacional, pois vai ampliando paulatinamente o relacionamento empresarial, possibilitando o crescimento das negociações, além de explicitar as novidades trazidas pelas empresas, como menciona Coriat (1994) no qual há uma troca de conhecimentos e produtos que fazem com que haja a incrementação dos produtos apresentados ao mercado, melhorando os resultados esperados.

Castells (1999) contribui com relação a este aspecto dizendo que este tipo de relacionamento, possibilita a constante pesquisa de mercado, e com isto as

estratégias são definidas através do conhecimento obtido no compartilhamento em rede.

A competência empreendedora, outro tipo delineado por Man e Lau (2000) diz respeito a colaboradores que trabalham dentro de uma visão estratégica, adequando as metas da organização de acordo com as constantes pesquisas de mercado que são efetuadas, aproveitando as oportunidades que vão surgindo.

Na competência conceitual, Man e Lau (2000) salientam a habilidade de observação de muitos colaboradores dentro das organizações, que precisam ser hábeis e agir rápido de acordo com o ambiente interno e externo, conforme as oportunidades, tendo que agir de maneira rápida, utilizando sua intuição para os negócios, ampliando suas ações nas decisões a serem tomadas.

Neste sentido, estes colaboradores precisam ter uma visão ampla, percebendo as situações que acontecem em diferentes pontos, tentando encontrar soluções para cada problema, descobrindo nichos de mercado onde outras pessoas enxergaram somente o caos, com mercados saturados, adequando seu produto às necessidades das pessoas e mantendo um diferencial daquilo que já existe neste mercado (MAN; LAU, 2000).

Percebe-se que uma competência está vinculada a outra, sendo necessário o desenvolvimento de todas as competências mencionadas para o bom êxito do negócio.

Desta forma a competência administrativa contribui para este processo, pois executa um planejamento do que será feito para alcançar os objetivos da empresa. E este planejamento deve envolver não somente os recursos materiais, mas também recursos humanos, tecnológicos, financeiros. O gestor tem como função gerir os negócios, administrando os recursos para o fortalecimento da empresa (MAN; LAU, 2000).

Nas competências estratégicas os colaboradores precisam estar atentos à novas tendências, traçando o percurso a ser percorrido pela organização a curto, médio e longo prazo que deverão ser alcançados. Para isto necessitam de estratégias que sejam possíveis de serem realizadas.

Segundo Mintzberg et al (2000) os colaboradores devem captar as diversas informações advindas do ambiente e de acordo com suas percepções traçar estratégias que atendam às demandas que vão surgindo. Ou seja, eles precisam ser

mais empreendedores tendo uma ótica diferenciada das dos demais colaboradores da instituição, gerenciando com competência estratégica (KETS DE VRIES, 1997).

De posse de um bom planejamento estratégico, a empresa tem um norte a seguir, e com isto transmite confiança aos seus colaboradores orientando-os quanto ao que deve ser feito, construindo desta forma o profissional que irá atuar junto aos clientes (KERNS, 2002).

A competência de comprometimento é de suma importância para o desenvolvimento das organizações. A empresa precisa de colaboradores dedicados e organizados, treinados para enfrentar as diversas situações que podem surgir. Para isto o que se deseja do desempenho deste colaborador deve ficar bem claro para que sua devoção até mesmo ao trabalho árduo esteja relacionado ao desejo de cumprir a meta que lhe foi atribuída, mesmo em situações de fracasso, neste caso deve-se fazer uma reorganização das metas e do planejamento a ser seguido, o importante é manter o colaborador motivado para o cumprimento das metas (MAN; LAU, 2000).

E esta motivação vincula-se à responsabilidade do colaborador, aos valores que o mesmo julga essenciais, ao sentimento de equipe, aos planos que foram traçados anteriormente, às aspirações de crescimento e a vontade de superar os desafios enfrentados.

O próximo capítulo irá descrever sobre o conceito de aprendizagem organizacional.

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SEUS NÍVEIS

No capítulo anterior falou-se muito sobre competências individuais e organizacionais, porém deve-se colocar em pauta a seguinte questão: como o indivíduo ou as organizações adquirem a competência. Assim, pode-se dizer que a competência se desenvolve quando se aprende alguma coisa. Contudo neste capítulo vamos começar a estudar o universo da aprendizagem.

4.1 O Conceito de Aprendizagem

Segundo Bueno (1966) apud Gomes et al (2008, p.227) a palavra aprendizagem origina-se de aprendiz + agem.

Contudo, mais do que adquirir conhecimento, a aprendizagem ocorre quando mudanças comportamentais podem ocorrer no âmbito do indivíduo.

As emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias, assim, as pessoas lembram-se melhor daquilo que lhes despertou sentimentos positivos do que aquilo que lhes despertou sentimentos negativos.

Fleury e Oliveira Junior (2002, p.134) comenta que “a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudanças no comportamento da pessoa”.

Robbins (2005, p.47) observa que a primeira evidência de que ocorreu um aprendizado é haver uma mudança observável no comportamento.

Gomes et al (2008, p.227) define também aprendizagem como “a compreensão por meio da experiência, incluindo a aquisição de novos entendimentos e modos de pensar e transformando as experiências em algo significativo”.

França (2009, p.97) argumenta que “a aprendizagem é a mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades”.

Quadro 4 – Conceitos de Aprendizagem

Autores	Conceito sobre Aprendizagem
Vygotsky (1896-1934)	É o processo pelo qual o indivíduo adquire informações, habilidades, atitudes, valores, envolvendo sempre a interação social, por meio de contato com a realidade, o meio ambiente e as outras pessoas.
Campos (1970)	Sendo necessárias condições facilitadoras e determinantes, como as orgânicas e a maturidade, bem como disposição interna, ou seja, motivação para que haja um estímulo contínuo.
Ferreira (1988)	Significa o primeiro ensino, aprendizado, prática em determinada profissão, iniciação, adestramento. Logo, aprendiz é aquele que aprende um ofício
Libâneo (1991)	Toda e qualquer atividade humana, praticada no ambiente em que vivemos, pode levar a uma aprendizagem, que ocorre durante toda a vida, em todos os lugares e em múltiplas experiências.

Fonte: Adaptado Gomes *et al* (2008, p.227).

As discussões sobre aprendizagem em organizações enraízam-se mais fortemente na perspectiva cognitivista, enfatizando, porém as mudanças comportamentais observáveis. Assim, como as pessoas aprendem e desenvolvem as competências necessárias à organização e o seu projeto profissional ? (FLEURY E FLEURY, 2010, p. 40).

No quadro a seguir pode ser observado situações de aprendizagem que citado por Gomes *et al* (2008) podem proporcionar a transformação do conhecimento em competências. Porém deve ser observado que essa transformação só acontece em um contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor no indivíduo, mas também à organização.

Quadro 5 - Processo de desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como fazer.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como comportar.	Experiência profissional.
Conhecimento Social.	Saber como comportar.	Experiência social e profissional.
Conhecimento Cognitivo.	Saber lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: Fleury e Fleury (2010. p.40).

4.2 Níveis de Aprendizagem

4.2.1 Nível Individual

No nível individual, “ele é armazenado em modelos mentais individuais, pois representa muito mais que a simples memorização, envolvendo a produção ativa de novos conhecimentos” (KIM, 1996 apud GOMES *et al*, 2008, p.227). O autor ainda complementa que a visão pessoal do mundo, abrangendo percepções explícitas e implícitas, determinando como a informação armazenada será aplicada em determinada situação.

Para Senge (2002, p.17) os modelos mentais são “idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmos imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes”.

Podemos assim observar que o processo de aprendizagem pode variar de indivíduo para indivíduo, pois nem todos aprendem da mesma forma e no mesmo tempo. Surgem então os estilos de aprendizagem. Gomes, et al (2008, p.229) comentam que “ o estilo de aprendizagem específico para cada indivíduo é a combinação de três fatores”:

- a) A forma como cada um capta as informações;
- b) Como as organiza e as processa;
- c) E quais as condições necessárias para a compreensão e o armazenamento dessas informações;

Na área psicológica existem dois modelos de teorias de aprendizagem que dão apoio aos principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo.

O modelo behaviorista: “Concentra-se no comportamento que é observável e mensurável, assim, a aprendizagem consiste em condicionar comportamentos, existindo dois tipos de condicionamento: o respondente e o operante”. Gomes *et al* (2008, p.228). O autor ainda observa que o “Condicionamento respondente é aquele associado aos reflexos, e o operante é o conseguido por meio de reforços considerados responsáveis pela maior parte dos comportamentos que adquirimos.

França (2009, p. 97) coloca que o modelo behaviorista foca-se no comportamento, pois é “observável e mensurável”; partindo do princípio de que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, conseqüências. A autora comenta que “planejar o processo de aprendizagem implica definir todo processo, em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica”.

Gomes *et al* (2008, p.228) comentam: O modelo cognitivo apresenta uma abrangência maior, pois “busca explicar os fenômenos internos complexos, com a gênese da aprendizagem, a formação de conceitos e a solução de problemas, considerando crenças e percepções do indivíduo como determinantes no modo de apreensão da realidade”.

Neste contexto França (2009, p. 98) coloca que a aprendizagem constitui um evento interno, não observável, que é inferido por meio do desempenho das pessoas.

Dentre as múltiplas teorias sobre aprendizagem individual, a aprendizagem experiencial baseada nos estudos de Dewey, Lewin e Piaget, coloca que “o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, e gerando uma permanente revisão de conceitos” (ANTONELLO, 2005, p. 18).

Kolb (1997) apud Gomes *et al* (2008, p.228) baseado no modelo da aprendizagem experimental desenvolveu o modelo de aprendizagem vivencial.

Neste modelo existem quatro tipos de habilidades que os aprendizes precisam para desenvolver o efetivo aprendizado:

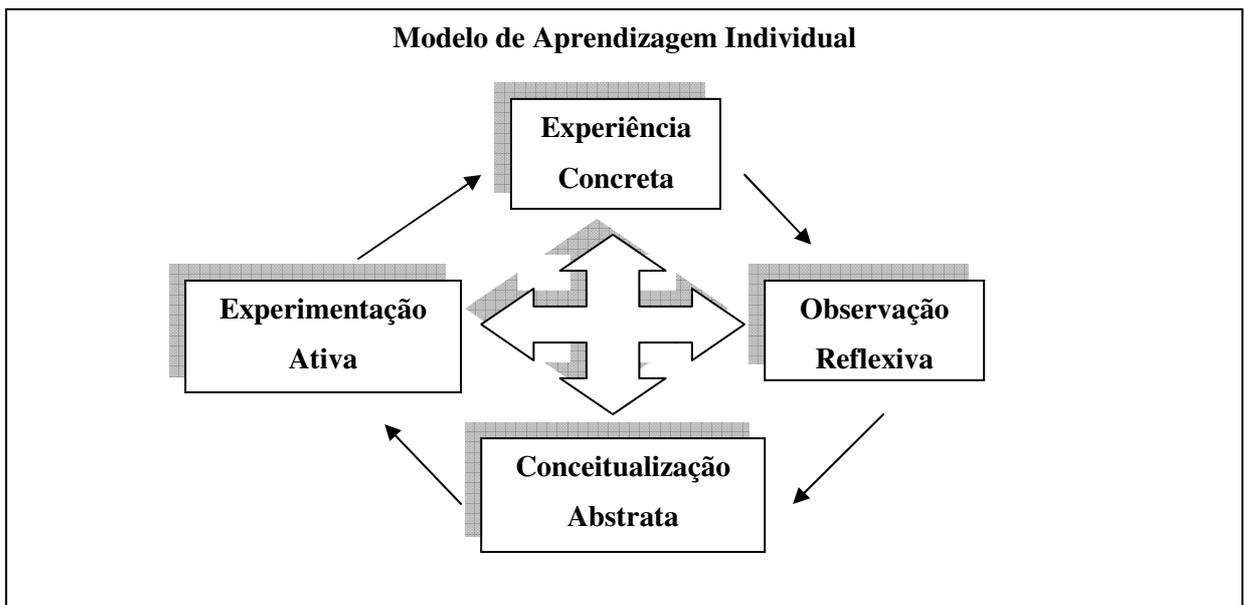
a) A experiência concreta: ações que ocorrem no dia-a-dia das pessoas, como, andar, dançar, andar de moto etc.

b) A observação reflexiva: As pessoas procuram referências e ligações de suas experiências anteriores, com a intenção de refletir sobre as conseqüências e causas que determinadas ações trouxeram para sua vida, trata-se de uma reflexão sobre o lado bom e ruim dessas experiências

c) Conceitualização abstrata: Conclusão que se tira das experiências que foram vivenciadas e guardadas em nossa memória. Os indivíduos adquirem uma opinião formada e clara sobre as ações da sua vida.

d) Experimentação Ativa: Momento em que as pessoas agem de acordo com seus conhecimentos e experiências, colocando em prática novas atitudes, baseada em uma nova aprendizagem e comportamento, corrigindo os erros do passado, porém em alguns momentos interferências pode aparecer como, medo, insegurança, crença natural do ser humano.

Figura 6 – Modelo de aprendizagem Individual



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

4.2.2 Nível Grupal

A aprendizagem pode vier a construir-se em um processo social e coletivo; para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e a crenças individuais, interpretando-as e integrando-as, em esquemas coletivos partilhados, assim com o surgimento de pertencer ao grupo pode construir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem (FLEURY E FLEURY, 2010).

4.2.3 Nível Organizacional

A aprendizagem em organizações vem sendo usualmente associada aos processos de treinamento, desenvolvimento e educação. Contudo, nem tudo que gera aprendizagem constitui em ações formais dos programas de treinamento e desenvolvimento.

É importante observar que existem dentro das organizações outras formas de transmissão da aprendizagem e do conhecimento, pois as pessoas podem aprender o tempo todo no âmbito organizacional por meio de observações, ouvindo relatos de seus colegas e recebendo orientações de seus gerentes e superiores, assim, essa aprendizagem informal acontece sem um processo de sistematização (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009).

Diante deste fato, as organizações com o intuito de sobrevivência e competitividade, passaram a direcionar todos os seus esforços na construção de um ambiente de aprendizagem que venha de encontro a meta de implantar uma educação permanente que promova nos seus colaboradores o desenvolvimento de novas competências, como a motivação, o comprometimento com a organização, criatividade, relacionamento interpessoal entre outras.

Portanto, com o reconhecimento das organizações sobre a importância o desenvolvimento da aprendizagem nos seus colaboradores, surge então dentro das mesmas o processo de Aprendizagem Organizacional.

Segundo Alvarenga (2008) O que vale para as pessoas vale também para as organizações, já que, em última análise, a aprendizagem organizacional é que mantém a empresa viva, em contínua ebulição, construindo e reconstruindo seus processos internos e externos.

Antonello (2005) observa que as organizações aprendem quando têm capacidade para serem sensíveis às necessidades do meio (interno e externo), quando são capazes de utilizar o saber adquirido para incrementar a eficácia de suas respostas e de responder criativamente quando detectam erros.

O autor ainda comenta que existem alguns pontos em comuns que se referem á definição de aprendizagem organizacional como:

- a) Processo: em termos de continuidade e noção de “espiral”.
- b) Mudança: baseada na transformação de atitude.

c) Grupo: por enfatizar a interação e o coletivo.

d) Criação e reflexão: sob a ótica da inovação e da conscientização.

e) Ação: por outro lado, pela apropriação e disseminação do conhecimento, tendo com referência uma visão pragmática, e, por outro, o experienciar, vivenciar e compartilhar através das interações.

f) Situação: a aprendizagem sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura no qual ocorre ou se situa, sendo carregada de significado informal.

g) Cultura: pela construção de significados, na forma compartilhada de dar sentido às experiências, baseada na história compartilhada.

Assim, Antonello (2005, p.27) define aprendizagem organizacional com sendo:

Um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações –problemas e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Abaixo segue alguns princípios que podem ser trabalhado pelas organizações para facilitar a aprendizagem.

4.3 Princípios da Aprendizagem

Alguns princípios que podem ser trabalhado pelas organizações para facilitar a aprendizagem:

a) Estabelecendo Metas: Os treinadores devem planejar com a equipe as metas que a organização deve alcançar e incentivá-los, pois assim aumenta o nível de interesse, entendimento e esforço dos treinandos.

b) Significando da Apresentação: Durante o treinamento os instrutores devem utilizar materiais que tenham ligação com o que deve ser aprendido. Desta forma os treinandos integralizaram as experiências adquiridas em um modo aplicável de conhecimentos e habilidades. Os exemplos apresentados no treinamento devem ter como objetivo de aumentar o significado do material utilizado.

c) Diferenças Individuais: Cada indivíduo apresenta um nível diferenciado para aprender. Muitas pessoas aprendem mais ouvindo e outras escutando. Outras aprendem escrevendo. Assim os programas de treinamento devem ser capazes de levar em consideração estas diferenças e atendê-las, para facilitar e alcançar aprendizagem de todos os treinandos.

d) Prática Ativa e Repetição: As organizações devem proporcionar ao treinando a oportunidade de aplicar as teorias aprendidas durante o treinamento no dia-a-dia de trabalho.

e) Período de Aprendizagem: em Massa ou Distribuído: É a quantidade de tempo utilizado durante o treinamento para determinar a efetividade do mesmo. Dividir o treinamento em etapas é muito bem aceito. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.144) comentam que “espaçar o treinamento resultará num aprendizado mais rápido e em retenção mais longa.” Porém tudo depende de cada programa.

f) Feedback e Reforço: O feedback serve para conhecer os resultados do treinamento, as informações ajudam a verificar o que está dando certo ou errado. Além do feedback, os aspectos motivacionais também é muito importante, o encorajamento verbal por exemplo ajuda a reforçar o comportamento que se deseja.

Quando estes princípios são incorporados nos programas de treinamentos o mesmo costuma-se tornar mais efetivo.

Rosenberg (2002, p.13 apud Ferreira, 2007, p.17) apresenta uma pergunta chave para a questão da aprendizagem organizacional: “Dadas as alterações maciças nas empresas e as demandas crescentes sobre os funcionários, como podemos fornecer, com eficácia, uma promessa de aprendizado”?

Se o processo de aprender ocorre em meio a mudanças contextuais e é permanente, que significado tem isso para o ambiente de trabalho nas organizações? (ALVARENGA, 2008, p.275). A autora ainda completa perguntando, pode-se aprender no e com o ambiente de trabalho? É o que aprender?

Segundo Fleury e Oliveira Junior (2002) a organização precisa descobrir de que formas o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas. Partindo deste contexto, a construção do processo de aprendizagem organizacional deve surgir da premissa de que as ações de transferência do conhecimento devem estar inter-relacionadas com o desenvolvimento das competências que a organização quer atingir.

Assim, um grande ponto deve ser observado pelos gestores da organização, cabe aos mesmos fazerem um esforço consciente para alterar os elementos culturais que possam impedir ou inibir a aprendizagem organizacional.

Segundo Alvarenga (2008) é imperativo dispor de elementos internos que gerenciem mudanças e implementem ações adequadas para garantir e sobrevivência.

Para Senge a aprendizagem é o único recurso infinitamente renovável, assim os concorrentes podem ter acesso a outros recursos como mão de obra, capital, tecnologia e até conhecimento. Porém ninguém consegue comprar, copiar e fazer engenharia reversa com a capacidade de uma empresa em aprender (SENGE, 2002, p.35).

Portanto a aprendizagem é mais que processamento de informações e transferências de culturas e atitudes. É parte de uma prática social (ALVARENGA, 2008).

4.4 Ciclo da Aprendizagem Organizacional

Ser parte integrante de um sistema organizacional exige que o colaborador esteja em constante processo de aprendizagem, pois de acordo com o pensamento de Hamel e Prahalad (1990) somente pelo ato de aprender que o mesmo irá desenvolvendo novas competências.

E para que esta aprendizagem se efetue Dixon e Ross (1999) apud Perrotti (2004), apontam quatro pontos fundamentais.

O primeiro está baseado na ampla geração de informações, nesta etapa devem ser feitas várias reuniões para o colaborador ir construindo o seu conhecimento através das informações adquiridas.

Na fase seguinte que é a integração e disseminação devem ser criados mecanismos para que a organização possa atingir o público externo e para isto cada colaborador deve saber qual a sua função dentro da empresa, tendo em mente a importância do trabalho em equipe, para isto a comunicação interna se faz necessária para que o diálogo seja uma ferramenta para o êxito do trabalho que se pretende desenvolver.

A Interpretação coletiva complementa a fase anterior, se uma organização possui papéis bem definidos para seus colaboradores, o entendimento de seu papel dentro dela e o conhecimento dos objetivos e das metas que se almeja, facilitarão na aprendizagem de todo o processo.

Autoridade para assumir responsabilidade para agir: Se o colaborador está em consonância com as metas e os objetivos da organização, tendo uma equipe preparada e conhecedora de onde se pretende chegar, deve haver uma descentralização dentro desta organização, para que as decisões se tornem mais rápidas e eficientes, e o resultado de uma ação tomada, levará a um novo conhecimento, portanto, o colaborador deve a partir da observação e das informações obtidas ir desenvolvendo mecanismos de aprendizagem.

4.5 Tipologias de Aprendizagem

Deve-se ficar claro ao se falar de tipologia de aprendizagem que não há um consenso quanto a sua definição, dependendo do autor para autor ou dos problemas que vão surgindo dentro de cada organização e mediante este fato vai se construindo o aprendizado através dos resultados das ações tomadas.

Não há consenso quanto à definição da tipologia de aprendizagem. Dependendo do autor, ou do problema específico que a organização tenta resolver através do aprendizado, a tipologia apresenta natureza completamente diversa.

Fulmer (1994) citado por Amatucci (1998) propõe uma classificação de três tipos de aprendizado, relacionado com quatro estilos de uma organização aprender:

a) O aprendizado de manutenção (maintenance learning): neste processo o colaborador deve analisar o que já vem sendo feito pela empresa, estudando formas para melhorar as tarefas que estão sendo executadas. Não requer uma mudança no ambiente de trabalho, pois interfere somente nos processos aperfeiçoando-os.

b) O aprendizado por choque (shock learning): refere-se à maneira como a organização enfrenta uma crise, os resultados das ações tomadas devem ser analisados, verificando se controlaram a crise ou se estas ações agravaram ainda mais o problema. É um tipo de aprendizado mais imediatista.

c) O aprendizado por antecipação (anticipatory learning): Fulmer (1994) acredita que este tipo de aprendizagem é o ideal, pois tem por função prever os resultados futuros de ações imediatas. Neste sentido deve ser compartilhado com toda a equipe, através do diálogo contínuo. Neste tipo de aprendizagem podem-se antecipar futuros problemas e corrigi-los no decorrer do processo para que a organização tenha êxito. Atualmente as empresas se preocupam bastante com este tipo de aprendizagem, pois ele evita surpresas desagradáveis no final do processo.

Outro tipo de aprendizado que pode se mencionado também é o aprender fazendo (Learning by doing), “aprendizado em que os indivíduos passam pela experiência de compartilhar conhecimento explícito gradualmente traduzido, em um processo de tentativa e erro, em diferentes aspectos de conhecimento tácito” (FLEURY, OLIVEIRA JUNIOR, 2002, p.140).

Portanto, as organizações atuais tendem a uma visão para o futuro, buscando mecanismos de mudança para permanecerem no mercado, para isto através do processo de aprendizagem se renovam a todo instante, buscando líderes que tenham esta visão ampla do que está acontecendo no presente e o que precisa ser feito para a permanência da organização no universo empresarial.

Fechando a parte teórica desta dissertação no próximo capítulo irá abordar a metodologia da pesquisa.

5 A ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

5.1 Trajetória Histórica da Corporação

Fundada em 1993, a *Kinross Gold Corporation*¹ é uma empresa internacional de mineração de ouro, com sede no Canadá. Além do Brasil opera em mais sete países, onde mantém exploração de ouro, além de outros projetos relacionados a mineração.

O crescimento veloz da companhia tem ocorrido através de processos de fusões e aquisições, para se tornar uma das maiores empresas de mineração de ouro do mundo.

Possui mais de 7.000 funcionários e um valor de mercado de aproximadamente US \$ 19 bilhões.

No Brasil, a empresa mantém operações de ouro na cidade de Paracatu, noroeste de Minas Gerais.

Em 31 de maio de 1993, a *Kinross Gold Corporation* (KGC) abriu o capital negociado de mineração de ouro. Fundada por Robert M. Buchan (P. Eng.) *Kinross* foi formada pela fusão da CMP Resources Ltd., Recursos Plexus e Ontario Corporation. Em 01 de junho de 1993, a *Kinross* abriu o capital para a NASDAQ e vai a público na NYSE.

Em 17 de outubro de 1994, sob o símbolo KGC, passa a compor a Bolsa de Valores de Nova York.

Em 1995 adquiriu a mina macassá em Kirkland Lake, Ontário, a partir de Barrick Gold Corporation.

Em 1996 realiza as operações primárias *Kinross* minério: QR de Minas, em British Columbia; DeLamar de Minas, em Idaho, Denton-Rawhide Minas e Candelaria de Minas, em Nevada; Hoyle lagoa de Minas, em Timmins, Ontário; macassá de Minas, em Kirkland Lake, Ontário, e da Mina de Manta e Minas de Ouro kopje no Zimbabué.

¹ Os dados para a apresentação da organização foram obtidos pelo site da empresa e também adquiridos pelo Gestor de Recursos Humanos da Empresa. (www.kinross.com.br/paracatu/acesso 05/03/2011).

Em 1997 adquiriu 50% da propriedade em Nevada Goldbanks da Restauração Minerals Company, alcançando participação de 100%.

Em 1998 concluiu a aquisição da Amax Gold Inc. e de suas subsidiárias, acrescentando ao seu portfólio:

- a) o Fort Knox mina perto de Fairbanks, no Alasca;
- b) uma participação de 50% na mina Maricunga no Chile, e
- c) uma participação de 50% na mina Kubaka no Extremo Oriente da Rússia.

Novas aquisições em 1999: La Teko Resources Ltd., seguido pela compra dos 59% restantes da propriedade True North, no Alasca, aumentando a participação para 100%.

Em 2000 as operações primárias *Kinross* mineiro incluíram: o Fort Knox Minas no Alasca, o Minas Denton-Rawhide em Nevada (16%), o Hoyle lagoa de Minas, em Timmins, Ontário; da Mina Maricunga no Chile (50%): cobertor em Mine Zimbabwe e da Mina Kubaka na Rússia (54,7%).

Em 2001 tornou-se quarto maior produtor de ouro primário na América do Norte. Em 2002, formou a *Kinross* Porcupine Joint Venture com a Placer Dome Inc., combinando *Kinross* Hoyle Pond, Pamour Nighthawk e Minas, a Bell Mill Creek e Dome Placer Dome de Minas em uma operação de joint venture, onde *Kinross* de juros de 49%

Em 2004 suas operações incluíram: Fort Knox, no Alasca; Paracatu e Crixás no Brasil; Round Mountain, em Nevada; Porcupine e Musselwhite em Ontário; La Coipa Maricunga e no Chile; Kubaka Minas na Rússia; Kettle River, em Washington, Nova Britannia em Manitoba ; Lupin e em Nunavut.

Em 2006 suas operações incluíram: Fort Knox, no Alasca; Round Mountain, em Nevada; Porcupine Musselwhite e em Ontário, Paracatu e Crixás, no Brasil, e La Coipa Maricunga no Chile.

Em 2007, a *Kinross* concluiu a aquisição da Bema Gold Corporation, adquirindo: Os restantes 50% na mina Maricunga no Chile e uma participação de 75% (menos uma ação) no projeto Kupol ouro-prata na Federação da Rússia; um interesse de 90% na mina Julietta na Federação da Rússia e 49% de participação no depósito de cobre-ouro Cerro Casale, no Chile.

Em 2008, a corporação bate recorde de produção: 1,8 onças de ouro, equivalente a um aumento de 16% sobre 2007.

Em 2009, a *Kinross* foi contemplada com o prêmio Empresas Socialmente Responsáveis do Canada, premio conferido a 50 empresas, pelo Jantzi Investigação e Maclean's Magazine.

Em 2010 adquiriu a Red Back Mining. Essa aquisição transformou *Kinross* numa grande corporação produtora de ouro - uma empresa que agora está presente em 8 países favoráveis à exploração mineral, com 10 minas em operação e 5 projetos de desenvolvimento de alta qualidade.

Em 2011, as principais iniciativas incluem a expansão e valorização dos recursos minerais e reservas minerais na Tasiast, Dvoinoye e Ouro Branco, juntamente com o avanço dos trabalhos exploratórios em alvos principais zonas industriais do Lobo-Marte, Vodorazdelnaya, Coipa La Fruta del Norte, Kupol e distritos Buchhorn. A exploração total para 2011 está prevista para ser de US \$ 110 milhões. Os trabalhos incidirão sobre preenchimento e expansão de recursos minerais de perfuração do verde zona de West Branch.

No Kupol, a Companhia tem um orçamento \$ 12 milhões para continuar perfurando definição no alvo Extensão Norte e para testar novas metas sobre as licenças das minas e adjacentes Kupol Oriente e Ocidente licenças de exploração. Exploração continuará na Dvoinoye com o objetivo de ampliar recursos minerais, além da pegada atual de perfuração.

Outras iniciativas importantes em 2011 incluem Fort Knox (8.000 mil dólares), Chirano (\$ 8 milhões) e de Ouro Branco (\$ 7 milhões).

A *Kinross* também continua a ser focada em estabelecer parcerias mutuamente benéficas com empresas promissoras de exploração júnior.

5.2 Os Princípios da Cidadania Corporativa

Na *Kinross*, a Cidadania Corporativa é praticada através de um conjunto de dez princípios. Estes princípios definem o “fazer a coisa certa” e significam os fundamentos para a condução dos negócios, assim neste estudo serão abordados os princípios 7 e 8:

Princípio 7: Nossa Gente é nosso ativo mais importante

A *Kinross* se identifica como uma empresa dinâmica e jovem com uma cultura empreendedora, onde as pessoas, seus talentos, habilidades, motivação e qualidades de liderança - são fundamentais para o futuro, crescimento e sucesso da corporação.

De acordo com seus valores essenciais de *colocar as pessoas em primeiro lugar*, estabelece compromisso com um ambiente de trabalho saudável, seguro e envolvente - *cerne do negócio*. A empresa estabelece e respeita valores, tradições e realidades culturais de sua força de trabalho diversificada, ao mesmo tempo, permanecendo fiel aos valores e padrões globais de engajamento social e desempenho que, acredita, deve definir todas as operações da *Kinross* no mundo inteiro. Investe no desenvolvimento dos colaboradores e confere-lhes ampla exposição aos desafios e oportunidades. O Serviço de Política Internacional oferece promissoras oportunidades aos colaboradores para prosseguir o desenvolvimento de oportunidades de carreira fora do seu "lar", ou seja, em outras localidades que a empresa mantém negócio

Princípio 8: Construindo Competências e Capacitação

A empresa busca maximizar o emprego, negócios e oportunidades econômicas para as comunidades locais a partir de suas operações já existentes e novos projetos. Acredita fortemente que a rentabilidade e responsabilidade corporativa andam lado a lado.

Quanto mais prosperar como um negócio de sucesso, mais o valor que irá criar para a sociedade, contribuindo para a construção de infra-estrutura e da capacidade econômica e realizar outras iniciativas com impacto positivo social e econômico. Sempre que possível, oferece contratos de empresas locais e de base regional para promover a atividade local e desenvolvimento econômico sustentável. Mantém políticas e práticas que incentivem a contratação local.

Apoiam iniciativas de formação e de educação, bolsas e programas de aprendizagem, focada em ajudar os jovens a se desenvolverem através de trabalho seguro e renda localmente voltada para o crescimento econômico. (www.Kinross.com.br/paracatu, acesso dia 05/03/2011)

Estes dois princípios foram selecionados por apresentarem uma ligação direta com o problema da pesquisa, pois os mesmos trabalham com a questão das competências e capacitação profissional, e valorização dos seus funcionários como sendo o eixo mais importante da empresa.

5.3 Município de Paracatu – Minas Gerais

O antigo Arraial do Paracatu pertencia à Comarca do Rio das Velhas, com sede em Sabará e foi elevado à Vila por Alvará Régio de D. Maria, Rainha de Portugal, no dia 20 de outubro de 1789, passando a ser denominada Vila do Paracatu do Príncipe. No mesmo alvará foi criado na vila o Juiz de Fora, Civil, Crime e Órfãos.

Por Carta régia de 4 de março de 1799 foi nomeado José Gregório de Moraes Navarro para Juiz de Fora da Vila, que tomou posse no dia 14 de dezembro de 1799. A primeira Câmara Municipal foi empossada em 18 de dezembro de 1799 fazendo parte os seguintes vereadores: sargento-mor Manuel José de Oliveira Guimarães, Francisco Dias Duarte, o capitão José da Silva Paranhos e o procurador da Câmara Luís José de Carvalho. No ano de 1800, a vila possuía, ao todo, 17.450 habitantes, sendo 1.935 brancos, 6.335 mulatos livres, 3.637 negros livres, 327 mulatos cativos e 5.216 negros cativos.

Na década de 50, ao final do século XX, o município de Paracatu assistiu ao fantástico crescimento econômico e social, devido a construção de Brasília. A estrada de rodagem, ligando Belo Horizonte à Brasília passou por Paracatu, impulsionando o progresso da cidade que está distante da Capital Federal 220 km e a 500 km de Belo Horizonte.

Atualmente, Paracatu² é um município do Estado de Minas Gerais e sua população estimada em 2010 é de 84.687 habitantes. Predomina em Paracatu a vegetação típica do cerrado, com matas de galeria à beira de rios. A região é relativamente seca e para incentivar a agropecuária, a região desenvolveu o projeto conhecido como “Entre Ribeiros”, possibilitando a construção de canais de irrigação que visam a instalação de pivôs centrais. Destaca-se em Paracatu a plantação de milho, soja, café e recentemente a cana de açúcar. A partir do ano 2000 foram introduzidas outras culturas como a do algodão, abacaxi, banana, tomate industrial, alho, abóbora, melancia e pimentão. Na pecuária temos a criação extensiva de gado nelore.

5.4 Kinross – Unidade de Paracatu/MG

Em Paracatu está localizada a *Kinross Gold Corporation*, empresa global com sede no Canadá, sendo uma das maiores mineradoras de ouro do mundo. A unidade de Paracatu corresponde a 20% (vinte) da produção mundial da empresa, sendo a maior produtora de ouro do Brasil. A mineradora iniciou suas atividades em Paracatu no ano de 1987. A produção da mina é em céu aberto e atualmente está

² Os dados referentes ao município de Paracatu foram retirados das tabelas do IBGE.

previsto o seu aprofundamento em 100 (cem) metros e expansão da barragem para a capacidade de 1 (um) bilhão de toneladas de rejeitos.

Compreendem também uma usina de beneficiamento e além da infraestrutura superficial. Seu processo contempla etapas para separar o ouro do restante do material sem valor comercial, todas elas realizadas conforme padrões ambientais nacionais e internacionais. Estes padrões ambientais estão inseridos no princípio 4 da organização.

Princípio 4: Gestão Ambiental

Há grande empenho por parte da empresa para minimizar os impactos ecológicos de suas operações, através da Política Ambiental reforçada pela Carta da Diretoria Corporativa do Comitê de Responsabilidades.

Essa política atua na dimensão do ambiente, saúde e segurança e no Sistema de Gestão inspirado na norma ISO 14001. O sistema de gestão fornece a estrutura, diretrizes e normas para as melhorias contínuas em áreas-chave de desempenho, incluindo qualidade do ar, gestão da água, recuperação e biodiversidade. Desde a exploração até a recuperação, o sistema de gestão estabelece metas e padrões de desempenho que todas as operações em todo o mundo devem se reunir. Um programa de auditoria abrangente desempenha um papel crítico na avaliação de desempenho em relação ao sistema de gestão. A boa gestão ambiental e de desempenho e melhoria contínua são as principais prioridades em cada operação. A proteção ambiental é da responsabilidade de cada funcionário *Kinross*. (www.Kinross.com.br/paracatu, acesso dia 05/03/2011)

Em 2008 projetou a expansão, para elevar a capacidade de produção da mina, com investimento de US\$ 470 (quatrocentos e setenta) milhões, que triplicará a produção de ouro da RPM, passando das atuais 5 (cinco) toneladas anuais de ouro para 15 (quinze) toneladas.

Em 2009, a *Kinross* Paracatu elevou a capacidade de lavra de minério para 61 Mtpa, alcançando uma produção de 17 toneladas anuais de ouro, quase o triplo do ano anterior. O resultado decorre de um projeto de expansão em 2006, que também ampliou em mais de 30 anos o tempo de vida útil da mina.

A empresa é responsável por empregar cerca de 1232 funcionários diretos e em torno de 3598 contratados permanentes. A presença da empresa contribui para geração de outros negócios relacionados ao comércio e a prestação de serviços. A mineração é a principal atividade industrial e de geração de emprego e renda.

Para isso, a empresa concentra-se no objetivo estratégico de maximizar seus ativos e o fluxo de caixa de acordo com um plano de quatro pontos: busca da excelência na performance de seus ativos, contratação e retenção dos melhores talentos e equipes, busca por segmentos operacionais estratégicos e foco em um futuro de valor agregado.

6 METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo apresenta a metodologia e os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento do estudo.

6.1 Tipologia do estudo

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva de natureza qualitativa.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2010, p.27) “tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

A pesquisa descritiva foi utilizada com o objetivo de avaliar e descrever as características das variáveis pesquisadas. Esta pesquisa descreve o comportamento dos fenômenos e é usada para obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão (COLLINS E HUSSEY, 2005, p. 24).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foi utilizado um estudo de caso, método destinado a analisar com profundidade as variáveis no contexto de trabalho da organização *Kinross-Paracatu/MG*, a partir de um exame extensivo deste fenômeno de interesse.

Segundo Collins e Hussey (2005, p.72) “um estudo de caso implica em uma única unidade de análise, como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo”.

Gil (2010, p. 57) complementa a conceituação apresentando o estudo de caso como um profundo estudo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, abordando ainda que é tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Recorreu-se ainda à pesquisa bibliográfica, a qual foi desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2010, p.50).

Inclui-se também a pesquisa documental, a qual refere-se a coleta de dados junto a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias (MARCONI E LAKATOS, 2006, p. 176).

Nesse sentido, a presente pesquisa trata de um estudo de natureza qualitativa que poderá se apoiar em dados descritivos para explicar o fenômeno estudado.

6.2 Universo da Pesquisa

No presente estudo o universo da pesquisa está constituído de 1232 trabalhadores que estão distribuídos nas 12 gerências que compõem a estrutura funcional da empresa.

Quadro 6 : Universo da pesquisa

Universo da pesquisa	F	f(%)
Gerência de Serviços Técnicos	15	1,22
Gerência de Mineração	248	20,13
Gerência de Operação e Processos	245	19,89
Gerência de Manutenção da Planta	490	39,77
Gerência de Projetos	25	2,03
Gerência de Saúde, segurança Ocupacional e Meio Ambiente (SSMA)	37	3,00
Gerência de Recursos Humanos	75	6,09
Gerência de Administração	74	6,01
Gerência de Comunicação e Comunidade	8	0,65
Gerência de Planejamento Financeiro	4	0,32
Gerência Geral	2	0,16
Gerência de Gestão Estratégica	9	0,73
TOTAL GERAL	1232	100

Fonte: elaborado pela Pesquisadora

6.3 Amostra da Pesquisa

A amostra da pesquisa foi constituída a partir de aplicação do seguinte critério:

Seleção aleatória de 10% dos funcionários nas gerências com número de funcionários acima de 50.

Seleção aleatória de 30% dos funcionários nas gerências com número de funcionários abaixo de 50. A partir destes critérios previu-se também a participação de funcionários com mais de um ano de tempo na empresa.

Quadro 7: Amostra da Pesquisa

Amostra da Pesquisa	F	f(%)
Gerência de Serviços Técnicos	5	3,3
Gerência de Mineração	25	16,7
Gerência de Operação e Processos	25	16,7
Gerência de Manutenção da Planta	50	33,3
Gerência de Projetos	8	5,3
Gerência de Saúde, segurança Ocupacional e Meio Ambiente (SSMA)	12	8,0
Gerência de Recursos Humanos	8	5,3
Gerência de Administração	8	5,3
Gerência de Comunicação e Comunidade	3	2,0
Gerência de Planejamento Financeiro	2	1,3
Gerência Geral	1	0,7
Gerência de Gestão Estratégica	3	2,0
TOTAL GERAL	150	100

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Assim, a amostra para a aplicação do questionário foi constituída de 150 colaboradores distribuídos em 12 gerências. Este número representa 12,17% do universo da pesquisa.

Trata-se portanto, de uma amostra não probabilística, estratificada e por conveniência. Segundo Marconi e Lakatos (2006) na amostra estratificada os estratos são formados pelo pesquisador, segundo as necessidades de seu estudo.

6.4 Técnicas de Coleta de Dados

Lakatos e Marconi (2006, p.62) definem técnica como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática.

Neste estudo foram utilizadas as seguintes técnicas para a fase de coleta de dados: entrevista semi-estruturada, questionário estruturado e pesquisa documental.

6.4.1 Entrevista

Segundo Gil (2010, p.109) a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Um dos aspectos da entrevista semi-estruturada é que os assuntos discutidos, as perguntas levantadas e os tópicos explorados mudam de uma entrevista para a seguinte, à medida que novos aspectos são revelados (COLLINS E HUSSEY, 2005, p.160).

Este tipo de entrevista foi aplicado a dois profissionais da empresa: Analista de Recursos Humanos Sênior e Gerente de Recursos Humanos Sênior. O conteúdo da entrevista versou sobre abordagens relacionadas às diretrizes e políticas de Treinamento e Desenvolvimento da empresa (vide apêndice 4). A inserção destes dois profissionais visou a coleta de dados junto a profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e aplicação dos programas de treinamento.

Cada entrevista teve, em média, uma hora de duração e foi desenvolvida no ambiente de trabalho destes profissionais, com autorização para gravação e posterior transcrição.

6.4.2 Questionário

O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores etc (GIL, 2010, p. 121).

Collins e Hussey (2005, p. 165) observam que o questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. O questionário é um instrumento de coletas de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI, LAKATOS, 2006, p.203).

No presente estudo utilizou-se um questionário estruturado o qual foi aplicado aos 150 colaboradores, em diferentes áreas e funções.

O período de coleta de dados ocorreu de 28/10/11 a 08/11/11 no próprio ambiente de trabalho dos participantes.

O questionário contém 26 questões, sendo 25 de múltipla escolha e uma em escala Likert de 5 pontos a qual investigou o nível de eficácia das técnicas de treinamento utilizadas pela empresa.

O objetivo do questionário junto aos colaboradores foi coletar suas visões e percepções sobre diferentes aspectos que envolvem o processo do treinamento e desenvolvimento na empresa.

6.4.3 Pesquisa Documental

Foram analisados documentos que possibilitaram a construção do quadro de programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa (apêndice 5). Além disto, estes documentos foram analisados também em função da construção do questionário e do roteiro da entrevista.

Quadro 8 - Síntese da aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

Público da pesquisa	Questionário	Entrevista
Gerente de Recursos Humanos Sênior		x
Analista de Recursos Humanos Sênior		x
Colaboradores	x	

Fonte: elaborado pela pesquisadora

6.5 Análise dos Dados Coletados

Num primeiro momento o questionário recebeu análise descritiva que possibilitou a quantificação das freqüências e, num segundo momento, análise qualitativa.

Trivinos (1987, p. 133) argumenta que o estudo de caso na pesquisa qualitativa caracteriza-se, fundamentalmente, do ponto de vista da medida dos dados

que ele apresenta, pelo emprego, de modo geral, de uma estatística simples, elementar. Neste contexto, comenta que a análise dos dados coletados através do questionário pode se valer da estatística descritiva, apurando-se as frequências absoluta (F) e a relativa (f).

A estatística descritiva tem o objetivo básico de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas. A tabela é um quadro que resume um conjunto de observações, enquanto os gráficos são formas de apresentação dos dados, cujo objetivo é o de produzir uma impressão mais rápida e viva do fenômeno em estudo (MILONE, 2004).

A análise combinou os resultados gerados pela estatística descritiva às dimensões teórico-conceituais do estudo para apuração das considerações finais do mesmo.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELO QUESTIONÁRIO

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados coletados pelo questionário. A seção 7.1 apresenta os dados dos participantes da pesquisa e a 7.2 o diagnóstico do treinamento e desenvolvimento na percepção dos mesmos.

7.1 Dados dos Participantes

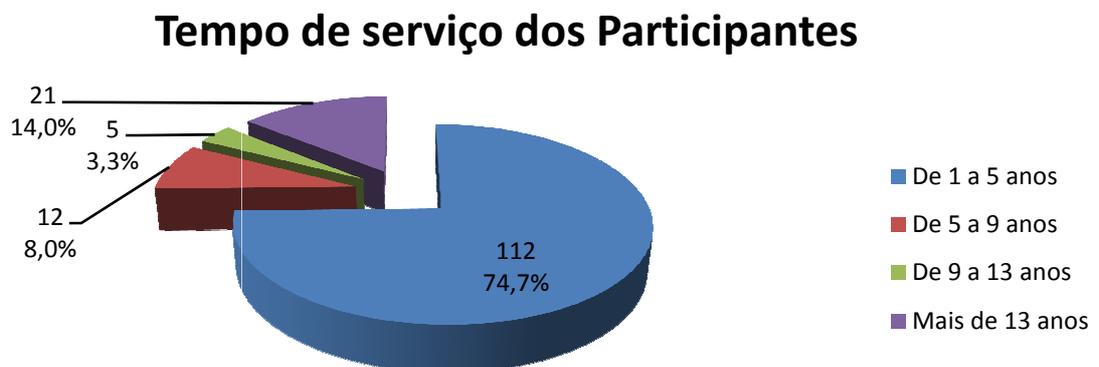
7.1.1 Tempo de Serviço

Observou-se que 82,7% dos respondentes trabalham na empresa por um período de até 9 anos. Destes, 74,7% tem até 5 anos de casa. A tabela 1 e a ilustração 1 ilustram esta variável.

Tabela 1 - Tempo de Serviço

Tempo de serviço	F	%
De 1 a 5 anos	112	74,7
De 5 a 9 anos	12	8,0
De 9 a 13 anos	5	3,3
Mais de 13 anos	21	14,0
Total	150	100%

Ilustração 1 – Tempo de Serviço



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.1.2 Gênero dos Participantes

A análise mostrou que 89,3% dos participantes são do gênero masculino e 10,7% do feminino. A tabela 2 e a ilustração 2 ilustram esta variável.

Tabela 2 - Gênero dos Participantes

Gênero	F	%
Masculino	134	89,3
Feminino	16	10,7
Total	150	100%

Ilustração 2 – Gênero dos Participantes



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.1.3 Faixa etária dos participantes

Esta questão tem como objetivo levantar a faixa etária dos participantes entrevistados. Assim, 38% dos participantes possuem entre 27 a 33 anos, 31,3% possuem entre 20 a 26 anos, 14% dos participantes possuem entre 34 a 41 anos, 10% possuem entre 42 a 48 anos, 5,3% possuem entre 49 a 54 anos e 1,3% possuem entre 55 a 61 anos. A tabela 3 e a ilustração 3 ilustram esta variável.

Tabela 3 – Faixa etária dos participantes

Faixa etária dos participantes	F	%
De 20 a 26 anos	47	31,3
De 27 a 33 anos	57	38,0
De 34 a 41 anos	21	14,0
De 42 a 48 anos	15	10,0
De 49 a 54 anos	8	5,3
De 55 a 61 anos	2	1,3
Total	150	100%

Ilustração 3 – Faixa etária dos participantes

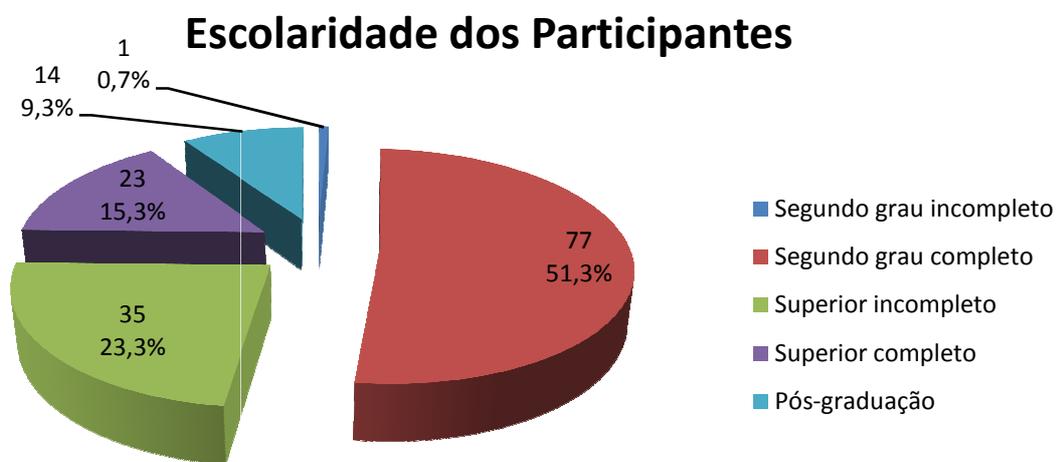
Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.1.4 Escolaridade dos Participantes

Esta questão tem como objetivo levantar a escolaridade dos participantes entrevistados. Assim, pode-se observar que 51,3% dos entrevistados possuem segundo grau completo, 23,3% possuem superior incompleto, 15,3% já concluíram o ensino superior e 9,3% possuem pós-graduação. A tabela 4 e a ilustração 4 ilustram esta variável.

Tabela 4 – Escolaridade dos participantes

Escolaridade dos Participantes	F	%
Segundo grau incompleto	1	0,7
Segundo grau completo	77	51,3
Superior incompleto	35	23,3
Superior completo	23	15,3
Pós-graduação	14	9,3
Total	150	100%

Ilustração 4 – Escolaridade dos Participantes

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2 Diagnóstico do Treinamento e Desenvolvimento na percepção dos Participantes

Esta seção apresenta as variáveis de pesquisa que tratam aspectos dos programas e processos de treinamento e desenvolvimento. Desse modo, tal diagnóstico foi construído a partir das percepções que os colaboradores elaboram sobre tais aspectos.

A percepção constitui o processo ativo pelo qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais no sentido de dar significados ao seu ambiente (ROBBINS, 2005). Trata-se, portanto, de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões a seu respeito.

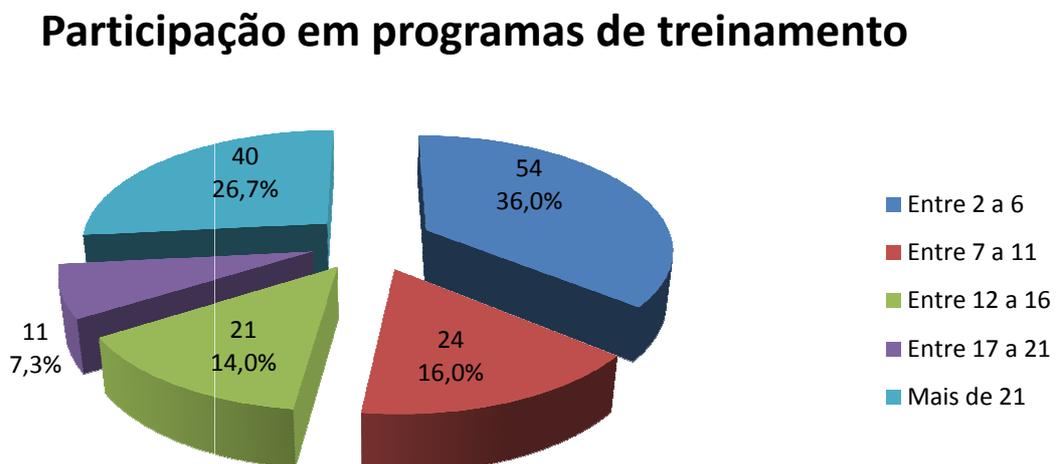
7.2.1 Participação em programas de treinamento

Esta questão objetivou conhecer o número de treinamento que o participante recebeu desde que entrou na empresa. Observou-se 36% deles responderam que participaram de 2 a 6 treinamentos, 26,7% já participaram de mais de 21 treinamentos, 16% participaram de 7 a 11 treinamentos, 14% participaram de 12 a 16 treinamentos e 7,3% participaram de 17 a 21 treinamentos. A tabela 5 e a ilustração 5 ilustram esta variável.

Tabela 5 – Participação em programas de treinamento

Número de participações em programas de treinamento	Indicação pelos participantes	
	F	%
Entre 2 a 6 treinamentos	54	36,0
Entre 7 a 11	24	16,0
Entre 12 a 16	21	14,0
Entre 17 a 21	11	7,3
Mais de 21	40	26,7
Total	150	100%

Ilustração 5 – Participação em programas de treinamento



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.2 Frequência da utilização do conhecimento obtido no treinamento

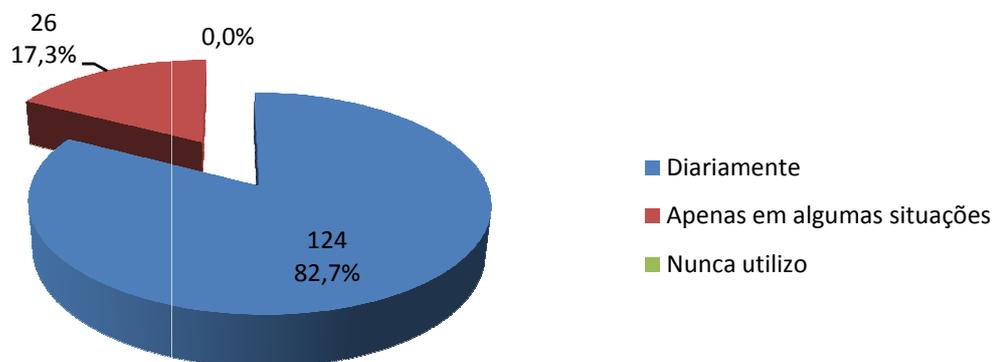
Nesta questão objetivou-se conhecer com que frequência o colaborador utiliza os conhecimentos obtidos através dos programas de treinamento oferecidos. Assim, 82,7% responderam “diariamente”; apenas 17,3% responderam “em algumas situações de trabalho”. A tabela 6 e a ilustração 6 ilustram esta variável.

Tabela 6 – Frequência da utilização do conhecimento obtido no treinamento

Frequência da utilização do conhecimento obtido no treinamento	F	%
Diariamente	124	82,7
Apenas em algumas situações	26	17,3
Nunca utilizo	0	0,0
Total	150	100%

Ilustração 6 – Frequência da utilização do conhecimento obtido no treinamento

Frequência da utilização do conhecimento obtido no treinamento



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.3 Utilização das habilidades adquiridas

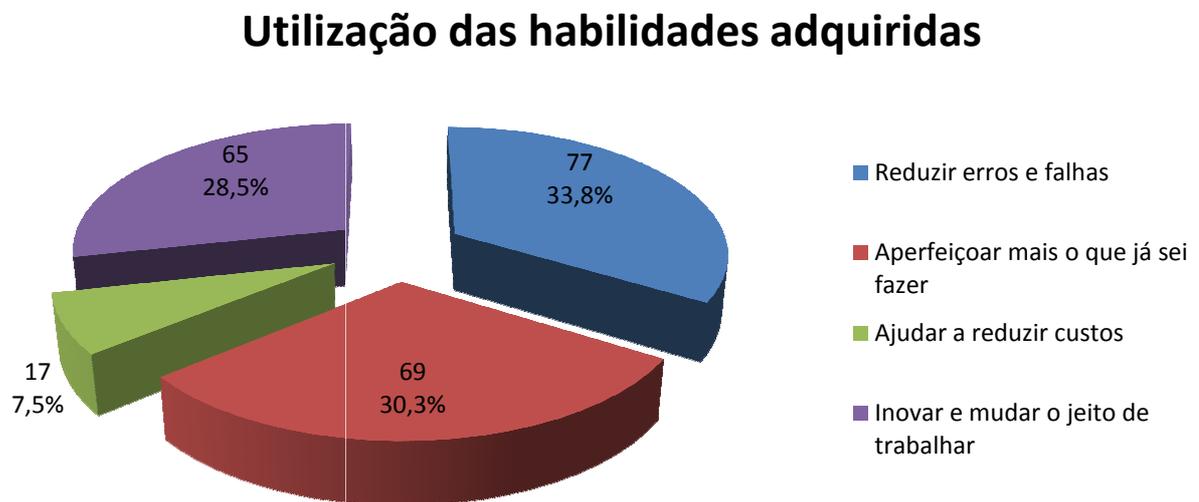
Nesta variável procurou-se conhecer a finalidade que as habilidades adquiridas no treinamento oferecem para os colaboradores. Foram geradas 228 respostas, sendo que as duas finalidades mais apontadas foram: reduzir erros e falhas

(33,7%), aperfeiçoar mais o que já sei fazer (30,2%), ajudar a reduzir custos (7,5%), inovar e mudar o jeito de trabalhar (28,6%). A tabela 7 e a ilustração 7 ilustram esta variável.

Tabela 7 - Utilização das habilidades adquiridas

Utilização das habilidades adquiridas	F	%
Reduzir erros e falhas	77	33,7
Aperfeiçoar mais o que já sei fazer	69	30,2
Ajudar a reduzir custos	17	7,5
Inovar e mudar o jeito de trabalhar	65	28,6
Total	228	100%

Ilustração 7 – Utilização das habilidades adquiridas



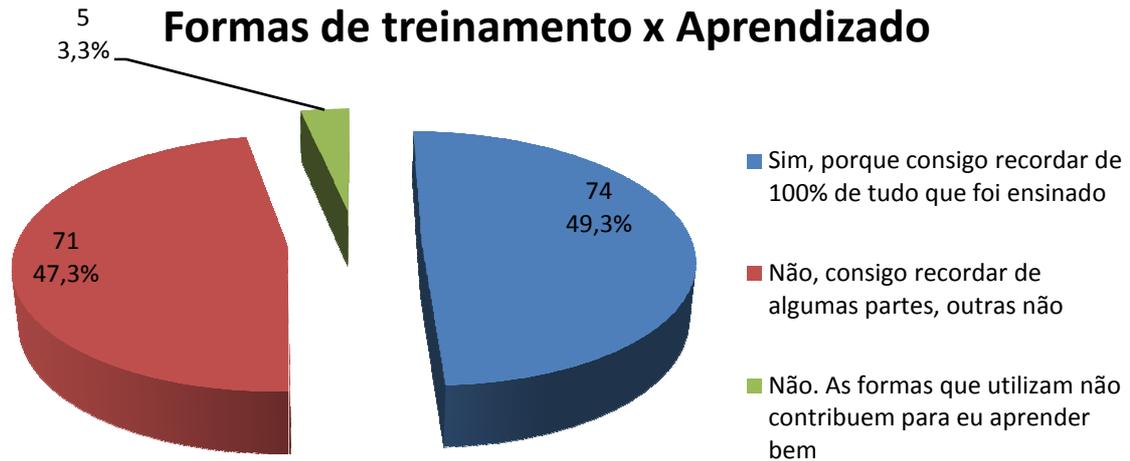
Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.4 Formas de treinamento x aprendizado

Procurou-se saber se as formas de treinamento utilizadas pela empresa contribuem para o aprendizado. Observou-se que 49,3% dos participantes responderam que conseguem apreender bem tudo que foi ensinado no treinamento, 47,3% observam que conseguem recordar algumas partes e outras não, porém 3,4% responderam que as formas que a empresa utiliza para passar o conhecimento nos treinamentos não contribuem para seu aprendizado. A tabela 8 e a ilustração 8 ilustram esta variável.

Tabela 8 - Formas de treinamento x aprendizado

Formas de treinamento x aprendizado	F	%
Sim, porque consigo recordar de 100% de tudo que foi ensinado	74	49,3
Não, consigo recordar de algumas partes, outras não	71	47,3
Não. As formas que utilizam não contribuem para eu aprender bem	5	3,4
Total	150	100%

Ilustração 8 – Formas de treinamento x Aprendizado

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.5 Contribuições dos Programas de Treinamento

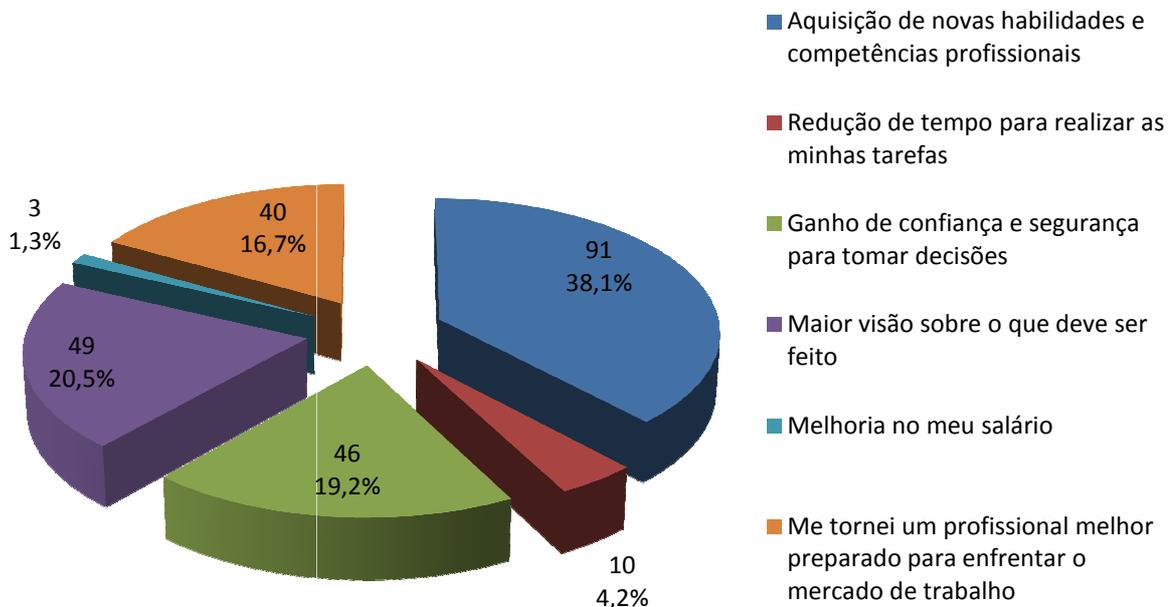
Nesta questão procurou-se saber quais foram as contribuições que os programas de treinamento geram. Foram geradas 239 respostas. Dentre as respostas obtidas, 38,1% delas indicam que o treinamento contribuiu com a aquisição de novas habilidades e competências profissionais; 20,5% apontam que o treinamento confere uma nova visão sobre o que deve ser feito. Apenas 1,3% responderam que o treinamento contribui para melhoria no seu salário. A tabela 9 e a ilustração 9 ilustram esta variável.

Tabela 9 - Contribuições dos Programas de Treinamento

Contribuições dos Programas de Treinamento	F	%
Aquisição de novas habilidades e competências profissionais	91	38,1
Redução de tempo para realizar as minhas tarefas	10	4,2
Ganho de confiança e segurança para tomar decisões	46	19,2
Maior visão sobre o que deve ser feito	49	20,5
Melhoria no meu salário	3	1,3
Me tornei um profissional melhor preparado para enfrentar o mercado de trabalho	40	16,7
Total	239	100%

Ilustração 9 – Contribuições dos programas de treinamento

Contribuições dos Programas de Treinamentos



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.6 Treinamento x atendimento de necessidades

Nesta questão o objetivo foi verificar se os treinamentos oferecidos pela empresa atendem as necessidades dos colaboradores. Foram geradas 224 respostas. Contudo, 33,9% dos questionados comentaram que o treinamento atende as

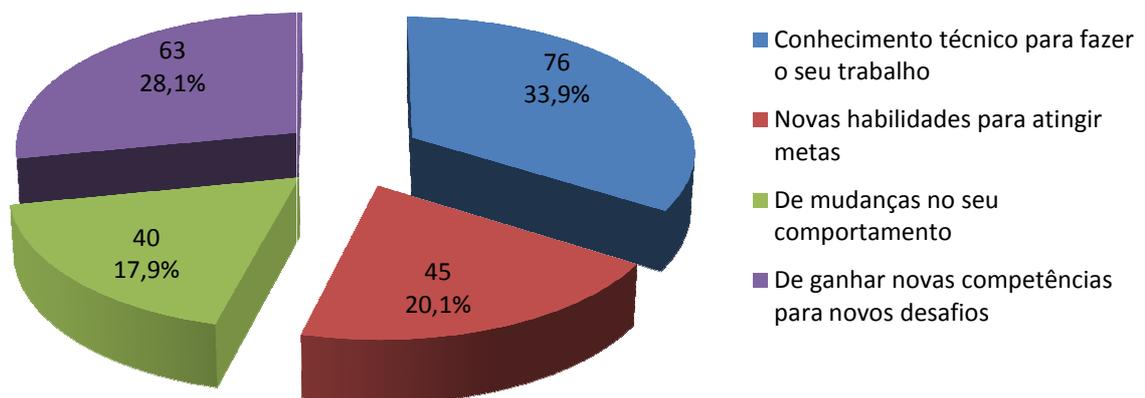
necessidades de conhecimento técnico para realizar o trabalho, 28,1% colocaram que o treinamento atende as necessidades de ganhar novas competências para novos desafios, 20,1% dos questionados responderam que o treinamento atende as necessidades novas habilidades para atingir metas e 17,9% que o treinamento traz mudanças no seu comportamento. A tabela 10 e a ilustração 10 ilustram esta variável.

Tabela 10 - Treinamento x atendimento de necessidades

Treinamento x atendimento de necessidades	F	%
Conhecimento técnico para fazer o seu trabalho	76	33,9
Novas habilidades para atingir metas	45	20,1
De mudanças no seu comportamento	40	17,9
De ganhar novas competências para novos desafios	63	28,1
Total	224	100%

Ilustração 10 – Treinamento x Atendimento de necessidades

Treinamento x Atendimento de necessidades



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

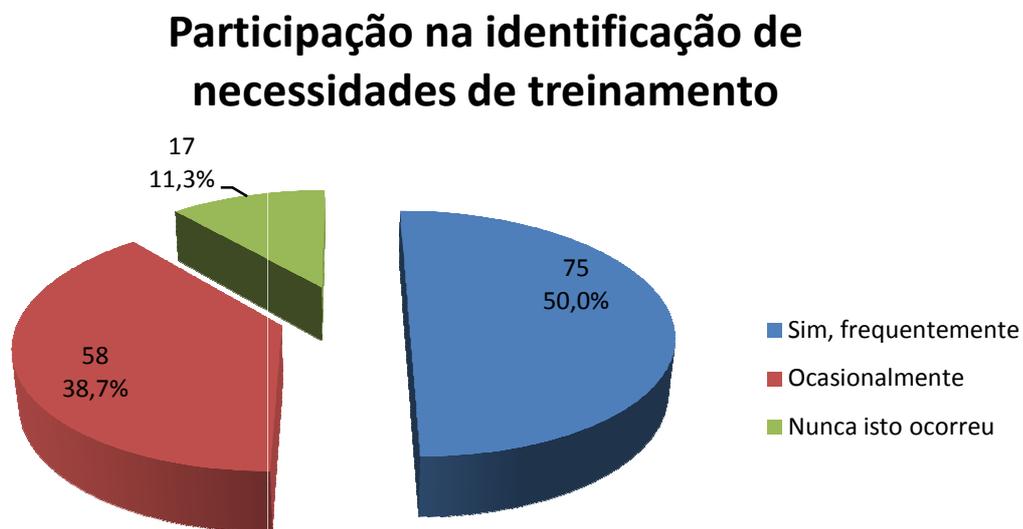
7.2.7 Participação na identificação de necessidades de treinamento

A identificação de necessidades de treinamento podem ser praticadas por diferentes fatores dentro da organização, pois de modo geral, em seu cotidiano de trabalho as pessoas obtêm noção daquilo que pode ser melhorado, corrigido e até inovado. Desse modo, procurou saber dos participantes se eles são solicitados, por parte do supervisor, a identificar tais necessidades (participação). Pode-se observar que 50% deles responderam que frequentemente são solicitados para esta finalidade. Mas, 38,7% afirmaram que ocasionalmente isto ocorre e 11,3% afirmam que isto não ocorre na empresa. A tabela 11 e a ilustração 11 ilustram esta variável.

Tabela 11 : Participação na identificação de necessidades de treinamento

Participação na identificação de necessidades de treinamento	F	%
Sim, frequentemente	75	50,0
Ocasionalmente	58	38,7
Nunca isto ocorreu	17	11,3
Total	150	100%

Ilustração 11 – Participação na identificação de necessidades de treinamento



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.8 Treinamento x Mudança de comportamento

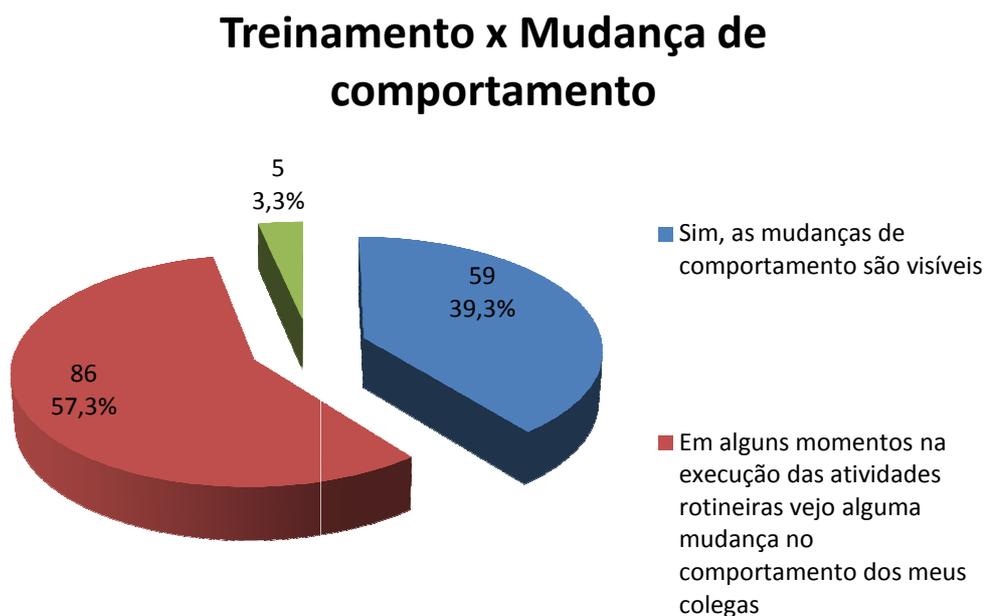
Procurou-se saber se os participantes observam mudanças em seu próprio comportamento e no de seus colegas, como uma decorrência de suas participações em programas de treinamento.

Assim, 57,3% dos questionados responderam que em alguns momentos na execução das atividades rotineiras os mesmos percebem alguma mudança no seu comportamento e no dos seus colegas, 39,3% responderam que houve mudanças visíveis de comportamento depois do processo de treinamento e apenas 3,4% responderam que não vêem nenhuma mudança no comportamento dos seus colegas depois do treinamento. A tabela 12 e a ilustração 12 ilustram esta variável.

Tabela 12: Treinamento x Mudança de comportamento

Treinamento x Mudança de comportamento	F	%
Sim, as mudanças de comportamento são visíveis	59	39,3
Em alguns momentos na execução das atividades rotineiras vejo alguma mudança no comportamento dos meus colegas	86	57,3
Não vejo nenhuma mudança no comportamento dos meus colegas depois do processo de treinamento	5	3,4
Total	150	100%

Ilustração 12 – Treinamento x Mudança de comportamento



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

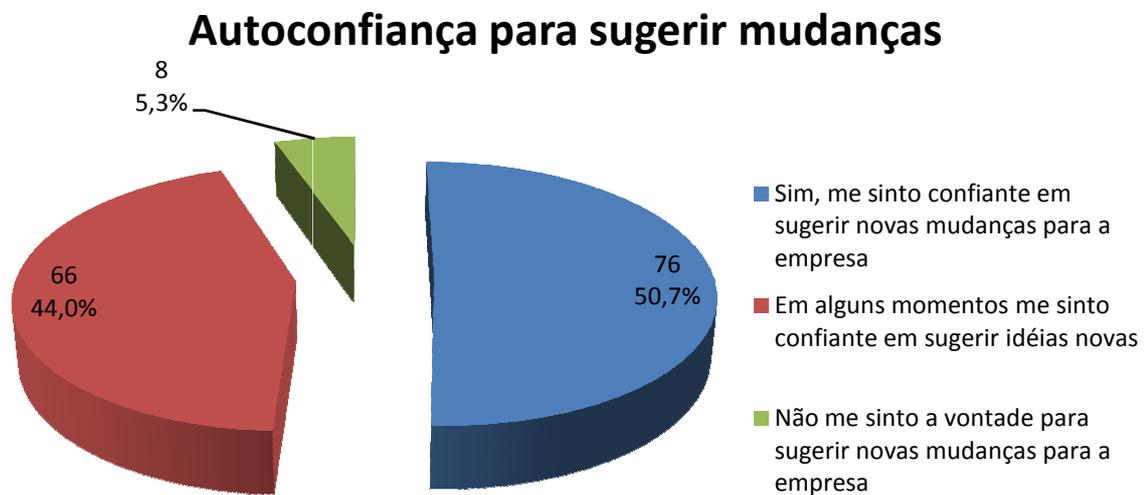
7.2.9 Autoconfiança para sugerir mudanças

Esta variável procurou saber se o participante sente confiança para sugerir mudanças e melhorias nas rotinas de trabalho em decorrência dos treinamentos recebidos. 50,7% deles sentem confiança em sugerir novas mudanças para a empresa, 44% comentam que em alguns momentos se sentem confiantes em sugerir novas idéias e apenas 5,3% não se sentem a vontade para sugerir novas mudanças para a empresa. A tabela 13 e a ilustração 13 ilustram esta variável.

Tabela 13: Autoconfiança para sugerir mudanças

Autoconfiança para sugerir mudanças	F	%
Sim, me sinto confiante em sugerir novas mudanças para a empresa	76	50,7
Em alguns momentos me sinto confiante em sugerir idéias novas	66	44,0
Não me sinto a vontade para sugerir novas mudanças para a empresa	8	5,3
Total	150	100%

Ilustração 13 – Autoconfiança para sugerir mudanças



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

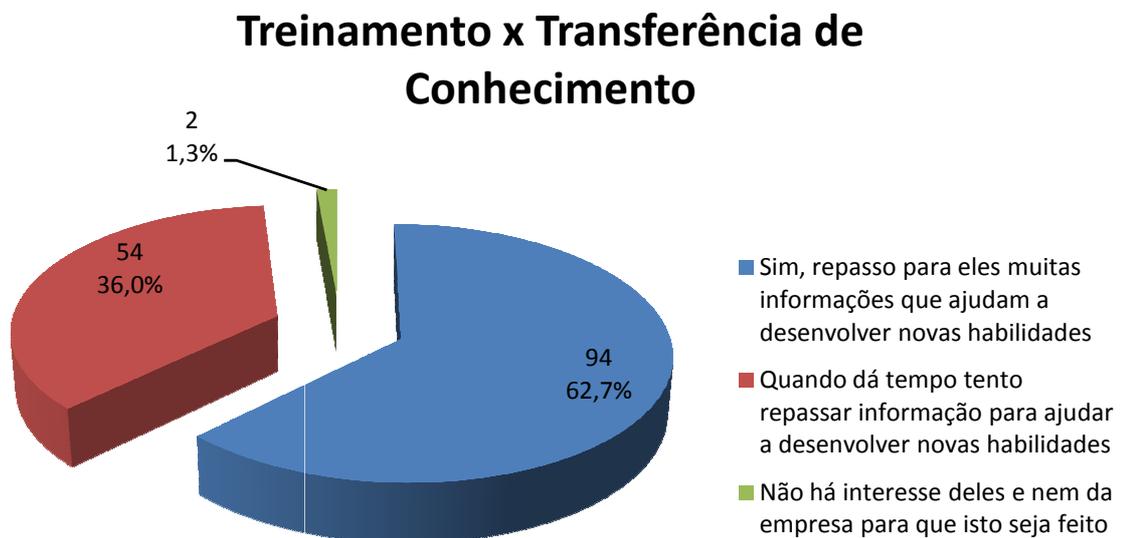
7.2.10 Treinamento x transferência de conhecimento

Procurou-se nesta questão saber se os treinamentos oferecidos pela empresa beneficiam também aos colegas, os quais podem aprender com o mesmo novas habilidades. Assim, 62,7% responderam que repassam para seus colegas muitas informações que lhes ajudam a desenvolver novas habilidades, 36% observaram que quando sobra tempo repassa informações para que seus colegas desenvolvam novas habilidades e 1,3% responderam que não há interesse deles e nem da empresa para que isto aconteça. A tabela 14 e a ilustração 14 ilustram esta variável.

Tabela 14: Treinamento x transferência de conhecimento

Treinamento x transferência de conhecimento	F	%
Sim, repasso para eles muitas informações que ajudam a desenvolver novas habilidades	94	62,7
Quando dá tempo tento repassar informação para ajudar a desenvolver novas habilidades	54	36,0
Não há interesse deles e nem da empresa para que isto seja feito	2	1,3
Total	150	100%

Ilustração 14 – Treinamento x Transferência de conhecimento



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

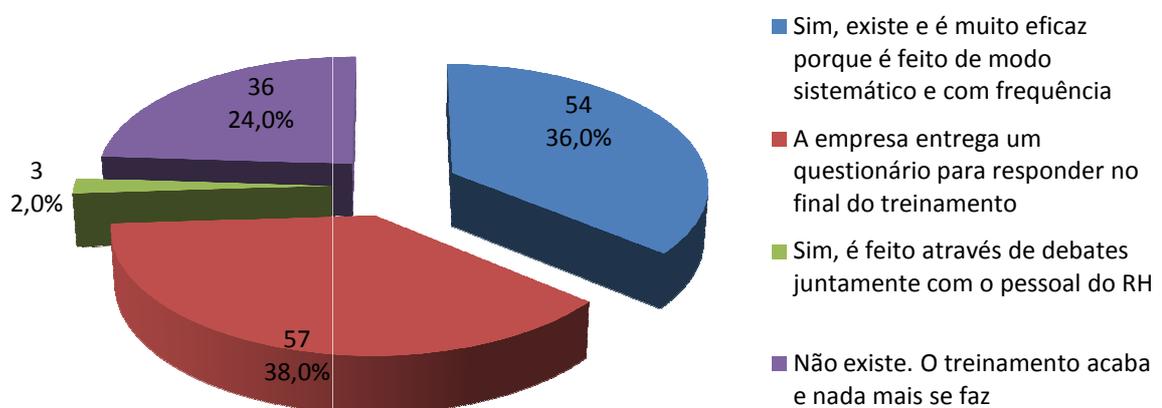
7.2.11 Avaliação formal do treinamento

Esta questão tem por objetivo apontar se a empresa possui uma ferramenta para avaliar os efeitos do treinamento junto aos colaboradores, assim, observou-se que 38% dos respondentes disseram que a empresa entrega um questionário para ser respondido no final do treinamento, 36% colocaram que existe um acompanhamento e ele é muito eficaz, realizado de modo sistemático e com frequência, 24% responderam que não existe nenhuma ferramenta de acompanhamento para avaliar o efeito do treinamento, 2% responderam que é realizado através de debates juntamente com o pessoal do RH. A tabela 15 e a ilustração 15 ilustram esta variável.

Tabela 15: Avaliação formal do treinamento

Avaliação formal do treinamento	F	%
Sim, existe e é muito eficaz porque é feito de modo sistemático e com frequência	54	36,0
A empresa entrega um questionário para responder no final do treinamento	57	38,0
Sim, é feito através de debates juntamente com o pessoal do RH	3	2,0
Não existe. O treinamento acaba e nada mais se faz	36	24,0
Total	150	100%

Ilustração 15 – Avaliação formal de treinamento



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

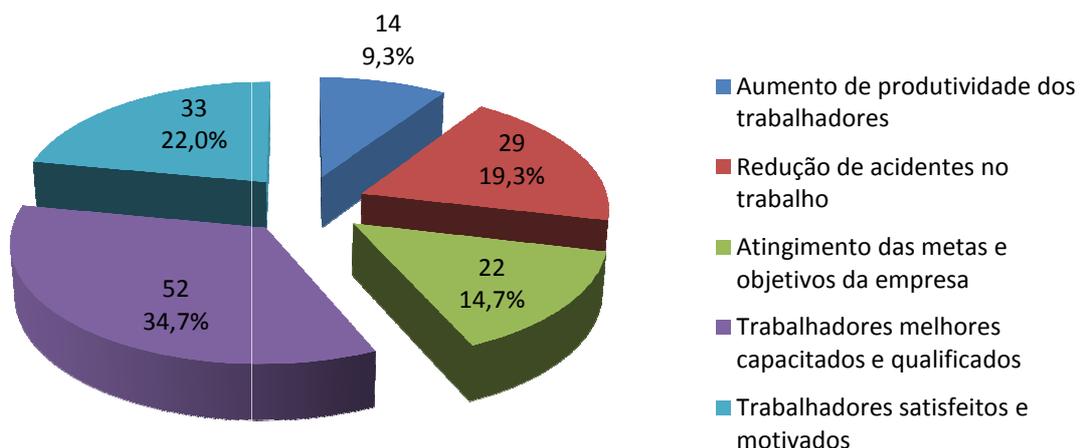
7.2.12 Indicador de desempenho x resultados

Esta variável tem como objetivo apontar qual é o melhor indicador para saber se o treinamento realizado gerou bons resultados. Dos respondentes 34,7% colocaram que os trabalhadores se tornam melhores capacitados e qualificados, 22% responderam que eles se tornam mais satisfeitos e motivados, 19,3% colocaram que há uma redução de acidentes no trabalho, 14,7% responderam que atingem as metas e objetivos da empresa e apenas 9,3% responderam que há aumento de produtividade dos trabalhadores. A tabela 16 e a ilustração 16 ilustram esta variável.

Tabela 16: Indicador de desempenho x resultados

Indicador de desempenho x resultados	F	%
Aumento de produtividade dos trabalhadores	14	9,3
Redução de acidentes no trabalho	29	19,3
Atingimento das metas e objetivos da empresa	22	14,7
Trabalhadores melhores capacitados e qualificados	52	34,7
Trabalhadores satisfeitos e motivados	33	22,0
Total	150	100%

Ilustração 16 – Indicador de desempenho x resultados



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.13 Metas de trabalho x viabilidade do aprendizado

Esta questão apresenta o objetivo de verificar se as metas de trabalho da empresa inviabilizam o uso de habilidades que o colaborador aprendeu no treinamento.

Dos questionados 42% responderam que em alguns momentos as metas de trabalho da empresa inviabilizam o uso de habilidades que aprendeu no treinamento, 41,3% responderam que as metas da empresa se encaixam com o desenvolvimento de habilidades que aprenderam no treinamento e 16,7% responderam que sempre as metas de trabalho inviabilizam o uso de habilidades que aprenderam no treinamento. A tabela 17 e a ilustração 17 ilustram esta variável.

Tabela 17: Metas de trabalho x viabilidade do aprendizado

Metas de trabalho x viabilidade do aprendizado	F	%
Não, na empresa as metas de trabalho se encaixam com o desenvolvimento das habilidades que se desenvolve no treinamento	62	41,3
Em alguns momentos as metas de trabalho inviabilizam o uso de habilidades que aprendi no treinamento	63	42,0
Sempre as metas de trabalho inviabilizam o uso de habilidades que aprendi no treinamento	25	16,7
Total	150	100%

Ilustração 17 – Metas de trabalho x viabilidade do aprendizado



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

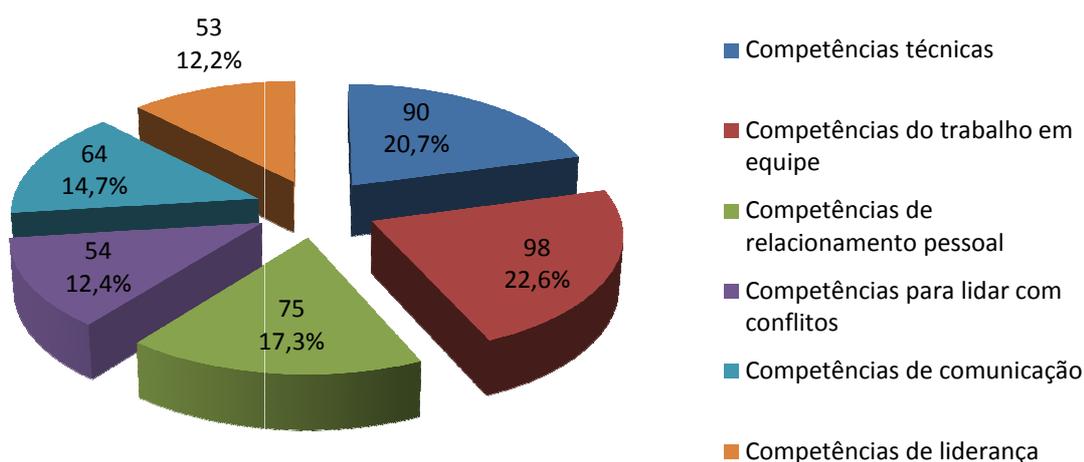
7.2.14 Competências adquiridas x participação em programas

Esta variável tem como objetivo levantar quais as principais competências são adquiridas no treinamento oferecido pela empresa. Foram geradas 434 respostas, sendo que 22,6% delas afirmam que o trabalho em equipe é a competência mais desenvolvida, seguido das competências técnicas “20,7%”, competências de relacionamento pessoal “17,3%”, competências de comunicação “14,7”, competências para lidar com conflitos “12,4%” e finalizando com competências de liderança “12,2%”. A tabela 18 e a ilustração 18 ilustram esta variável.

Tabela 18: Competências adquiridas x participação em programas

Competências adquiridas x participação em programas	F	%
Competências técnicas	90	20,7
Competências do trabalho em equipe	98	22,6
Competências de relacionamento pessoal	75	17,3
Competências para lidar com conflitos	54	12,4
Competências de comunicação	64	14,7
Competências de liderança	53	12,2
Total	434	100%

Ilustração 18 – Competências adquiridas x participação em programas



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.15 Programas de treinamento x aquisição de visão crítica

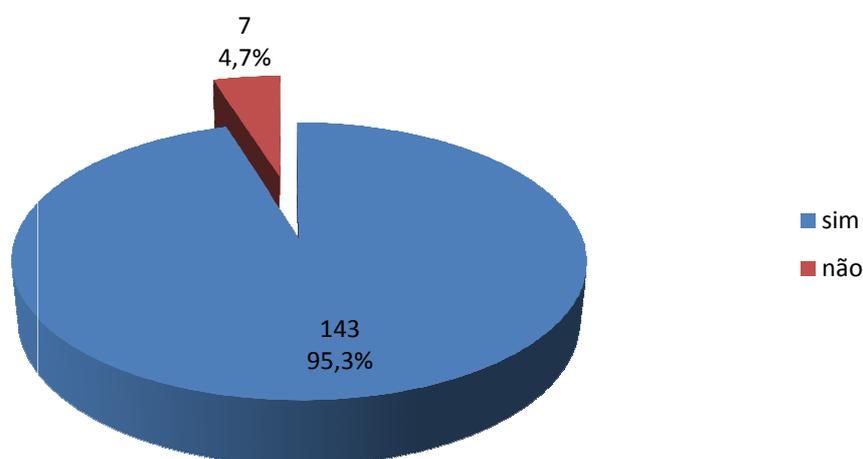
Esta questão tem como objetivo verificar se o treinamento oferecido pela empresa contribui para desenvolver visão crítica do trabalhador, de forma mais ampliada sobre os fatos, situações e ocorrências do seu cotidiano de trabalho. Dos questionados 95,3% responderam que sim e apenas 4,7% responderam que o treinamento não contribui para esta visão. A tabela 19 e a ilustração 19 ilustram esta variável.

Tabela 19: Programas de treinamento x aquisição de visão crítica

Programas de treinamento x aquisição de visão crítica	F	%
sim	143	95,3
não	7	4,7
Total	150	100%

Ilustração 19 – Programas de treinamento x Aquisição de visão crítica

Programas de treinamento x Aquisição de visão crítica



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.16 Efeitos da aquisição de habilidades na vida pessoal

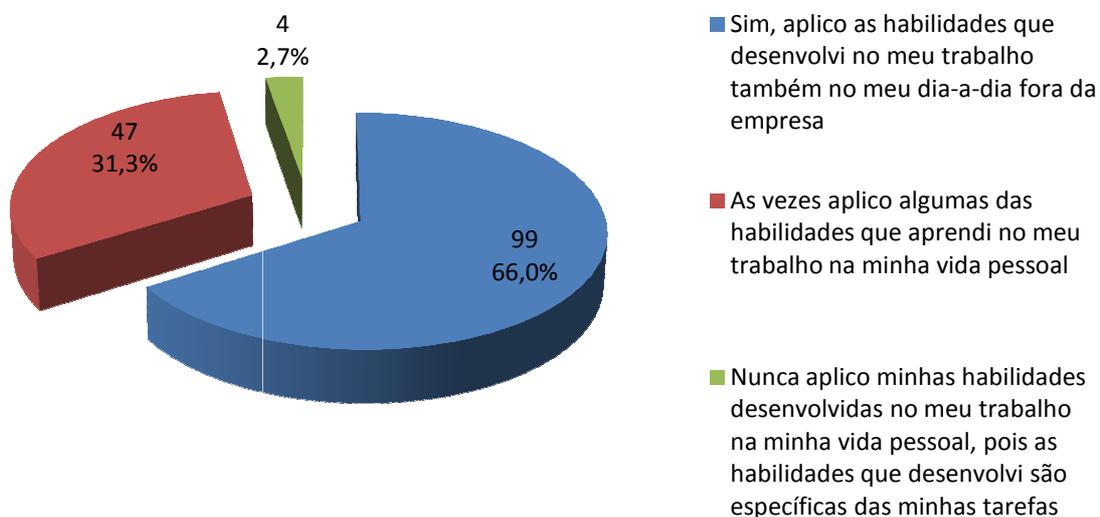
Esta variável tem como meta verificar se as habilidades que o participante obtém através dos programas de treinamento se aplicam na vida pessoal do colabo-

rador, assim, 66% dos questionados responderam que aplicam as habilidades que aprenderam no treinamento também na vida pessoal, 31,3% responderam que as vezes eles aplicam as novas habilidades adquiridas no treinamento na vida pessoal e apenas 2,7% nunca aplicaram as habilidades que desenvolveram na sua vida pessoal. A tabela 20 e a ilustração 20 ilustram esta variável.

Tabela 20: Efeitos da aquisição de habilidades na vida pessoal

Efeitos da aquisição de habilidades na vida pessoal	F	%
Sim, aplico as habilidades que desenvolvi no meu trabalho também no meu dia-a-dia fora da empresa	99	66,0
As vezes aplico algumas das habilidades que aprendi no meu trabalho na minha vida pessoal	47	31,3
Nunca aplico minhas habilidades desenvolvidas no meu trabalho na minha vida pessoal, pois as habilidades que desenvolvi são específicas das minhas tarefas	4	2,7
Total	150	100%

Ilustração 20 – Efeitos de aquisição de habilidades na vida pessoal



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.17 Incentivo dos colegas para uso do aprendizado

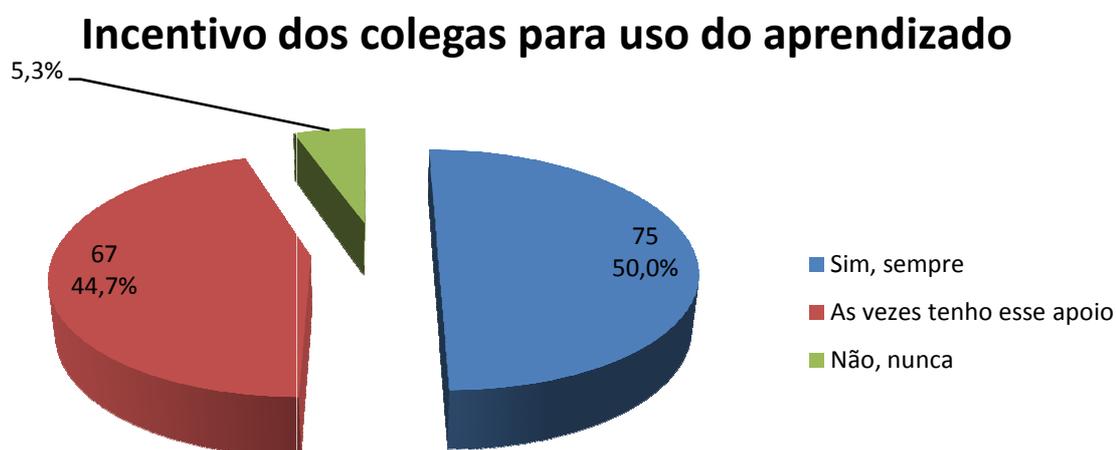
Esta questão tem como meta verificar se os colegas de trabalho dos participantes questionados o apóiam na tentativa de usar o que aprendeu no treinamento no dia-a-dia de trabalho.

Dos questionados 50% responderam que sempre seus colegas os apóiam, 44,7% responderam que as vezes tem esse apoio e apenas 5,3% responderam que nunca tem esse apoio de seus colegas. A tabela 21 e a ilustração 21 ilustram esta variável.

Tabela 21: Incentivo dos colegas para uso do aprendizado

Incentivo dos colegas para uso do aprendizado	F	%
Sim, sempre	75	50,0
As vezes tenho esse apoio	67	44,7
Não, nunca	8	5,3
Total	150	100%

Ilustração 21 – Incentivo dos colegas para uso do aprendizado



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.18 Reconhecimento pelo uso do novo aprendizado

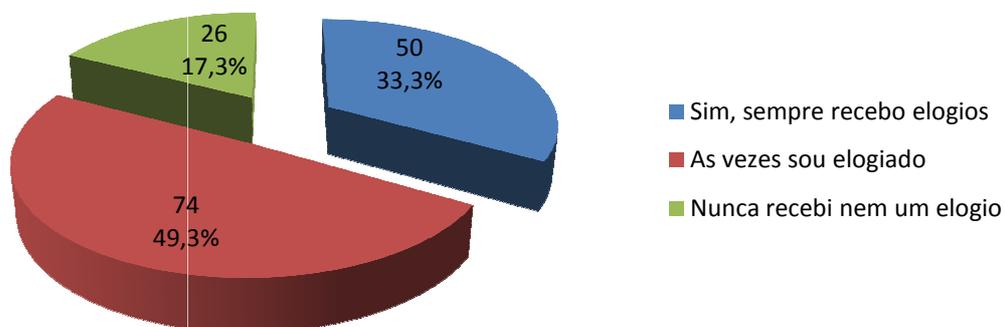
Esta variável em como meta verificar se o colaborador é elogiado quando utiliza corretamente no seu trabalho o que aprendeu no treinamento, assim, 49,3% dos questionados responderam que as vezes é elogiado, 33,3% responderam que sempre é elogiado e 17,4% disseram nunca ter recebido um elogio. A tabela 22 e a ilustração 22 ilustram esta variável.

Tabela 22: Reconhecimento pelo uso do novo aprendizado

Reconhecimento pelo uso do novo aprendizado	F	%
Sim, sempre recebo elogios	50	33,3
As vezes sou elogiado	74	49,3
Nunca recebi nem um elogio	26	17,4
Total	150	100%

Ilustração 22 – Reconhecimento pelo uso do novo aprendizado

Reconhecimento pelo uso do novo aprendizado



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.19 Oportunidades para desenvolvimento de novas capacidades

Neste questionamento o objetivo é diagnosticar se a empresa oferece tarefas mais desafiadoras, para o desenvolvimento de suas capacidades, assim, 49,3% dos questionados responderam que sempre a empresa propõem tarefas de-

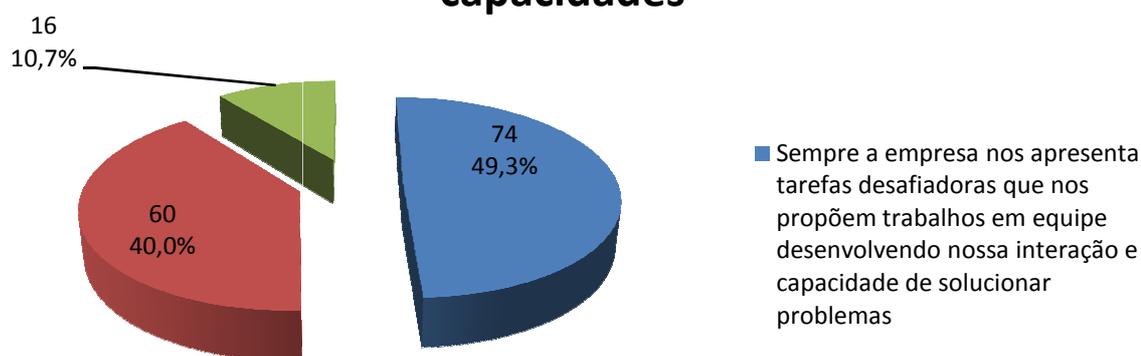
safiadoras, 40% comentaram que as vezes são desafiados e 10,7% responderam que nunca foram chamados para nem um tipo de tarefa desafiadora. A tabela 23 e a ilustração 23 ilustram esta variável.

Tabela 23: Oportunidades para desenvolvimento de novas capacidades

Oportunidades para desenvolvimento de novas capacidades	F	%
Sempre a empresa nos apresenta tarefas desafiadoras que nos propõem trabalhos em equipe desenvolvendo nossa interação e capacidade de solucionar problemas	74	49,3
As vezes somos desafiados com uma atividade diferenciada	60	40,0
Não somos chamados a desenvolver nenhum tipo de tarefa desafiadora	16	10,7
Total	150	100%

Ilustração 23 – Oportunidades para desenvolvimento de novas capacidades

Oportunidades para desenvolvimento de novas capacidades



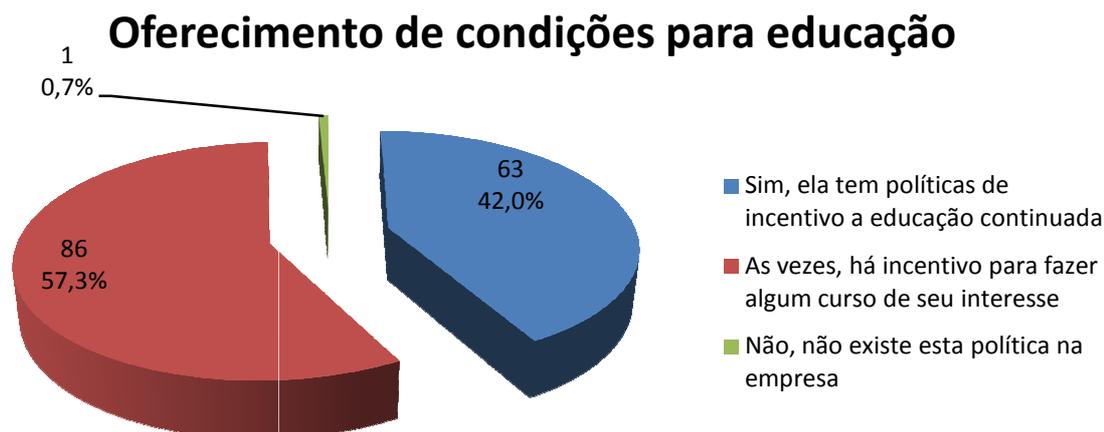
Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.20 Oferecimento de condições para educação

Nesta questão questiona-se se a empresa oferece incentivos para a educação e estudos dos participantes. 57,3% destes responderam que as vezes há incentivo para fazer algum curso, 42% responderam que a empresa oferece incentivos para o colaborador estudar e apenas 0,7% responderam que a empresa não oferece nenhum incentivo de estudo. A tabela 24 e a ilustração 24 ilustram esta variável.

Tabela 24: Oferecimento de condições para educação

Oferecimento de condições para educação	F	%
Sim, ela tem políticas de incentivo a educação continuada	63	42,0
As vezes, há incentivo para fazer algum curso de seu interesse	86	57,3
Não, não existe esta política na empresa	1	0,7
Total	150	100%

Ilustração 24 – Oferecimento de condições para educação

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.21 Eficácia das técnicas de treinamento e desenvolvimento

Esta variável foi investigada através do uso da escala Likert a qual definiu quatro níveis de eficácia para os participantes avaliarem as técnicas de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela empresa: “alta eficácia”, “eficaz”, “baixa eficácia”, “ineficaz”; ofereceu-se ainda a opção “não sei responder”.

A análise foi feita de forma global e parcial, permitindo observar variações nos diferentes níveis e também na totalidade. Entretanto, na opção de “não sei responder” procedeu-se análise a parte.

Foram geradas 1910 respostas nos quatro níveis de avaliação, sendo que 585 das respostas recaíram no nível Alta eficácia; 30,63% das respostas, no nível eficaz, foram geradas 891 respostas com o percentual de 46,65%, no nível Baixa eficácia obteve-se 323 respostas com um percentual de 16,91% e no nível ineficaz foram geradas 111 respostas com uma porcentagem de 5,81%.

Quadro 9: Nível Alta Eficácia

NÍVEL ALTA EFICÁCIA	F	f(%)
Leituras de textos, apostilas, documentos	35	1,83%
Treinamento em sala de aula	48	2,51%
Métodos audiovisuais (TV, Som, Filmes)	55	2,88%
Simulação: uso de simulador	66	3,46%
Treinamento individual por computador	24	1,26%
Seminários	26	1,36%
Análise dos fatos e ocorrências	36	1,88%
Relatos e explicações dos colegas	34	1,78%
Orientações recebidas dos supervisores	42	2,20%
Reuniões	33	1,73%
Visitas a outras empresas	54	2,83%
Experimentação: testar, errar, acertar.	44	2,30%
Convivência com profissionais de fora da empresa	47	2,46%
Participação em feiras	41	2,15%
Subtotal	585	30,63%

Quadro 10: Nível Eficaz

NÍVEL EFICAZ	F	f(%)
Leituras de textos, apostilas, documentos	72	3,77%
Treinamento em sala de aula	82	4,29%
Métodos audiovisuais (TV, Som, Filmes)	72	3,77%
Simulação: uso de simulador	47	2,46%
Treinamento individual por computador	52	2,72%
Seminários	66	3,46%
Análise dos fatos e ocorrências	71	3,72%
Relatos e explicações dos colegas	81	4,24%
Orientações recebidas dos supervisores	79	4,14%
Reuniões	57	2,98%
Visitas a outras empresas	44	2,30%
Experimentação: testar, errar, acertar.	53	2,77%
Convivência com profissionais de fora da empresa	63	3,30%
Participação em feiras	52	2,72%
Subtotal	891	46,65%

Quadro 11: Nível Baixa Eficácia

NÍVEL BAIXA EFICÁCIA	F	f(%)
Leituras de textos, apostilas, documentos	32	1,68%
Treinamento em sala de aula	10	0,52%
Métodos audiovisuais (TV, Som, Filmes)	11	0,58%
Simulação: uso de simulador	14	0,73%
Treinamento individual por computador	48	2,51%
Seminários	27	1,41%
Análise dos fatos e ocorrências	24	1,26%
Relatos e explicações dos colegas	20	1,05%
Orientações recebidas dos supervisores	17	0,89%
Reuniões	39	2,04%
Visitas a outras empresas	8	0,42%
Experimentação: testar, errar, acertar.	27	1,41%
Convivência com profissionais de fora da empresa	18	0,94%
Participação em feiras	28	1,47%

Subtotal	323	16,91%
-----------------	------------	---------------

Quadro 12: Nível Ineficaz

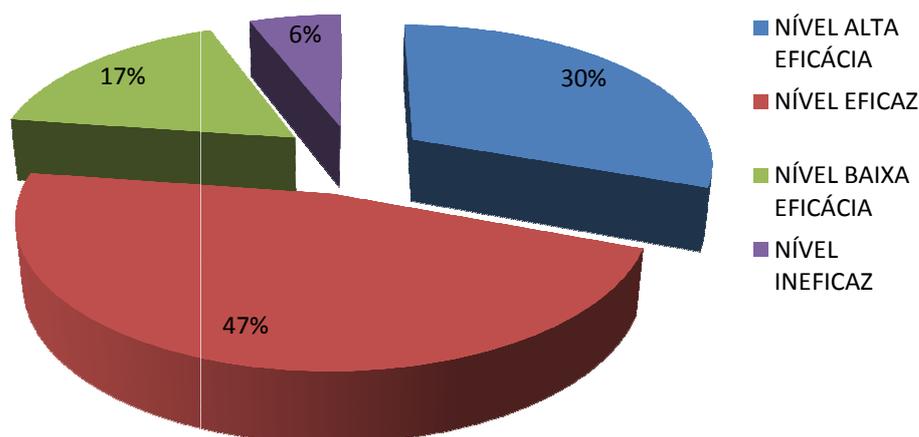
NÍVEL INEFICAZ	F	f(%)
Leituras de textos, apostilas, documentos	4	0,21%
Treinamento em sala de aula	2	0,10%
Métodos audiovisuais (TV, Som, Filmes)	5	0,26%
Simulação: uso de simulador	8	0,42%
Treinamento individual por computador	13	0,68%
Seminários	8	0,42%
Análise dos fatos e ocorrências	3	0,16%
Relatos e explicações dos colegas	5	0,26%
Orientações recebidas dos supervisores	8	0,42%
Reuniões	7	0,37%
Visitas a outras empresas	17	0,89%
Experimentação: testar, errar, acertar.	10	0,52%
Convivência com profissionais de fora da empresa	9	0,47%
Participação em feiras	12	0,63%
Subtotal	111	5,81%
TOTAL	1910	100,00%

Quadro 13: Nível não sei responder

NÍVEL NÃO SEI RESPONDER	F	f(%)
Leituras de textos, apostilas, documentos	1	1,43%
Treinamento em sala de aula	0	0,00%
Métodos audiovisuais (TV, Som, Filmes)	2	2,86%
Simulação: uso de simulador	4	5,71%
Treinamento individual por computador	8	11,43%
Seminários	9	12,86%
Análise dos fatos e ocorrências	5	7,14%
Relatos e explicações dos colegas	1	1,43%
Orientações recebidas dos supervisores	1	1,43%
Reuniões	1	1,43%
Visitas a outras empresas	11	15,71%
Experimentação: testar, errar, acertar.	7	10,00%
Convivência com profissionais de fora da empresa	9	12,86%
Participação em feiras	11	15,71%
TOTAL	70	100,00%

Ilustração 25 – Avaliação do nível de eficácia das técnicas aplicadas nos treinamentos

Avaliação do nível de eficácia das técnicas aplicadas nos treinamentos



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

7.2.22 Expressão emocional em relação ao treinamento

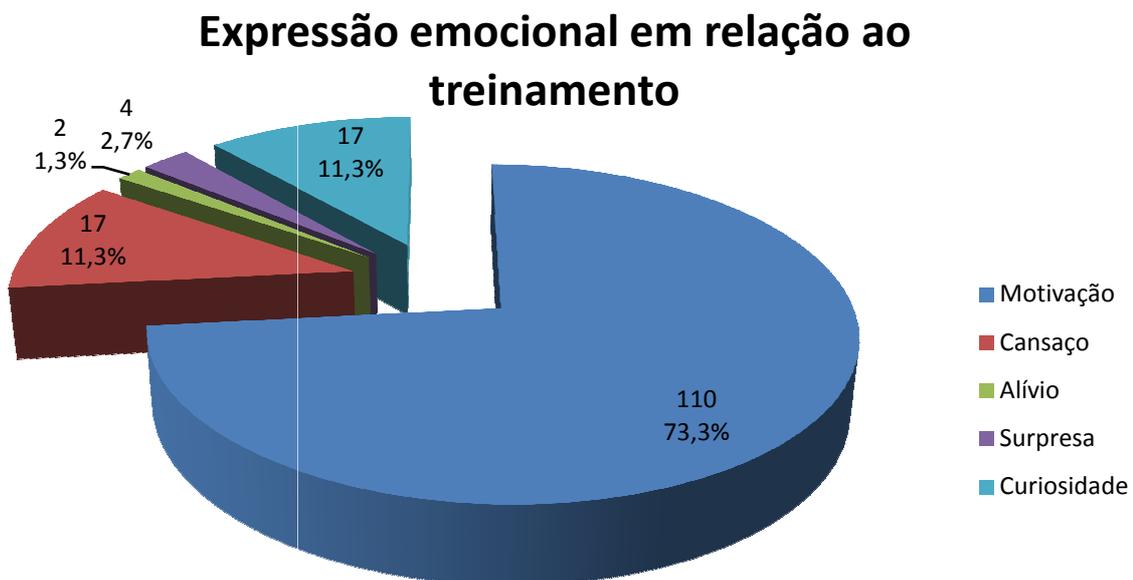
Esta variável tem com intuito apurar uma palavra que melhor expressa o sentimento do colaborador no final de um treinamento.

Assim, pode ser observado que 73,3% dos entrevistados responderam que a palavra é “motivação”, 22,6% responderam “Cansaço e Curiosidade” e 4% dos respondentes disseram que a palavra que melhor expressa este sentimento é “alívio e surpresa”. A tabela 25 e a ilustração 26 ilustram esta variável.

Tabela 25: Expressão emocional em relação ao treinamento

Expressão emocional em relação ao treinamento	F	%
Motivação	110	73,3
Cansaço	17	11,3
Alívio	2	1,3
Surpresa	4	2,7
Curiosidade	17	11,3
Total	150	100%

Ilustração 26 – Expressão emocional em relação ao treinamento



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELAS ENTREVISTAS

Este capítulo apresenta a análise das entrevistas individuais. Foram realizadas duas entrevistas individuais, sendo uma com o Gerente de Recursos Humanos Sênior e outra com a Analista de Recursos Humanos Sênior.

8.1 Processo de Categorização das variáveis

Para realização destas análises procedeu-se inicialmente, o processo de categorização das variáveis de pesquisa, a partir das questões constantes do Roteiro das Entrevistas.

Bardin (1977, p.117) mostra que a categorização “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos”.

Para o autor este processo tem como primeiro “objetivo [...] fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos colhidos na entrevista” (BARDIN, 1977, p. 119).

Este processo ocorreu de maneira consensual entre a pesquisadora e sua orientadora, já que não tem critérios validados para a sua construção. Desse modo, a partir das questões que compõem o roteiro da entrevista foram criadas quatro categorias de variáveis para análise:

- Políticas de Treinamento da empresa;
- Programas de Treinamento e Desenvolvimento na empresa;
- Contribuições dos Programas de T&D da empresa;
- Oportunidades para Desenvolvimento e Carreira na empresa;

A categoria Programas de Treinamento e Desenvolvimento na empresa foi desdobrada em 5 subcategorias.

O quadro 14 mostra a composição do processo de categorização das variáveis de análise.

Quadro 14: Processo de categorização das variáveis de análise

CATEGORIA DE ANÁLISE	IDENTIFICAÇÃO DA PERGUNTA NO ROTEIRO DA ENTREVISTA
POLÍTICAS DE T&D NA EMPRESA	<p>1 As políticas de treinamento e desenvolvimento da <i>Kinross</i> são corporativas ou cada unidade estabelece a sua ?</p> <p>2 Quais são os aspectos determinantes para a definição das políticas e treinamentos da <i>Kinross</i>?</p> <p>3 Na unidade de Paracatu: o que é mais determinante?</p> <p>4 Como a empresa lida com a questão cultural (costumes, hábitos, cultos, crenças, etc) inerente aos locais que ela tem unidade?</p>
PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA: Sub categorias	IDENTIFICAÇÃO DA PERGUNTA NO ROTEIRO DA ENTREVISTA
Agenda Anual da empresa	
	<p>5 Quais são os programas de treinamento que a empresa mantém em sua agenda anual?</p> <p>10 Quais são os programas de treinamentos e desenvolvimento que a empresa oferece especificamente para os gestores? E como são definidos e decididos quais programas de treinamento e desenvolvimento serão aplicados aos gestores?</p>
Levantamento das necessidades de treinamento	<p>6 Existe um prognóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento para futuros projetos da organização? Ou seja, pode-se dizer que hoje a empresa já está prospectando necessidades futuras de treinamento?</p> <p>11 Os gestores e colaboradores das áreas específicas participam do planejamento do treinamento levantando as suas necessidades? Se não, quem elabora?</p>
Execução do treinamento	<p>7 Quem são as pessoas que ministram estes treinamento?</p> <p>8 Onde são aplicados os treinamento?</p> <p>9 Quais são os recursos didáticos mais utilizados nos treinamentos?</p>
Avaliação do treinamento	16 Quais indicadores são utilizados para medir a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento? Existe uma medição padrão a todos os setores ou cada um tem o seu?
Abordagem Competências no T&D	<p>13 Quais são as principais competências que os programas de treinamento e desenvolvimento da empresa conferem aos colaboradores?</p> <p>14 O desenvolvimento dessas competências foca somente ao espectro da sua tarefa e do seu local de trabalho ou foca em novas competências que também agregam valor social para sua vida?</p> <p>15 Existem barreiras que são encontradas pela empresa para o desenvolvimento dessas competências?</p>
CONTRIBUIÇÕES DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO NA EMPRESA	12 Quais são as maiores contribuições que os programas de treinamento e desenvolvimento conferem aos colaboradores desta unidade?
OPORTUNIDADES PARA DESENVOLVIMENTO E CARREIRAS	<p>17 Vocês incentivam seus colaboradores a estudar?</p> <p>18 Entre os dez princípios que a empresa possui, dois deles nos chama a atenção: O princípio 7 foca no contexto – Nossa Gente é nosso ativo mais importante – que aborda as seguintes questão: - O serviço de política internacional oferece promissoras</p>

	<p>oportunidades aos colaboradores para prosseguir ao desenvolvimento de oportunidades de carreiras fora do seu lar. Como funciona na prática?</p> <p>E no princípio 8: Apóiam iniciativas de formação e de educação, bolsas e programas de aprendizagem, focada em ajudar os jovens a se desenvolverem através de trabalho seguro e renda localmente voltada para o crescimento econômico. Como funciona na Prática?</p>
--	---

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Além do processo de categorização das variáveis utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para interpretação das narrativas. Trata-se de um processo pelo qual se pode compreender a realidade, por meio da interpretação de depoimentos que tenham vínculos com essa mesma realidade. Portanto, essa é uma possibilidade científica de apreender conteúdos qualitativos explícitos, implícitos e latentes sobre o tema debatido.

Bardin (1977) esclarece:

É um processo pelo qual pode-se compreender a realidade através da interpretação de textos ou discursos que tenham vínculo com essa mesma realidade. Esse tipo de análise carrega em si uma função heurística, enriquecendo a pesquisa exploratória e contribuindo para a propensão à descoberta do pesquisador. Qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não para este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1977, p.32).

A apresentação dos dados coletados pelas entrevistas foram disponibilizados através de um quadro com o registro dos principais aspectos abordados por cada um dos entrevistados. Este quadro permite a leitura simultânea das respostas e das posições de cada um deles.

8.2 Apresentação dos Entrevistados

Entrevistado 1 – Gestor de Recursos Humanos Sênior: 55 anos, gênero masculino, trabalha a 1 ano na organização, casado, 10 anos de trabalho na função de gerente de recurso, formação administrador de empresa.

Entrevistado 2 – Analista de Recursos Humanos Sênior: 25 anos, gênero feminino, trabalha a 5 anos na organização, solteira, na função de analista de recurso humanos possui 4 anos de experiência, formação administradora de empresa.

8.3 Políticas de T&D na Kinross

Esta categoria teve a finalidade de levantar informações sobre a política de treinamento da empresa e considerações sobre aspectos da cultura local, uma vez que trata-se de uma organização com operação em muitos países. As respostas dos entrevistados apresentados neste item serão das questões 1,2 3 e 4 apresentadas no quadro 14.

Quadro 15: Políticas de T&D na *Kinross*

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
<p>De acordo com este entrevistado existem os treinamentos que são corporativos e cada unidade da <i>Kinross</i> tem a sua dependência de criar à sua necessidade os treinamentos que são específicos.</p> <p>Os treinamentos que são corporativos são construídos na sede (Canadá), em um projeto piloto. Este projeto é colocado em uma planta, estudado e quando é liberado pela matriz da empresa é divulgado para todas as filiais nos sites da empresa.</p> <p>Os treinamentos na unidade de Paracatu são mistos, o lado estratégico, o lado cultura, o lado normativo (leis).</p> <p>Em relação a cultura local, o entrevistado comenta que na unidade de Paracatu não houve nenhum problema que se pode visualizar na implantação de algum treinamento.</p> <p>O mesmo comenta que os colaboradores são muitos receptivos e pela carência local se conseguiu implantar os programas de treinamento sem maiores problemas.</p>	<p>O entrevistado informou que, os treinamentos que são informativos e normativos da empresa são corporativos (como por exemplo, ética da empresa <i>Kinross</i>, segurança), porém eles são adaptados a cultura local de cada unidade. Também existem os treinamentos que são adaptados as necessidades de cada unidade.</p> <p>Os aspectos que determinam as políticas de treinamentos da empresa são diversos, pois existem os treinamentos que são normativos (focados nas leis), existem os treinamentos que são direcionados para cumprir metas (que são os estratégicos) e todos eles são trabalhados e aplicados de acordo com a cultura local.</p> <p>Os treinamentos na unidade de Paracatu/MG não são direcionados apenas para um aspecto, existem os treinamentos corporativos e específicos de cada gerência.</p>

Fonte: elaborado pela pesquisadora

8.4 Programas de T&D na Empresa

Esta categoria teve a finalidade de levantar informações de como se caracterizam os programas de treinamento na organização. Ela foi sub categorizada de acordo com as questões 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16 apresentadas no quadro 14. A seguir apresentam-se as subcategorias desta dimensão.

8.4.1 Agenda anual de T&D

Nesta subcategoria dos programas de T&D na empresa serão abordados os programas anuais de treinamento e quais são os treinamentos direcionados para os gestores. Questões 5 e 10 do quadro 14.

Quadro 16: Agenda anual de T&D

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
<p>Para o entrevistado o treinamento é uma ferramenta importante dentro de uma empresa, assim a mesma possui uma grade anual de todos os treinamentos normativos que são exigidos em lei (como segurança no trabalho, saúde, entre outros).</p> <p>Também possui treinamentos estratégicos que são planejados de acordo com a necessidade de cada gerência.</p> <p>Para os gestores a empresa busca por treinamentos voltados para o processo de liderança.</p> <p>O gestor coloca que a liderança é o ponto principal nos treinamentos dos gestores e a empresa tem esta visão bem difundida.</p>	<p>Os treinamentos que se mantêm na agenda anual são todos os treinamentos normativos (exigidos por lei), informativos da empresa e os que são voltados para as necessidades de cada Gerência.</p> <p>Os gestores também participam dos treinamentos obrigatórios, informativos e específicos de cada gerência, os treinamentos que são focados para os gestores são focados na liderança e na gestão de pessoas.</p> <p>Os treinamentos voltados para os gestores são idealizados na matriz (CANADA) e adaptados a realidade local.</p>

Fonte: elaborado pela pesquisadora (**Nota:** O apêndice 5 apresenta a relação da agenda anual de treinamento (obrigatórios) com as designações dos mesmos.

8.4.2 Levantamento das necessidades de treinamento

Nesta subcategoria abordam-se os prognósticos de necessidades de treinamentos que a empresa desenvolve para projetos futuros e a participação dos gestores no planejamento dos treinamentos através do levantamento de necessidades. Questões 6 e 11 do quadro 14.

Quadro 17: Levantamento das necessidades de treinamento

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
<p>A empresa tem sempre um projeto futuro, elaborado no final de cada ano para o ano seguinte em relação aos treinamentos.</p> <p>Os gestores juntamente com os seus colaboradores levantam as necessidades de treinamentos específicos de sua gerência.</p> <p>O levantamento das necessidades de treinamento é realizado durante o ano para que no ano seguinte se possa treinar. Então o Setor de RH-treinamentos planeja e aplica o treinamento requisitado.</p>	<p>Todo o ano, no mês de agosto o setor de RH – Treinamento solicita de cada gerência o encaminhamento através de um formulário específico as necessidades de treinamento para o próximo ano.</p> <p>Assim, o setor planeja o orçamento dos treinamentos para o próximo ano para assim atender a necessidade de cada gerência em relação aos treinamentos específicos.</p>

Fonte: elaborado pela pesquisadora

8.4.3 Execução do treinamento

Nesta subcategoria aborda-se o local de realização dos treinamentos, os instrutores dos treinamentos e os recursos didáticos que são utilizados neste processo. Questões 7, 8 e 9 do quadro 14.

Quadro 18: Execução do treinamento

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
<p>Normalmente a empresa contrata consultores de outra cidade, quando o treinamento é corporativo e já foi trabalhado e deu certo em outra unidade, o instrutor que deu este treinamento lá, vem para a unidade de Paracatu/MG para nos ajudar a dar este treinamento. Em parceria normalmente com o consultor local adaptamos para aplicá-lo.</p> <p>Existem treinamentos estratégicos que são aplicados fora da empresa como em hotéis, hotel fazenda, pousadas, lugares que servem para o colaborador se desligar da rotina de trabalho.</p> <p>Em relação aos recursos didáticos utilizamos tudo que se possa imaginar. Papel impresso,</p>	<p>Os treinamentos são normalmente aplicados por consultores especializados na área.</p> <p>A empresa também tem uma parceria com o SENAI. A integração é realizada por uma empresa terceirizada, existem também os instrutores da própria empresa que treinam a parte de saúde e segurança no trabalho (Técnicos de segurança no trabalho).</p> <p>Uma grande parte dos treinamentos são aplicados dentro da empresa.</p> <p>Os treinamentos que contemplam um número maior de pessoas são aplicados na cidade geralmente no SESC LACES (Serviço Social do</p>

<p>recursos audiovisuais, mídia, enfim todos os recursos didáticos que possa ajudar no treinamento para que ele se torne um processo eficaz.</p>	<p>Comércio) e na ACIPA (Associação Comercial e Industrial de Paracatu).</p> <p>Os treinamentos que passam por teoria e prática são aplicados na empresa, como, por exemplo: simuladores, incêndio, Altura, ambiente fechado, todos acompanhados pelos instrutores responsáveis.</p> <p>Na aplicação do treinamento a empresa disponibiliza-se de todos os recursos didáticos que existem no mercado para que o mesmo torne o melhor.</p>
--	---

Fonte: elaborado pela pesquisadora

8.4.4 Avaliação do treinamento

Nesta subcategoria da avaliação do treinamento objetivou-se conhecer os indicadores utilizados pela empresa para medir/avaliar a eficácia dos programas de treinamentos. Questão 16 do quadro 14.

Quadro 19: Avaliação do treinamento

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
<p>Logo que termina o treinamento a empresa aplica um questionário “pesquisa” para medir a reação, medir a avaliação, avaliar o instrutor, se o local agradou.</p> <p>Através do diagnóstico do treinamento a empresa encontra a base para sempre melhorar.</p> <p>Também fazemos com que o gestor avalie o funcionário que terminou o curso, para ver se o treinamento foi eficaz e se o mesmo esta utilizando o que aprendeu dentro da área.</p>	<p>As avaliações dos treinamentos são realizados nas gerências feitas através de observações pelos gestores no cotidiano, também é aplicado no final dos treinamentos uma “Avaliação de Eficácia de treinamento” para verificar se o mesmo atingiu suas metas e objetivos. Esta avaliação também é chamada pela empresa de avaliação de “Reação”.</p> <p>Após alguns 60 a 90 dias outra avaliação é aplicada ao colaborador para diagnosticar se o mesmo necessita fazer uma reciclagem de um determinado treinamento.</p>

Fonte: elaborado pela pesquisadora

8.4.5 Competências no T&D

Nesta subcategoria abordam-se as principais competências que são almejadas nos programas de treinamentos; a aplicação de tais competências além do

local de trabalho; quais são as barreiras encontradas pela empresa no desenvolvimento de tais competências. Questão 13, 14 e 15 do quadro 14.

Quadro 20: Competências no T&D

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
<p>No treinamento visa-se a capacitação do profissional, para que o mesmo se torne um conhecedor profundo da sua área. Através de cada treinamento se busca as competências específicas de cada área.</p> <p>Por exemplo, no setor de RH- treinamento os colaboradores são treinados para processos específicos em recursos humanos, principalmente a gestão de pessoas que para a empresa é fundamental.</p> <p>Em relação ao desenvolvimento das competências a empresa não apresenta dificuldades, pois no planejamento dos treinamentos as competências também são planejadas.</p> <p>A dificuldade que temos é na aplicação do treinamento, a empresa tem que ser cauteloso para, no treinamento operacional, não esvaziar a área para que não diminua as metas de produção. Também há o problema de adesão no treinamento devido a urgência de algum procedimento e o colaborador não pode estar presente.</p> <p>Mas, se procura dar um novo treinamento para que se atinja os 100%.</p> <p>A empresa desenvolve competências que são utilizadas também na vida pessoal de seu funcionário.</p> <p>A inclusão social do colaborador é muito importante para a empresa, porque a convivência da empresa com a comunidade é muito próxima, somos a empresa privada que mais emprega no município. Temos que ter esse elo muito forte, então preparamos nosso colaborador aqui na empresa internamente para que ele aplique suas novas competências desenvolvidas também na comunidade.</p>	<p>A empresa sempre visa o desenvolvimento de competências como o trabalho em equipe, competências ligadas a cada setor ou gerência, e principalmente o relacionamento com as pessoas.</p> <p>A mesma observa não apresentar dificuldades de desenvolver as competências pois, elas são planejadas de acordo com cada treinamento e o perfil de cada público.</p> <p>Porém a maior dificuldade é atingir 100% do seu público alvo no treinamento. Assim, é marcado outro momento para os colaboradores que não compareceram possam beneficiar do mesmo.</p>

Fonte: elaborado pela pesquisadora

8.5 Contribuições dos Programas de Treinamento na Empresa

Esta categoria tem a finalidade de levantar informações sobre as principais contribuições que os programas de treinamento oferecem para seus colaboradores. Questão 12 do quadro 14.

Quadro 21: Contribuições dos Programas de treinamento na Empresa

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
<p>O treinamento traz para o nosso colaborador muitos benefícios como o desenvolvimento de competências gerais e específicas da sua área de atuação.</p> <p>Os colaboradores se tornam mais flexíveis e vestem a camisa da organização.</p> <p>São observados também uma busca maior pelo estudo e por isto é que estamos implantado o novo departamento que trabalhará individualmente a carreira de cada colaborador.</p>	<p>Sem dúvida são os desenvolvimentos das competências e das habilidades.</p>

Fonte: elaborado pela pesquisadora

8.6 Oportunidades para Desenvolvimento e Carreira na empresa

Esta categoria tem a finalidade de levantar informações sobre quais incentivos a empresa oferece para seus colaboradores estudarem; sobre a sua política internacional de carreiras e sobre a formação de seus jovens profissionais. Questão 12 do quadro 14.

Quadro 22: Oportunidades para desenvolvimento e carreira na empresa

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
<p>Para a empresa, incentivar os estudos é fundamental. Existe ajuda para cursos de inglês, descontos para funcionários cursa a faculdade e oferece Kits escolares. Com relação ao desenvolvimento de carreiras individuais a empresa esta estruturando este setor.</p> <p>As propostas estão sendo feitas para a diretoria de Toronto, todos os gestores já desenvolveram o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e já foram entrevistados.</p> <p>A partir daí, dá-se o sinal verde a mesma começará todo o processo, assim o plano é atingir toda da companhia.</p>	<p>A empresa incentiva o nosso colaborador a estudar, os colaboradores que necessitam de um curso de inglês por exemplo ajudamos com 70% de bolsa, lógico que isto é analisado pelo seu gestor. Para os colaboradores que estudam mestrado e doutorado, a empresa ajuda com os custos da viagem e disponibiliza 1 dia para o colaborador viajar para o seu local de estudo. Para os colaboradores que começam a graduação as faculdades oferecem um desconto para estes funcionários.</p> <p>Em relação a um plano de carreira, o setor está apenas começando a se estruturar, foi contratada uma especialista na área e todo processo</p>

<p>Em relação as políticas de carreiras internacionais, existem os anseios das pessoas em trabalhar fora. Nossa empresa tem um acompanhamento que se faz semestralmente com essas pessoas e surgindo oportunidade em outro país aquele que mais se destacar internamente, a empresa oferece esta ida para o exterior. Aqui na unidade de Paracatu/MG, no início de 2012, teremos um profissional para despatriação. O mesmo irá para Toronto, ele é de Paracatu não é de fora, fez um excelente trabalho, Saiu da Base chegou a gerente e se destacou, a empresa também recebe colaboradores de fora.</p> <p>Há na empresa também um processo muito interessante que é corporativo, processos de trainees. São escolhidos, entre os milhares de inscritos, os dois melhores, eles vão para Toronto e passam por uma entrevista em inglês. Dois trainees de cada país onde se encontram as matrizes da <i>Kinross</i> são encaminhados para esta entrevista. Os dois melhores vão correr o mundo e ficam um ano em cada país onde se encontram unidades da empresa. Quando ele retorna ao seu país de origem ele está pronto para ser um diretor, um vice-presidente, ele está sendo preparado para sua carreira nesse percurso todo. É uma ação corporativa e está dando resultado. Um Colaborador da unidade de Paracatu/MG está indo agora, São oportunidades que aparecem. Os destacados tem a sua carreira garantida.</p> <p>Existe na empresa também o Projeto Melhor Aprendiz que incentiva internamente. Temos 26 aprendizes em desenvolvimento, buscamos desenvolver essa juventude internamente, este ano contratamos 458 pessoas, entre substituição, reposição e aumento de quadro, pelo menos 100 pessoas são recém-formandas.</p> <p>Colocamos esse jovem na nossa oficina, ele passa 13 dias só estudando, ouvindo sobre segurança, processos, respeito, o que ele vai ter nas atividades do dia a dia. Ai ele vai para o campo e vai ter um padrinho, que é um Projeto Padrinho, e esse padrinho vai preparar esse jovem para ser um mecânico, e o padrinho faz uma avaliação de 30 em 30 dias até completar 1 ano. Geralmente cada padrinho tem de 4 a 5 afilhados pois um setor tem mais de 1 aprendiz.</p> <p>Existem também trainees, estagiários, estágio de férias. Temos um desenvolvimento com uma universidade local, onde pegamos os 7 melhores alunos do curso de Engenharia de Minas através de uma seleção rigorosa e já estão trabalhando, estão registrados e trabalham como técnicos na mina. Quando eles se formarem estão com a vaga garantida já dentro da empresa como enge-</p>	<p>esta em fase de aprovação pela diretoria geral.</p> <p>A empresa tem um convênio com o SENAI () onde os aprendizes são registrados pela <i>Kinross</i>, e logo quando terminam o curso técnicos a grande parte são contratados pela nossa empresa , e os que não são contratados diretamente são contratados pelas empresa terceirizadas. Temos parcerias também com a Fundação Conscienciarte onde também ajudamos com uma remuneração mensal e estes aprendizes são integrados na nossa empresa e em outras no mercado de trabalho da nossa cidade.</p>
---	---

nheiro de mina. Nos estágios de férias temos muitos funcionários que também se destacou e estão aqui na empresa.	
--	--

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Nota: A entrevista na íntegra se encontra no apêndice 4.

9 DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS NO QUESTIONÁRIO

A partir dos dados coletados e analisados através do questionário, a seguir são apresentadas as principais discussões decorrentes deste processo. Incluiu-se também, para efeitos da discussão, algumas análises cruzadas obtidas a partir da estatística descritiva realizada.

Inicialmente, serão comentados os resultados sobre as características dos participantes, na sequência, as considerações a respeito do processo de treinamento e desenvolvimento na empresa.

De acordo com informações preliminares da área de Recursos Humanos, do número total de funcionário da empresa, somente 10% é do gênero feminino e, na pesquisa obteve-se este mesmo percentual de participação deste gênero. No entanto não se caracteriza que a empresa prioriza o outro gênero, afinal oferece oportunidade, com igualdade para ambos. Isso é observado na ilustração referente a admissão de estagiários e aprendizes encaminhados pelo SENAI e ONG's (vide anexo 1) como a Fundação Conscienciarte, esta última encaminhando, inclusive, mais mulheres do que homens. O fato que explica um número maior de colaboradores masculinos é devido ao tipo de trabalho da própria empresa, setor de mineração que demanda mais a presença de homens no campo.

Dos indivíduos participantes da pesquisa 74,7% tiveram sua contratação realizada em até cinco anos, o que significa que a *Kinross* está reciclando e ampliando seu quadro de colaboradores, dado este confirmado em conversa com o responsável pelo Recursos Humanos, que afirma ser este fato consequência do projeto de expansão três (construção do terceiro moinho).

Observa-se também, que a mesma investe em profissionais maduros, pois, a faixa etária em que apresenta o maior número de respondentes situa-se entre 27 à 33 anos, nesta faixa, encontra-se também o maior número de profissionais pós-graduados, o que indica uma preocupação da empresa quanto à contratação de profissionais especializados e ainda, a um constante treinamento dos mesmos, caracterizado pelo número de eventos direcionados a este fim.

Anualmente são oferecidas 572 horas (vide apêndice 5), obrigatórias, de treinamentos distribuídos nos diversos setores, alguns com data de validade não superior a dois anos, além dos treinamentos informativos e dos específicos de cada gerência, elencados segundo levantamento anual de necessidades.

O quadro abaixo ilustra a relação escolaridade x faixa etária dos participantes.

Quadro 23: Faixa etária x Escolaridade

Escolaridade	Faixa Etária						Total
	20 – 26 anos	27 – 33 anos	34 – 41 anos	42 – 48 anos	49 – 54 anos	55 – 61 anos	
Segundo Grau In-completo	0	1	0	0	0	0	1
Segundo Grau completo	22	30	10	11	4	0	77
Superior Incompleto	18	12	4	1	0	0	35
Superior Completo	5	7	5	2	3	1	23
Pós-graduação	2	7	2	1	1	1	14
	47	57	21	15	8	2	150

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Focando na questão referente a quantidade de treinamentos vivenciados pelos respondentes, constata-se que todos participaram de pelo menos, dois treinamentos oferecidos pela empresa e 26,7% deles participaram de mais de 21 treinamentos. Os dados direcionam a acreditar-se que tais programas são intensificados para os funcionários que se enquadram na faixa de admissão dos últimos cinco anos, o que não quer dizer que as demais faixas não sejam também contempladas afinal, dos 21 sujeitos com mais de 13 anos na empresa, cerca 62% já participaram de mais de 21 treinamentos.

O quadro 24 mostra a relação tempo de empresa x quantidade de treinamento.

Quadro 24: Relação Tempo na Empresa x quantidade de treinamento

Tempo na empresa	Quantidade de treinamento					Total
	Entre 2 e 6	Entre 7 e 11	Entre 12 e 16	Entre 17 e 21	Mais de 21	
De 1 a 5 anos	51	20	12	10	19	112
De 5 a 9 anos	1	3	4	1	3	12
De 9 a 13 anos	0	1	1	0	3	5
Mais de 13 anos	2	0	4	0	15	21
	54	24	21	11	40	150

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Quando questionados, sobre a freqüência com que utilizam os saberes apreendidos nos treinamentos, em suas rotinas de trabalho, 82,7% dos respondentes afirmaram que os utilizam no desenvolvimento das habilidades exigidas por sua função, assim se pode considerar a objetividade dos conteúdos dos programas, uma vez que eles redundam em alta aplicabilidade do que foi ensinado no treinamento.

Quando inquiridos sobre para que servem os saberes que adquirem nos treinamentos 33,7% afirmaram “reduzir erros ou falhas no desenvolvimento das tarefas referentes a sua função”, 7,5% acreditam ser para “reduzir custos”, e os demais decidem-se por indicar a finalidade de “inovar ou aperfeiçoar as tarefas”.

Segundo Marras (2009) em uma perspectiva mais ampla, o treinamento compõem se de objetivos que contribuem para a realização das metas da empresa, assim, cabe a organização associar o investimento no treinamento, ao crescimento da lucratividade a longo prazo e ao aumento da produtividade pelo trabalhador.

Contudo, os dados demonstram que para cada treinamento há um objetivo a ser alcançado, assim percebe-se que a resposta de cada colaborador esta direcionada ao tipo de treinamento que o mesmo participa.

Em relação a memorização dos conteúdos ministrados no treinamento observa-se que aproximadamente 49,3%, apontam um nível de apreensão de 100% dos saberes, os demais acreditam memorizar parcialmente os conteúdos apresentados. Observa-se nesta análise a existência de uma porcentagem significativa de colaboradores que apreendem com facilidade os conteúdos abordados no treinamento, porém é importante que os saberes atinjam com qualidade um número maior de colaboradores, para o alcance das metas da organização. Assim, segundo Bohlander, Snell e Shermam (2003) é importante escolher bem os métodos e técnicas de trei-

namento para que haja uma boa implantação do programa, na busca de um processo mais eficiente e bem estruturado. Estes autores ainda completam observando que o planejamento do treinamento deve também passar pela instância a aprendizagem, pois cada colaborador apresenta potencialidades e fragilidades, assim os métodos e as técnicas utilizadas devem ser variados para atender as necessidades da cada princípio.

Assim observou-se de uma forma geral que 47% das técnicas utilizadas nos processos de ensino-aprendizagem são eficazes e 30% delas apresentam alta eficácia.

Cerca de 38,1% dos respondentes afirmam que a contribuição dos programas de T&D está na “aquisição de novas habilidades e competências profissionais”, 20,5% indicou “em uma maior visão sobre o que deve ser feito”, cerca de 19,2% dos colaboradores acreditam que as principais contribuições estão “no ganho de confiança e segurança para tomada de decisões”. 16,7% apontaram ainda, que a participação “os tornam profissionais melhores preparados para enfrentar o mercado com uma visão segura do que deve ser feito”. Menos de 10% apresentaram a visão de que tais ações “servem para redução do tempo de realização das tarefas e/ou melhoria no salário”.

Apresentando um percentual expressivo, os colaboradores observam que os treinamentos lhes proporcionam adquirir habilidades e competências profissionais que contribuem para um melhor processo de trabalho, pois conforme Fleury (2001) comenta que a competência leva o indivíduo a saber agir de forma responsável e reconhecida, integra, transfere conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Em relação aos demais itens pesquisados, sobre as contribuições do treinamento, pode ser levantada a observação quando há maior ênfase no desenvolvimento das habilidades e das competências. Tais aspectos se mostram mais fáceis de serem alcançados. Man e Lau (2000) observam que uma competência está ligada a outra sendo necessária o desenvolvimento de todas, assim para que ocorra este processo a organização deve colocar em prática sua competência administrativa, planejando um bom processo de treinamento para que com o desenvolvimento profissional das competências as outras necessidades sejam sanadas.

Atender as necessidades levantadas também é fator de relevância na avaliação dos treinamentos, quanto a isso, 33,9% dos participantes responderam que

a empresa “atende bem suas necessidade de conhecimento técnico para fazer o seu trabalho”, 28,1% “ganham novas competências para execução de suas tarefas diárias” e, somente cerca de 20,1% identificam que adquirem novas habilidades para atingir metas e 17,9% promover mudança comportamental.

É importante salientar que a empresa deve sempre realizar um diagnóstico cuidadoso das condições e necessidades organizacionais, este levantamento conduz a obtenção de dados úteis que ajudará em um bom planejamento do programa de treinamento e ajudará a suprir as necessidades dos colaboradores que em alguns momentos não são facilmente percebidas (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000).

Quanto as ações da liderança para a identificação das necessidades treinamento, 50% dos participantes afirmam que esta solicita frequentemente aos colaboradores a promoção da identificação das fragilidades para possível implantação de treinamentos. Dos demais, 38,7% apontam que a liderança, ocasionalmente atua na identificação das necessidades de seus setores e 11,3% comentam que a liderança não realiza ações a este respeito.

Apesar de um número expressivo que participa da identificação das fragilidades do seu setor, a organização deve planejar para que 100% de seus colaboradores participem deste levantamento, pois para Giscard (1990) citado por Moraes (2002) as necessidades reais nem sempre são percebidas, as necessidades percebidas nem sempre são expressas e as necessidades expressas nem sempre são satisfeitas, portando a organização deve estar atenta a estas observações que podem ser diagnosticadas através da participação de todos os seus colaboradores.

Marras (2009) completa observando que o planejamento do treinamento deve ser trabalhado em todos os níveis da organização e ser bastante flexível para atender as mudanças que podem ocorrer a qualquer momento.

Tal ação é de fundamental importância no levantamento das necessidades, fator determinante segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.343) para a elaboração estratégica do treinamento.

Todo treinamento busca em sua essência o ato político transformador apontado muitas vezes por Paulo Freire e outros autores da linha da educação popular, o treinamento empresarial procura a transformação pessoal de seus funcionários de modo a promover uma transformação no cotidiano da empresa. No entanto, os dados coletados demonstram que 57,3% da amostra, acreditam numa mudança momentânea de comportamento das atividades rotineiras e não em sua totalidade, o

que caracteriza que ainda há fragilidades na concepção e no planejamento do treinamento. França (2009) argumenta que a aprendizagem é a marca da mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimento e habilidades, assim conclui-se para uma mudança de comportamento é imprescindível que haja um completo processo de aprendizagem. Fleury e Oliveira Junior (2002) esclarecem que a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos mediado por emoções, as emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação da memória.

Porém considerou-se importante conhecer os sentimentos vivenciados pelos colaboradores ao final dos programas de treinamento em que são submetidos.

Cerca de 73,3% dos respondentes indicaram que a melhor palavra para expressar seus sentimentos seria “motivação”. Tal resultado vem de encontro às determinações de Marras (2009) que coloca o incentivo motivacional como objetivo para os treinamentos. Assim julga-se que as emoções são trabalhadas de forma positiva na empresa.

No cruzamento das informações entre “setor que trabalha x mudança de comportamento depois do processo de treinamento”, os números mais incidentes em relação a mudança de comportamento, mostram que em alguns momentos ou nunca se observam mudanças de comportamentos.

Quadro 25 : Setor que trabalha x Mudança de comportamento depois do treinamento

Setor que trabalha	Mudança de comportamento depois do treinamento			Total
	Sim, as mudanças de comportamento são visíveis	Em alguns momentos na execução das atividades rotineiras vejo alguma mudança no comportamento	Não vejo nenhuma mudança no comportamento dos meus colegas depois do processo de treinamento	
Gerência de serviços técnicos	1	3	1	5
Gerência de mineração	11	12	2	25
Gerência de operação e processos	10	15	0	25
Gerência de manutenção de plantas	18	30	2	50
Gerência de projetos	3	5	0	8
Gerência de saúde,	7	5	0	12

segurança ocupacional e meio ambiente				
Gerência de recursos humanos	2	6	0	8
Gerência de Administração	4	4	0	8
Gerência de Comunicação e comunidade	0	3	0	3
Gerência de Planejamento Financeiro	1	1	0	2
Gerência Geral	1	0	0	1
Gerência de gestão Estratégica	1	2	0	3
Total	59	86	5	150

Fonte: elaborado pela pesquisadora

No cruzamento das informações “setor que trabalha x a palavra que expressa seu sentimento no final do treinamento”, a palavra cansaço também predomina nestas mesmas gerências citadas acima podendo considerar assim que não é a motivação que esta ligada a emoção que esta atrapalhando a aprendizagem e a mudança de comportamento dos trabalhadores e sim o cansaço.

Quadro 26: Setor que trabalha x Palavra que expressa sentimento no final do treinamento

Setor que trabalha	Palavra que expressa sentimento no final do treinamento					Total
	Motivação	Cansaço	Alívio	Surpresa	Curiosidade	
Gerência de serviços técnicos	4	0	1	0	0	5
Gerência de mineração	18	5	0	1	1	25
Gerência de operação e processos	17	4	0	0	4	25
Gerência de manutenção de plantas	31	5	1	3	10	50
Gerência de projetos	8	0	0	0	0	8
Gerência de saúde, segurança ocupacional e meio ambiente	8	3	0	0	1	12
Gerência de recursos humanos	7	0	0	0	1	8
Gerência de Administração	8	0	0	0	0	8
Gerência de Comunicação e comunidade	3	0	0	0	0	3
Gerência de Planejamento Financeiro	2	0	0	0	0	2
Gerência Geral	1	0	0	0	0	1
Gerência de gestão	3	0	0	0	0	0

Estratégica						
Total	110	17	2	4	17	150

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Este fato interessante a ser observado é o de que 11,33% dos participantes afirmam “senti cansaço ao final do treinamento”, no entanto no cruzamento desta questão com as gerências da empresa, observa-se que estes estão alocados nas gerências de mineração, operação, manutenção e saúde.

Em observação in loco, constatou-se que estes cumprem com sua jornada de trabalho para posteriormente participar do treinamento transformando o mesmo em mais uma jornada de trabalho, inclusive com pagamento de horas extras.

Mesmo ainda observando algumas rupturas no processo de treinamento, ainda sim após a realização dos mesmos, 50,7% dos colaboradores questionados, mostram confiança para sugerir mudanças nas rotinas de trabalho e aproximadamente 44% apontaram que em alguns momentos se sente confiantes para sugerir novas idéias.

Assim no processo de treinamento é importante desenvolver no colaborador a sua autoconfiança para sugerir novas mudanças que poderão agilizar as atividades do setor.

Quando questionados sobre os benefícios que os colegas de trabalho adquirem pelo aperfeiçoamento das suas competências com aqueles que participaram dos treinamentos, 62% dos colaboradores declaram tornam-se “multiplicadores das idéias oferecidas”, que as informações são repassadas para os colegas e que isto vem contribuindo muito com o desenvolvimento das habilidades. No entanto 36% declaram só realizar tal ação quando encontram tempo para fazê-lo, assim conclui-se que existe um forte laço de aprendizagem grupal entre os colaboradores que contribuiriam com esta investigação.

Fleury e Fleury (2010) apontam que a aprendizagem pode construir-se em um processo social e coletivo, o que traz a aprendizagem a emoção e a cooperação, permitindo uma observação do como se aprende, como se partilha e como se constroem um saber consciente da importância da parte na edificação do todo. Desta forma construindo elementos motivacionais no processo de aprendizagem.

Com relação à avaliação dos “efeitos do treinamento no trabalho” 38% responderam que a empresa entrega um questionário para responder no final de cada treinamento, 36% responderam que existe uma avaliação sistemática além da

avaliação ao final de cada treinamento, 24% responderam que a avaliação na empresa não existe.

Em entrevista com os gestores os mesmos comentam que no final de todo treinamento há uma avaliação em forma de questionário, e na pesquisa 24% dos respondentes observaram que há nenhuma forma de avaliação, assim pode ser levantada a hipótese de que estes não participam até ao final dos treinamentos, ou que não consideram uma ação válida para captar os efeitos do treinamento na própria função,

Por isso é importante envolver todos os colaboradores em todas as etapas do processo de treinamento para que os mesmos se sintam verdadeiros participantes do processo, pois avaliar o treinamento é aferir os resultados conseguidos comparativamente (MARRAS, 2009).

Todo treinamento deve sofrer avaliações em relação ao aprendizado obtido, quantificado por testes pré e pós-treinamento (FRANÇA, 2009).

Para os colaboradores, o melhor indicador de que o processo de treinamento foi bem sucedido está no fato de que os treinamentos geram trabalhadores melhores capacitados e qualificados com 34,7%, trabalhadores satisfeitos e motivados com 20% e redução de acidentes com 19,3%.

Assim, observa-se que os participantes se sentem motivados e melhores capacitados para desempenhar suas atividades. Reconhecem que a empresa tem preocupação quanto a qualificar seus profissionais, fornecendo condições para que os mesmos desenvolvam as competências básicas para um desempenho eficaz de suas funções, no intuito de atingir ou transpor as metas pré- estabelecidas, sem menosprezar indicadores de motivação, essenciais para a ascensão profissional.

Ao indagar sobre as metas de trabalho no contexto do treinamento, ou seja, se elas são priorizadas em detrimento ao processo de experimentação do novo aprendizado, 41,3% dos respondentes disseram que elas se encaixam no contexto das habilidades adquiridas no treinamento. Entretanto, a maioria (58,0%) acredita que as metas da empresa inviabilizam sim a aplicação dos novos saberes. Milkovich et Boudreaux (2000) admitem esta ocorrência pois, reconhecem que o processo de aprendizado não se encerra no término do treinamento mas, se manifesta sobretudo, nas oportunidades de experimentação na própria função e isto demanda tempo. Tempo este que, geralmente, o trabalhador pois, estará priorizando o cumprimento de metas. Os autores recomendam a criação de um conjunto de atividades ordena-

das e integradas que vá de encontro ao planejamento empresarial possibilitando espaço para esta finalidade.

Quanto a aquisição de competências via treinamento 43,5% reconhecem a aquisição de competências técnicas e de trabalho em equipe. Outros 17,3% afirmam aquisição de competências sobre relacionamento pessoal. Pode-se compreender que tais competências são pertinentes e diretamente associadas às atividades diárias da empresa (competências coletivas, grupais) e não apenas no âmbito do indivíduo (aprendizagem individual).

No entanto, 95,3% afirmam ter adquirido uma visão crítica e clara das ocorrências em seu cotidiano de trabalho, analisa-se então que a competência conceitual está sendo desenvolvida.

Como os princípios de aprendizagem necessitam dos estabelecimentos de metas, acredita-se que estas devam estar em paralelo com as metas da instituição, de modo que o colaborador, participante do treinamento sinta-se apto a por em prática e desta forma transformar, de forma positiva a produção e ainda senti-se fortalecido a ponto de se transformar em multiplicador de tais idéias (ALVARENGA, 2008).

Pode-se admitir que a empresa tem como meta garantir que sua equipe de trabalho esteja aplicando as habilidades apreendidas durante o programa de treinamento, levando tais conhecimentos também para outras esferas da vida. Esta perspectiva encontrou respaldo quando 66% dos participantes afirmaram aplicar as habilidades desenvolvidas na empresa, também, na sua vida pessoal. Entretanto, este dado merece maior aprofundamento para se compreender o que é transferido e como ocorre esta transferência da esfera do trabalho para a esfera da vida privada.

O sucesso de uma empresa está diretamente relacionado ao sucesso de seus departamentos e a satisfação de sua equipe. O tempo de trabalho em uma determinada função traz a maturidade para o funcionário tomar decisões com segurança, o treinamento busca também o aprimoramento destas competências e o apoio desse tipo de funcionário aqueles que tentam inovações é relevante na motivação da busca pela utilização dessas novas competências no trabalho cotidiano das gerências. Quanto a este aspecto, obteve-se um resultado apontando para a aprovação de tais tentativas, pois, somente 50% dos respondentes afirmaram serem apoiados por seus colegas, e 44,7% as vezes tem esse apoio. A competência grupal é a soma das competências individuais entrosadas em um grupo e todos como o mes-

mo objetivo, alcançar as metas traçadas na organização, contudo este entrosamento não significa a ausência de algum conflito. Por isso quando os 44,7% responderam que as vezes tem esse apoio dos colegas e da organização poderá investigar em profundidade o porque deste percentual.

A auto estima do funcionário também interfere na aplicação de tais habilidades. Esta é obtida através do reconhecimento. Cerca de 49,3 % dos participantes afirmaram que ocasionalmente recebe algum elogio, outros 17,4% afirmaram que nunca foram elogiados. Levar o colaborador a se sentir eficiente e eficaz também se encaixa em um dos objetivos genéricos do treinamento denominado de incentivo motivacional. Com a auto estima aguçada o mesmo realiza suas tarefas com maior êxito e satisfação (MARRAS, 2009).

Quando o funcionário se sente apoiado, o mesmo demonstra confiança quando desafiado por novas tarefas. A pesquisa mostrou que cerca de 49,3% dos participantes afirmaram serem desafiados pela empresa no desenvolvimento de trabalho em equipe, no aprimoramento da capacidade de solucionar os problemas propostos. Somente 10,7% dos participantes afirmaram não serem chamados para desenvolverem nenhuma tarefa desafiadora, mesmo estando distribuído em seis gerências.

Outro fator relevante sobre a auto-estima está relacionado ao domínio de saberes que possam contribuir na implantação das habilidades geradoras do sucesso dos departamentos. Estes saberes não são adquiridos somente nos treinamentos, há uma necessidade por uma busca constante de educação continuada, buscando informações a este respeito e ao incentivo que a empresa oferece. Mais de 42% reconhecem este incentivo e 57,3% respondem que em algumas vezes há um incentivo para fazer algum curso. Lacombe (2005) comenta que a estratégia do desenvolvimento organizacional é a preparação de agentes de mudanças, que são educados para treinar as pessoas da organização para as novas condições do ambiente externo e preparar a organização para as inevitáveis mudanças.

Diante deste olhar a *Kinross* através de informações obtidas com os gestores entrevistados esta desenvolvendo um novo setor para atender seus colaboradores de forma individualizada no desenvolvimento de sua carreira profissional.

Eboli (2002) observa que os programas educacionais sempre existiram nas organizações, porém os mesmos eram restritos ao níveis gerenciais mas com o

nascimento das universidades corporativas houve o sentido de ampliar o processo educacional para todos os colaboradores da organização.

10 DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS NA ENTREVISTA

Este capítulo apresenta a discussão dos dados obtidos através das entrevistas individuais, realizadas com o Gerente de Recursos Humanos Sênior e com a Analista de Recursos Humanos Sênior. Para esta finalidade serão utilizadas as mesmas categorias de análise anteriormente definidas.

10.1 Políticas de Treinamento da empresa

Quanto às políticas de treinamento os dois gestores foram bem claros em responder que a empresa as tem, que estão focadas em treinamentos corporativos e, que são aplicadas à todas as unidades da empresa, independentemente do país em que se encontram. Existem ainda os treinamentos específicos e planejados de acordo com a necessidade de cada região e gerência, assim estes treinamentos compõem a grade de treinamento anual.

Quando indagados sobre a influência ou impactos da cultura local nos processos de treinamento foi nos falado que não existe nenhum obstáculo ou problema na implantação deste processo. Isto porque todos os treinamentos corporativos são planejados na sede da empresa, no Canadá, por meio de um projeto piloto e, quando este é finalizado e aprovado segue para as filiais onde é adaptado à cultural local.

10.2 Programas de treinamento e Desenvolvimento na Empresa

10.2.1 Agenda Anual da empresa

Na agenda anual estão descritos todos os treinamentos focados na legislação (vide apêndice 5), bem como os treinamentos específicos de cada gerência. Estes são oferecidos a todos os colaboradores da empresa, porém os gestores de

cada gerência passam por treinamentos focados em liderança, pois a empresa acredita que um bom processo de desenvolvimento organizacional está focado na gestão de pessoas.

10.2.2 Levantamento das necessidades de treinamento

Focando no levantamento de necessidades aplicadas ao processo de treinamento, os entrevistados responderam que sempre no mês de agosto de cada ano, a ARH solicita a todas as gerências que expressem suas necessidades. Elas fazem isto juntamente com os seus colaboradores. De posse destas informações, a ARH discute com os gestores e prepara o planejamento e orçamento dos treinamentos para o próximo ano. Milkovich e Boudreau (2000) comentam que uma análise bem estruturada conduza a um levantamento útil de dados, que ajudará em um bom planejamento do programa de treinamento. Ainda observam que toda organização deve ser envolvida nesta etapa, principalmente o alto escalão da empresa, pois algumas necessidades estão ligadas diretamente aos planos dos gestores.

10.2.3 Execução do treinamento

Em relação à execução dos programas de treinamento (Informativos, Específicos e corporativos), a organização contrata consultores externos e especializados, de outra cidade, para aplicá-los. Entretanto, quando o treinamento é corporativo e já foi implantado, é conhecido e foi bem sucedido em outra unidade o instrutor que o aplicou é direcionado para a unidade de Paracatu/MG para desenvolvê-lo em parceria com o consultor local. Neste caso, pode ocorrer alguma adaptação.

A empresa também tem uma parceria com o SENAI (Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial). A integração é realizada por uma empresa terceirizada, existem também os instrutores da própria empresa que desenvolvem os programas relacionados à saúde e segurança no trabalho (Técnicos de segurança no trabalho).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) as características do ambiente e dos instrutores obviamente afetam a eficácia do treinamento, mesmo os melhores e mais atualizados recursos didáticos perdem sua eficiência se não puderam ser vistos ou ouvidos com clareza. Assim, o ambiente e o instrutor do treinamento devem ser projetados em vista atender as necessidades de cada treinamento.

Em relação ao ambiente onde são aplicados os treinamentos, podem ocorrer também fora da empresa em hotéis, hotéis fazenda, pousadas, lugares que servem para o colaborador se desligar da rotina de trabalho.

Mas, existem um bom número de treinamentos que são aplicados na própria empresa. Os treinamentos que contemplam um número maior de pessoas são aplicados em alguma sede local, como Sesc laces (Serviço Social do Comércio) e Acipa (Associação Comercial e Industrial de Paracatu).

Em relação as técnicas de ensino utilizadas nos treinamentos, os entrevistados responderam que são utilizados todos os recursos didáticos que se possa imaginar, incluindo recursos audiovisuais e mídia. Cada treinamento é feito conforme seus objetivos, então os recursos didáticos acompanham esta orientação.

10.2.4 Avaliação do treinamento

Quando indagados sobre a avaliação do treinamento, os entrevistados responderam que a empresa adota um questionário padrão (avaliação de reação) para medir a reação, avaliar o instrutor e o ambiente onde se aplicou o treinamento, etc. Também o gestor avalia seu colaborador no dia-a-dia para verificar se o mesmo está aplicando o que foi ensinado no treinamento (avaliação de eficácia). Hamblin (1978) citado por Marras (2009) na avaliação treinamento na dimensão reação pode ser identificada se houve a satisfação do colaborador perante operacionalização do treinamento e na dimensão comportamental se houve mudança desejada no comportamento do colaborador.

10.2.5 Competências no Processo de T&D

Quando abordados em relação ao desenvolvimento das competências os entrevistados responderam que o treinamento visa, inicialmente, a capacitação do profissional, para que o mesmo se torne um conhecedor profundo da sua área. Ressaltaram que, através de cada treinamento se busca as competências específicas de cada área, cargos e funções.

Em relação ao desenvolvimento das competências a empresa não apresenta dificuldades, pois no planejamento dos treinamentos as competências também são planejadas. Sanchez e Heene (1997) citado por Takahashi (2008) observam que as competências estão relacionadas à capacidade de se ajustar e movimentar adequadamente dentro de uma organização, e não apenas ter uma gama de conhecimentos e habilidades.

Quanto à provável transferência de competências adquiridas no ambiente de trabalho para a esfera da vida privada dos colaboradores, houve afirmação por parte dos entrevistados quanto a esta possibilidade, pois muitas destas competências são de natureza comportamental (comprometimento, espírito de equipe, relacionamento interpessoal, respeito, ética etc.). Andrew (2003) comenta que o valor da colaborador vai além dos indivíduos em si: inclui o modo como eles trabalham em conjunto e os relacionamentos internos e externos à organização.

A seguir, destaca-se um depoimento de um dos entrevistados:

A inclusão social do colaborador é muito importante para a empresa, porque a convivência da empresa com a comunidade é muito próxima, somos a empresa privada que mais emprega no município. Temos que ter esse elo muito forte, então preparamos nosso colaborador aqui na empresa internamente para que ele aplique suas novas competências desenvolvidas também na comunidade. **Entrevistado 1**

10.3 Contribuições dos programas de treinamento na empresa

Em relação aos benefícios que o treinamento traz para os colaboradores pode-se observar que são muitos, tal como o desenvolvimento de competências gerais e específicas da área de atuação de cada um deles.

Os colaboradores se tornam mais flexíveis, a interação entre colaborador e organização se tornam mais intensas e os mesmos vestem a camisa da organização com orgulho. Zarifian (2011) observa que é a organização, em especial, que permite a unir a competência individual e coletiva. Que um indivíduo constrói sua competência em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, com uma variedade de fontes de conhecimento, de especialidade de experiências.

Uma outra contribuição destacada é uma busca por maior conhecimento, por parte dos colaboradores – esta realidade levou a empresa a implantar, recentemente, um novo departamento que trabalhará individualmente a carreira de cada colaborador.

10.4 Oportunidades para desenvolvimento e carreira

Existem iniciativas e incentivos ao desenvolvimento de carreiras, a empresa oferece ajuda para cursos de inglês (70% do valor), descontos para cursar faculdades o oferecimento de Kits escolares para o colaborador e também sua família.

Para os colaboradores que estudam mestrado e doutorado, a empresa ajuda com os custos da viagem e disponibiliza 1 dia para os estudos.

Com relação ao desenvolvimento de carreiras individuais a empresa está estruturando as suas políticas. As propostas estão sendo feitas para a diretoria de Toronto, todos os gestores já desenvolveram o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e já foram entrevistados. Como a aprovação do projeto a mesma começará todo o processo, assim o plano é atingir toda a companhia. Entretanto, a ausência de políticas formais não quer dizer que não exista dentro da organização algumas iniciativas, processos e orientações de desenvolvimento de carreiras. O que falta é uma política formalizada.

França (2009) observa que o 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.

É preciso que a organização oriente o seu funcionário no desenvolvimento de sua carreira, assim, a mesma deve instituir um programa sério e bem-elaborado de desenvolvimento de talentos (MARRAS, 2009).

Foi comentado sobre as políticas de carreiras internacionais. A empresa tem um acompanhamento semestral com seus colaboradores e, surgindo oportunidades em outro país, o profissional que mais se destacar internamente, é convidado a ir para o exterior e a integrar uma agenda de experiência profissional fora do país.

Há também um processo para *trainees* muito interessante. São escolhidos, entre os milhares de inscritos, os dois melhores, os mesmos vão para Toronto e passam por uma entrevista em inglês. Dois *trainees* de cada país (onde se encontram as filiais da *Kinross*) são encaminhados para esta entrevista. Os dois melhores vão correr o mundo e ficam um ano em cada país onde se encontram unidades da empresa. Quando ele retorna ao seu país de origem ele está pronto para ser um diretor, um vice-presidente, ele está sendo preparado para sua carreira nesse percurso todo. É uma ação corporativa da organização e está dando resultado positivo. França (2009) observa que o planejamento de sucessão ou de formação de novos profissionais visam preparar os colaboradores para que os mesmos possam assumir posições mais complexas que surgiram com o passar do tempo na organização.

Em relação a aprendizagem organizacional os entrevistados responderam que existe na empresa o “Projeto Melhor Aprendiz” ligado ao “Projeto Padrinho” que funciona da seguinte maneira:

O aprendiz passa 13 dias só estudando, ouvindo sobre segurança, processos, respeito, o que ele vai ter nas atividades do dia a dia. Ai ele vai para o campo e vai ter um padrinho, que é um Projeto Padrinho, e esse padrinho vai preparar esse jovem para ser um mecânico, há uma avaliação de 30 em 30 dias até completar 1 ano. Geralmente cada padrinho tem de 4 a 5 afilhados pois um setor tem mais de 1 aprendiz. (**ENTREVISTADO 1**)

Há também um convênio com o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) onde os aprendizes são registrados pela *Kinross*, e logo quando terminam o curso técnico, são contratados e, os que não são contratados diretamente são contratados pelas empresas terceirizadas. A *Kinross* também tem parcerias com a Fundação Conscienciarte onde se ajuda com uma remuneração mensal e estes aprendizes são integrados na empresa e em outras no mercado de trabalho da cidade.

Assim, Pantoja et Borges-Andrade (2009) observam que diante deste fato a organização com o intuito de sobrevivência e competitividade passaram a direcionar todos os seus esforços na construção de um ambiente de aprendizagem que venha de encontro a meta de implantar uma educação permanente, que promova nos seus colaboradores o desenvolvimento de novas competências, como a motivação, o comprometimento com a organização, criatividade, relacionamento interpessoal entre outras.

Em relação aos modelos de treinamento, a empresa utiliza os treinamentos para a formação de trainees, estágios, integração, treinamento comportamental, treinamentos técnicos ou operacionais, treinamento gerencial e treinamentos do sistema de gestão da qualidade.

Conforme relata um dos entrevistados, uma parceria com uma universidade local, de onde são selecionados os 7 melhores alunos do curso de Engenharia de Minas. É uma seleção rigorosa. Estes estudantes passam por processo de desenvolvimento e começam a trabalhar como técnicos de mina. Quando eles se formam estão com a vaga garantida na empresa e passam a ser engenheiro de mina.

Em síntese, pode-se observar que a empresa tem uma política de treinamento e desenvolvimento dirigida pela sua matriz no Canadá, bem como para as necessidades específicas do negócio que é a mineração. Pode-se ainda entender que a empresa está em processo de fortalecer algumas iniciativas de desenvolvimento e de carreiras a partir de uma proposta de política de carreiras encaminhada a sua sede.

As atividades de treinamento e desenvolvimento na empresa são estabelecidas interna e externamente, com a comunidade local e também a partir da contratação de profissionais especializados, como consultores e empresas terceirizadas.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido a partir do objetivo de se conhecer como se caracteriza a atividade de capacitação e qualificação dos trabalhadores na Organização Kinross em sua unidade de Paracatu/MG.

Para esta finalidade optou-se por um estudo de caso descritivo, exploratório, de natureza qualitativa. Os resultados mostraram que o processo de treinamento e desenvolvimento da organização está estruturado mediante uma política corporativa definida pela matriz e busca atender necessidades funcionais e legais que envolvem a atividade mineradora da organização. Entretanto, outros processos de treinamento e desenvolvimento são encontrados na organização.

O primeiro aspecto a ser observado dentro do contexto desta organização está no empenho da utilização dos treinamentos como ferramenta de mudança.

Em uma reflexão sistematizada dos dados analisados, observa-se que os programas de treinamentos da empresa interligam-se com sua política de desenvolvimento, dando oportunidade a seus funcionários de ampliar seus conhecimentos e adaptá-los a uma realidade local, mesmo que a política de cargos e carreira estando em processo de construção.

Um número expressivo de colaboradores apresentam uma visão ampliada sobre as competências desenvolvidas nos treinamentos, verificando assim a preocupação da empresa em desenvolver programas de treinamentos que promovam o crescimento mais ampliado de seus profissionais e não apenas técnico.

Várias são as técnicas e instrumentos aplicados no sentido de sensibilizar e construir saberes que permitem o maior desempenho das habilidades profissionais, alicerçadas nas competências adquiridas pela construção coletiva de conhecimentos direcionados pelos treinamentos aplicados na organização.

De acordo com os depoimentos dos gestores responsáveis pela gestão de pessoas da *Kinross*, na unidade pesquisada, está sendo construído e lentamente implantado um modelo de gestão capaz de se ajustar as demandas da organização, reconhecendo a necessidade de alinhá-lo a realidade do comportamento humano, focando principalmente na questão da liderança.

Há entretanto, a consideração pela necessidade de se observar pequenas rupturas, como o fato de algumas gerências marcarem os treinamentos para horários posteriores ao expediente causando cansaço, envolvimento dos líderes de for-

ma parcial no levantamento das necessidades com todos seus colaboradores, boa parte dos participantes acreditam em uma mudança momentânea do comportamento na aplicação do treinamento, não em sua totalidade, o que caracteriza que ainda há fragilidades na concepção e no planejamento do treinamento.

Um número expressivo de participantes responderam que ainda não se sentem totalmente a vontade para sugerir mudanças, a auto-estima também pode ser melhor trabalhada. Assim, neste processo estas rupturas podem ser estudadas e reestruturadas, levando a posterior investigação quanto ao que se refere a gestão de pessoas.

Contribuições do Estudo

As contribuições do estudo buscaram atender, inicialmente, o interesse da pesquisadora em compreender a percepção que os colaboradores de uma empresa associam ao processo de treinamento e desenvolvimento organizacional.

Destaca-se também que o estudo forneceu referenciais de consulta sobre o assunto no contexto da organização, fornecendo elementos para empresa em estudo no sentido de entenderem melhor a sua relação com os colaboradores neste processo.

O estudo gerou um conjunto de conhecimento sistematizado sobre a gestão de pessoas a partir das considerações dos próprios colaboradores e da análise do nível da gerência de Recursos Humanos.

Sugere-se que a gestão de pessoas torne mais clara a dimensão dos valores e que ainda não se encontram claramente apreendidas pelos colaboradores, tais dimensões podem contribuir para que os colaboradores reconheçam a proposta de parceiros que a empresa lhes propõe. Neste sentido, os valores predominantes “confiança, sentimentos, fragilidades no treinamento, avaliação do treinamento” poderão ser mais bem desenvolvidos e incentivados pela gestão de pessoas, conseguindo desta forma reter seus colaboradores e manter uma cultura organizacional de confiança e participação com a organização.

O presente estudo também contribuiu com o objetivo de investigar, produzir e divulgar conhecimentos sobre as organizações e sua gestão, contribuindo desta forma com o Grupo de Estudos Organizacionais e de Gestão com Pessoas – GEO-

GEP, do Mestrado Profissional em Administração, do qual a pesquisadora e sua orientadora são membros.

Limitações do Estudo

- Apesar das contribuições internas (nível da empresa), ressalta-se a não participação de todas as gerências na coleta de dados o que poderia contribuir para apuração mais global das abordagens tratadas ou, até mesmo propiciar novas interpretações. Nesse sentido, as considerações aqui traçadas giram em torno das entrevistas somente com a gerência de Recursos Humanos, dos questionários respondidos pelos colaboradores e das percepções da pesquisadora.
- Ao real entendimento dos respondentes sobre os conteúdos das questões realizadas – ainda que o pesquisador manteve-se presente no processo de coleta de dados e forneceu todo o tipo de esclarecimento solicitado ;
- Dificuldades de abordar questões sobre o assunto de forma a não criar equívocos no seu entendimento pelo respondente;

Sugestões para Estudos Futuros

Diante da complexidade de pesquisar o assunto, futuros estudos desta natureza devem ser realizados:

- adotar outras formas de interação com os colaboradores, podendo-se identificar de modo individualizado a percepção dos colaboradores de cada gerência, pois trata-se de realidades e ambientes de trabalho diferenciados, desta forma, pode-se identificar percepções diferentes no contexto organizacional,

contribuindo para que a gestão de pessoas possa desenvolver ações mais focadas ao contexto de cada setor.

- participação dos gestores de cada gerência em relação ao aprofundamento dos levantamentos de dados;

No entanto, considera-se que para esta pesquisa, o tema não se esgotou, possibilitando que novos estudos sejam realizados, fortalecendo que os trabalhos científicos atendam as expectativas existentes no contexto organizacional das empresas.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Geofravia Montoza. **A aprendizagem organizacional**: a busca da compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- AMATUCCI, Marcos. **Aprendizado Organizacional**: a Complexidade. Tese de doutorado FEA Universidade São de Paulo, 1998.
- ANTONELLO, Cláudia Simone. **A metamorfose da aprendizagem organizacional**: uma revisão crítica. In: Ruas, R. L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Trad. SILVA, E. S. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel S. (Org). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2011.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord). **As pessoas na organização**. 12.ed. São Paulo: Gente, 2002.

FERREIRA, Antônio Francisco Ritter. Dissertação: **Programas de treinamento baseado em e-learning como ferramenta na gestão de negócios do conhecimento em empresas de engenharia-compra-construção**: Um estudo de caso. Seropédica, 2007.

FISCHER et al. **Competências na Gestão Intercultural**: Desafios para a Aprendizagem e Qualificação. ENANPAD, 2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresarias e Formação de Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord). **As pessoas na organização**. 12.ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord). **As pessoas na organização**. 12.ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de Competência**. RAC. São Paulo, v.5, edição especial, dez. 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas: 2010.

GOMES, Carlos Eduardo, et al. **Competências Organizacionais e individuais**: O quem são e como se desenvolvem. In: Hanashiro, D.M.M, TEIXEIRA, M.L.M, ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano**: Uma visão Baseada em Stakeholders. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HANKE, Claudemir. Dissertação: **Impacto do treinamento no trabalho**: Análise de ações de capacitação de auditores no Banco do Brasil. Brasília, 2006.

INOCENTE, David Forli. Dissertação: **Análise de um programa de treinamento e de seus resultados**: um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil. Ribeirão Preto, 2006.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. Atlas, São Paulo, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUSTOSA; Elem, DOLIVEIRA; Sérgio Luis Dias. **Avaliação do Programa de Treinamento**: um estudo de caso verificado em uma empresa de papel e celulose do Paraná. 6. ed. Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO, 2008.

MAN, T.W.Y.; LAU, T. **Entrepreneurial competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector**: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**. v. 8. nº 3, September, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Maria Eva. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 21. ed. São Paulo: Elsevier, 1994.

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

MILONE, G. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MINARELLI, José Augusto. **Networking**: como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira. São Paulo: Gente, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, Gilson. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Dissertação, 2002.

MORAES, Giseli Diniz de Almeida; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **A Tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems and Technology Management Vol. 1, No. 1, 2004.

MOURÃO, Luciana; MARINS, Jesiane. **Avaliação de treinamento e Desenvolvimento na Organização**: Resultados Relativos aos níveis de Aprendizagem. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 9, 2, jul-dez 2009.

NISKIER, Arnaldo. **Educação à distância**: a tecnologia da esperança. 2.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

NORONHA, Ana Paula Pontes de; SOUZA, Andréia dos Santos de; MUNIZ, Antonio Claudio. **Técnicas de treinamento**: a aplicabilidade ao comércio varejista de infor-

mática. coletânea de artigos científicos. União das instituições de serviço, ensino e pesquisa – UNISEPE. Registro, 2009.

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OLIVEIRA, Denise Izabel Rodrigues Soares. Dissertação: **O papel da universidade cooperativa no setor público brasileiro**: um estudo de caso nos correios. Brasília, 2007.

PACHECO, Luiza; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais**. Rac.Eletrônica, Curitiba, v.3, n.1, art. 3, p.41-62, jan/abr.2009.

PASSERI, Sidney. **Liderança e gestão de pessoas**: um estudo de caso sobre a eficácia do treinamento em instituição financeira de grande porte. Dissertação: São Paulo, 2006.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e Gestão do Conhecimento**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, 79-91, May/June 1990.

RING, P.S. and VAN DE VEN, A.H. "**Developmental processes of cooperative interorganizational relationships**." Academy of Management Review, 19, 1: 90-118. 1994.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto; DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Competências**: Conceito, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, J.Q; SOUZA, L.L. **Gestão de pessoas através do treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso em uma empresa de laticínios de Campina Grande – PB**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009.

SCHROEDER, Christine da silva; NAKAYAMA, Marina Keiko; PILLA, Bianca Smith; BINOTTO, Erlaine. **Critérios e indicadores de desempenho para Sistemas de treinamento corporativo Virtual**: sugerindo um protótipo de Avaliação. 2005.

SENGE, Peter M. **A quinta Disciplina**: Arte e Prática da organização que aprende. 13.ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, Maria Ednei. **Relações entre Impacto do Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial**: o Caso da Eletronorte. RAC, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006.

STEVENSON, H. H. and GUMPERT, D. **The heart of entrepreneurship**. Harvard Business Review, p. 85-94. 1995.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências Organizacionais**: Proposta Metodológica para Exploração Conceitual e Empírica. V Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, E-NEO, 2008.

TAMAYO, Natasha; ABBAD, Gardênia da Silva. Autoconceito Profissional e Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho. RAC, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006: 09-28

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por habilidades e pro competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

www.Kinross.com.br/paracatu/ acesso dia 05/03/2011.

[www.ibge.gov.br /](http://www.ibge.gov.br/) acesso dia 06/06/2011.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 4. Reimpr. São Paulo: Atals, 2011.

ZERBINI, Tais; ABBAD, Gardênia. **Impacto de treinamento no trabalho via internet**. Revista ERA eletrônica. v. 4, n. 2, Art. 16,j ul./dcz. 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Autorização da Organização para a realização da Pesquisa

APÊNDICE 2 - Carta de solicitação para a realização da pesquisa

APÊNDICE 3 – Questionário aplicado aos colaboradores da organização

APÊNDICE 4 – Roteiro da entrevista realizada com os gestores

APÊNDICE 5 - Tipos de Programas de Treinamento (Obrigatórios), Público a que se aplica, Objetivos do treinamento, Observações e carga horária.

APÊNDICE 1 – Autorização da Organização para a realização da Pesquisa

Kinross Gold
Corporation

**AUTORIZAÇÃO DA KINROSS-PARACATU/MG PARA A REALIZAÇÃO DA PES-
QUISA**

Paracatu, 27 de dezembro de 2010

Cumprimentando-a cordialmente e em atendimento ao solicitado, informamos que autorizamos sua pesquisa nesta organização para utilização com fins acadêmicos científicos.

Sem mais para o momento, renovamos protestos de elevada estima e consideração.

Atenciosamente,

Valentim Edson Spilla
Gerente Sênior de Recursos Humanos

APÊNDICE 2 - Carta de solicitação para a realização da pesquisa**CARTA DE SOLICITAÇÃO**

Paracatu, 27 de dezembro de 2010.

Assunto: Pedido de autorização para pesquisa na empresa

Prezado Senhor,

Estou atualmente cursando o Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, São Paulo e, encontro-me em fase de elaboração da minha dissertação. Trabalho na Faculdade Atenas onde atuo como docente e supervisora pedagógica.

Meu estudo aborda o tema “treinamento e desenvolvimento” o qual inclui uma pesquisa empírica a ser realizada junto a uma empresa.

Assim, dirijo-me a V.Sa. no sentido de solicitar sua autorização para eu realizar essa pesquisa junto à *Kinross* – Paracatu. Objetivamente, necessitarei coletar dados e informações sobre os processos de treinamento e desenvolvimento praticados pela empresa, bem como o papel que eles tem para a organização e para os seus colaboradores.

A *Kinross* – Paracatu foi eleita como o meu campo de pesquisa por apresentar, entre outros aspectos, uma gestão de pessoas voltada para desenvolvimento de seus colaboradores, sendo referência para o nosso município e região.

No momento, não tenho formuladas as questões que deverão ser investigadas pois estou em fase de finalizar a minha proposta e apresentá-la no Exame de Qualificação, por isso, preciso estar certa de que terei autorização concedida e que poderei contar com essa empresa nesta fase da minha formação.

Esclareço que a pesquisa será desenvolvida de acordo com os padrões éticos e científicos, sendo orientada e acompanhada pela Profa.Dra.Dalila Alves Corrêa, minha orientadora e, pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIMEP.

Comprometo-me a acatar as condições que a empresa considerar pertinente propor.

O período previsto para a coleta de dados é de junho/2011 a agosto/2011.

Estou à disposição para fornecer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Contando com a vossa atenção e retorno desse pedido, sou-lhe atentiosamente grata,

Josy Roquete Franco

Mestranda do Programa de Pós-Graduação (Mestrado Profissional) em Administração da UNIMEP - Piracicaba

Ilmo. Sr.

Valentim Edson Spilla

Gerente Sênior de Recursos Humanos da *Kinross* Paracatu.

Paracatu – MG

C.c.

Profa.Dra.Dalila Alves Corrêa

Docente e Pesquisadora da Universidade Metodista de

Piracicaba - UNIMEP

APÊNDICE 3 – Questionário aplicado aos colaboradores da organização

Universidade Metodista de Piracicaba - Faculdade de Gestão e Negócio Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado



Prezado (a) colaborador (a)

Este questionário faz parte de um estudo que estou realizando sobre **Processos de Treinamento e Desenvolvimento nas Empresas**. Recebi autorização da *Kinross Paracatu-MG* para aplicá-lo junto a um grupo de colaboradores, de modo que eu possa obter informações sobre como estes processos se desenvolvem. Solicito a sua colaboração para responder as perguntas que se seguem com base na sua vivência e experiência profissional sobre o assunto.

Não há necessidade de você se identificar, mas apenas responder as perguntas de modo sincero. Suas respostas serão analisadas juntamente com as de outros profissionais que também estão respondendo o questionário. Logo, as análises serão feitas de modo global e mantereí sigilo e proteção em relação as informações fornecidas.

Confirmo que o objetivo da pesquisa é exclusivamente acadêmico.

Agradeço imensamente a sua participação. Se tiver alguma dúvida, por favor, me procure.

Jôsy Roquete Franco - **Fone/Contato:** 38. 8822-8299

Qual o setor que você trabalha? _____

1) Há quanto tempo você está trabalhando na empresa? Indique um dos períodos de tempo abaixo:

de 1 a 5 anos de 5 a 9 anos de 9 a 13 anos mais de 13 anos

2) Qual é o seu gênero? masculino feminino

3) Qual é a sua faixa etária? Indique uma faixa das abaixo apresentadas:

de 20 a 26 anos de 27 a 33 anos de 34 a 41 anos de 42 a 48 anos

de 49 a 54 anos de 55 a 61 anos mais de 61 anos

4) Qual é a sua escolaridade máxima atingida até hoje?

segundo grau incompleto segundo grau completo

superior incompleto superior completo pós graduação

5) De quantos programas de treinamento oferecidos pela empresa você já participou desde que trabalha nela? Indique apenas uma opção das abaixo apresentadas.

entre 2 e 6 de 7 a 11 de 12 a 16 de 17 a 21 mais de 21

6) De modo geral, com que frequência você utiliza no seu trabalho o que é ensinado no treinamento? Indique apenas uma resposta.

diariamente apenas em algumas situações Nunca utilizo

7) Quais as habilidades que você aprende nos treinamentos oferecidos pela empresa servem muito para: (Indique até duas alternativas)

- reduzir erros e falhas.
- aperfeiçoar mais o que já sei fazer.
- ajudar a reduzir custos.
- inovar e mudar o jeito de trabalhar.

8) A forma como os treinamentos são desenvolvidos contribui para você aprender e memorizar o que é ensinado? (Indique apenas uma alternativa)

- Sim, porque consigo recordar de 100% de tudo que foi ensinado.
- Não, pois consigo recordar de algumas partes, outras não.
- Não, as formas que utilizam não contribuem para eu aprender bem.

9) Quais são as principais contribuições que os programas de treinamento geram para você? (Indique até duas alternativas)

- aquisição de novas habilidades e competências profissionais.
- redução de tempo para realizar as minhas tarefas.
- ganho de confiança e segurança para tomar decisões.
- maior visão sobre o que deve ser feito.
- melhoria no meu salário.
- me tornei um profissional melhor preparado para enfrentar o mercado de trabalho.

10) De modo geral, os treinamentos que a empresa oferece atendem bem as suas necessidades de: (Indique apenas duas alternativas)

- conhecimento técnico para fazer o seu trabalho.
- novas habilidades para atingir metas.
- de mudança no seu comportamento
- de ganhar novas competências para novos desafios.

11) Seu supervisor lhe solicita observar necessidades de treinamento no seu setor? (Indique apenas uma alternativa)

- sim, frequentemente ocasionalmente nunca isto ocorreu

12) Você observa que houve mudança no seu comportamento e no de seus colegas depois do processo de treinamento?

- Sim, as mudanças de comportamento são visíveis.
- em alguns momentos na execução das atividades rotineiras vejo alguma mudança no comportamento dos meus colegas.
- Não vejo nenhuma mudança no comportamento dos meus colegas depois do processo de treinamento

13) Depois que ocorreu um programa de treinamento você se sente confiante para sugerir mudanças nas rotinas de trabalho? (Indique apenas uma resposta)

- Sim, me sinto muito confiante em sugerir novas mudanças para a empresa.
- Em alguns momentos me sinto confiante em sugerir idéias novas.
- Não me sinto a vontade para sugerir novas mudanças para a empresa.

14) De modo geral, os treinamentos que você faz na empresa tem beneficiado a seus colegas que podem aprender com você novas habilidades? (Indique apenas uma alternativa)

- Sim, repasso para eles muitas informações que ajudam a desenvolver novas habilidades.
- Quando dá tempo tento repassar informação para ajudar a desenvolver novas habilidades.
- Não há interesse deles e nem da empresa para que isto seja feito.

15) Existe um acompanhamento junto dos trabalhadores, por parte da empresa, para avaliar os efeitos dos treinamentos no trabalho de vocês? (Indique apenas uma alternativa)

- Sim, existe e é muito eficaz porque é feito de modo sistemático e com freqüência.
- A empresa entrega um questionário para responder no final do treinamento.
- Sim, é feito através de debates juntamente com o pessoal do RH.
- Não existe. O treinamento acaba e nada mais se faz.

16) Na sua opinião qual é o melhor indicador para saber se o treinamento realizado gerou bons resultados?

- aumento de produtividade dos trabalhadores.
- redução de acidentes no trabalho.
- atingimento das metas e objetivos da empresa.
- trabalhadores melhores capacitados e qualificados.
- trabalhadores satisfeitos e motivados.

17) As metas de trabalho inviabilizam o uso de habilidades que você aprendeu no treinamento? (Indique apenas uma alternativa)

- Não, na empresa as metas de trabalho se encaixam com o desenvolvimento das habilidades que se desenvolve no treinamento.
- Em alguns momentos as metas de trabalho inviabilizam os uso de habilidades que aprendi no treinamento.
- Sempre as metas de trabalho inviabilizam o uso de habilidades que aprendi no treinamento.

18) Quais competências das abaixo apresentadas você adquiri com os treinamentos oferecidos pela empresa? (Indique quantas alternativas desejar)

- competências técnicas.
- competências do trabalho em equipe.
- competências de relacionamento pessoa.
- competências para lidar com conflitos.

competências de comunicação.

competências de liderança.

19) Os programas de treinamento oferecidos pela empresa contribuem para você desenvolver uma visão mais crítica e mais ampliada sobre os fatos, situações e ocorrências do cotidiano de trabalho?

sim Não

20) As habilidades que você obtém através dos programas de treinamento se aplicam na sua vida pessoal ? (Indique apenas uma alternativa)

Sim, aplico as habilidades que desenvolvi no meu trabalho também no meu dia-a-dia fora da empresa.

As vezes aplico algumas das habilidades que aprendi no meu trabalho na minha vida pessoal.

Nunca aplico minhas habilidades desenvolvidas no meu trabalho na minha vida pessoal, pois as habilidades que desenvolvi são específicas das minhas tarefas.

21) Seus colegas mais experientes apóiam nas tentativas que você faz de usar no trabalho o que aprendeu no treinamento? (Indique apenas uma alternativa)

Sim, sempre As vezes tenho esse apoio Não, nunca.

22) Você é reconhecido e elogiado quando aplica corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendeu? (Indique uma alternativa)

Sim, sempre recebo elogios.

As vezes sou elogiado.

Nunca recebi nem um elogio.

23) A empresa lhe proporciona o desenvolvimento de suas capacidades oferecendo-lhe tarefas mais desafiadoras? (Indique apenas uma alternativa)

Sempre a empresa nos apresenta tarefas desafiadoras que nos propõem trabalhos em equipe desenvolvendo nossa interação e capacidade de solucionar problemas.

As vezes somos desafiados com uma atividades diferenciada.

Não somos chamados a desenvolver nenhum tipo de tarefa desafiadora.

24) A empresa oferece facilidades e incentivos para você estudar ?

Sim, ela tem políticas de incentivo a educação continuada

As vezes, há incentivo para fazer algum curso de seu interesse

Não, não existe esta política na empresa.

25) O quadro abaixo mostra na coluna da esquerda várias técnicas de treinamento e desenvolvimento. Indique nas colunas do lado direito sua opinião sobre a eficácia destas técnicas, ou seja, qual nível de eficácia cada uma delas tem para o seu aprendizado.

Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento	Níveis de eficácia das técnicas de aprendizagem				
	Alta Eficácia	Eficaz	Baixa Eficácia	Ineficaz	Não sei responder
Leituras de textos, apostilas, documentos					
Treinamento em sala de aulas					
Métodos audiovisuais (TV, som, filmes)					
Simulação: uso de simulador					
Treinamento individual por computador					
Seminários					
Análise dos fatos e ocorrências					
Relatos e Explicações dos colegas					
Orientações recebidas dos supervisores					
Reuniões					
Visitas a outras empresas					
Experimentação: testar, errar, acertar					
Convivência com profissionais de fora da empresa					
Participação em feiras					

26) Qual palavra abaixo que melhor expressa o seu sentimento ao finalizar um programa de treinamento? (Indique apenas uma alternativa)

() motivação () cansaço () alívio () surpresa () curiosidade

Muito obrigada pela sua participação!

APÊNDICE 4 – Roteiro da entrevista realizada com os gestores

1) As políticas de treinamento e desenvolvimento da *Kinross* são corporativas ou cada unidade estabelece a sua?

Entrevistado 1: Existem os treinamentos corporativos e cada unidade tem a sua dependência de criar à sua necessidade, é assim que funciona e nós fazemos a nossa aqui também.

Entrevistado 2: Os treinamentos que são informativos e normativos da empresa são corporativos (como por exemplo, ética da empresa *Kinross*, segurança), porém eles são adaptados a cultura local de cada unidade. Também existem os treinamentos que são adaptados as necessidades de cada unidade.

2) Quais são os aspectos determinantes para a definição das políticas e (Tipos de treinamento) treinamentos da *Kinross*? Cultura local? Estratégias? Leis? etc.

Entrevistado 1: Os treinamentos que são corporativos são construídos na sede (Canadá), em um projeto piloto, eles colocam em uma planta e isto dando certo eles fazem a divulgação nos sites da empresa.

Entrevistado 2: Os aspectos que determinam as políticas de treinamentos da empresa são variados, pois existem os treinamentos que são normativos (focados nas leis), existem os treinamentos que são direcionados para cumprir metas (que são os estratégicos) e todos eles são trabalhados e aplicados de acordo com a cultura local

3) Na unidade de Paracatu: o que é mais determinante?

Entrevistado 1: os treinamentos na unidade de Paracatu são mistos, temos o lado estratégico, o lado cultura , o lado normativo (leis).

Entrevistado 2: Os treinamentos aqui em nossa unidade não é direcionado apenas para um aspecto, tentamos cobrir as necessidade de todas as formas, por isso temos um amplo campo de características que definem nossos treinamentos.

4) Como a empresa lida com a questão cultural (costumes, hábitos, cultos, crenças, etc.) inerente aos locais que ela tem unidade?

Entrevistado 1: Aqui na unidade de Paracatu não tivemos nenhum problema que podemos visualizar na implantação de algum treinamento, porque aqui o pessoal é muito receptivo e nós procuramos também fazer um treinamento voltado as nossas práticas, então, foi muito fácil e pela carência local conseguimos levar isso a diante.

Os treinamentos que são corporativos nos adaptamos e fazemos a coisa andar de acordo com a realidade.

Entrevistado 2: A empresa tenta adaptar todos seus processos aos costumes e hábitos de seus colaboradores, especialistas são contratados e não somente os processos de treinamentos mas todos os outros processos da empresa são reformulados para a cultura local.

5) Quais são os programas de treinamento que a empresa mantém em sua agenda anual?

Entrevistado 1: Temos em mente que o treinamento é uma ferramenta importante dentro de uma empresa, assim temos na nossa grade anual todos os treinamentos normativos que são exigidos em lei (como segurança no trabalho, saúde, entre outros). Também temos treinamentos estratégicos que são planejados de acordo com a necessidade de cada gerência.

Entrevistado 2: Os treinamentos que mantemos em nossa agenda anual são todos os treinamentos normativos, informativos da empresa e os que são voltados para as necessidades de cada Gerência.

6) Existe um prognóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento para futuros projetos da organização? Ou seja, pode-se dizer que hoje a empresa já está prospectando necessidades futuras de treinamento?

Entrevistado 1: Nós sempre temos um projeto futuro, sempre no final do cada ano projetamos o que queremos fazer para o ano seguinte.

Até já fizemos este projeto com o foco voltado mais para a liderança, estamos sempre envolvendo liderança, porque, hoje é o nosso gargalo aqui na empresa. Precisamos estar com a liderança bem montada e preparada aqui para enfrentar o nosso dia-a-dia que é muito estressante, em mais se tratando de uma mina de ouro.

Entrevistada 2: todo o ano no mês de agosto o setor de RH – Treinamento solicita de cada gerência que nos encaminhe através de um formulário específico as necessidades de treinamento para o próximo ano. Assim, colocamos no orçamento do nosso setor quanto em verba teremos que ter no ano seguinte para atender a necessidade de cada gerência em relação aos treinamentos específicos.

7) Quem são as pessoas que ministram estes treinamento?

Entrevistado 1: Normalmente contratamos consultores de outra cidade, quando o treinamento é corporativo e ele já foi trabalhado e deu certo em outra unidade a pessoa que deu este treinamento lá, vem para a nossa unidade para nos ajudar a dar este treinamento aqui. Em parceria normalmente com o consultor local nós conseguimos adaptá-lo e aplicá-lo.

Entrevistado 2: os treinamentos são normalmente aplicados por consultores especializados na área para a aplicação. Temos o Senai como parceiros. Nossa integração é feita por uma empresa terceirizada e temos também nossos instrutores aqui dentro da empresa que treinam a parte de saúde e segurança no trabalho (Técnicos de segurança no trabalho).

8) Onde são aplicados os treinamento?

Entrevistado 1: Existem treinamentos estratégicos que são aplicados fora da empresa como em hotéis, hotel fazenda, pousadas, lugares que servem para o colaborador se desligar, porque na rotina do dia-a-dia é difícil se desligar e esses locais nos ajudam a fazer isto.

Entrevistado 2: Uma grande parte dos treinamentos são aplicados aqui dentro da empresa. Os treinamentos que contemplam um número maior de pessoas são aplicados na cidade geralmente no Sesc laces e na Acipa. Os treinamentos que passam

por teoria e prática são aplicados aqui na empresa, como, por exemplo: simuladores, incêndio, altura, ambiente fechado, todos acompanhados pelos instrutores responsáveis.

9) Quais são os recursos didáticos mais utilizados nos treinamentos?

Entrevistado 1: Tudo que se possa imaginar. Utilizamos papel impresso, recursos audiovisuais, mídia, enfim todos os recursos didáticos que possa ajudar no treinamento para que ele se torne um processo eficaz

Entrevistado 2: Disponibilizamos de todos os recursos didáticos que existem no mercado para que nosso treinamento se torne o melhor.

10) Quais são os programas de treinamentos e desenvolvimento que a empresa oferece especificamente para os gestores? E como são definidos e decididos quais programas de treinamento e desenvolvimento serão aplicados aos gestores?

Entrevistado 1: Para os gestores buscamos treinamentos voltados para o processo de liderança, como eles devem se proceder, como eles devem administrar as pessoas.

A liderança é o nosso ponto principal, nós temos que ter isso bem difundido dentro da área. Existem também os treinamentos específicos, porque se você quer formar um líder você vai na base. Você pega os cursos básicos que você tem de liderança aplica e depois você vai dando carga para ele ir podendo suportar as nossas pressões. Aqui é difícil porque quando você fala em mina de ouro, existe muita química, muita tecnologia, então precisa disso aqui, então você precisa ter gente qualificada e altamente capacitada para isso e a pressão é grande.

Entrevistado 2: Os gestores também participam dos treinamentos obrigatórios, informativos e específicos de cada gerência, os treinamentos que são focados para os gestores são focados na liderança e na gestão de pessoas. Os treinamentos voltados para os gestores são idealizados na matriz (CANADA) e adaptamos a nossa realidade local. Eles precisam saber lidar com pessoas e com a subjetividade.

11) Os gestores e colaboradores das áreas específicas participam do planejamento do treinamento levantando as suas necessidades? Se não, quem elabora?

Entrevistado 1: Sim, os gestores juntamente com os seus subordinados levantam as necessidades treinamentos específicos e também preparam os seus futuros sucessores. O levantamento das necessidades de treinamento é realizado durante o ano para que no ano seguinte se possa treinar. Os gestores é que compõem os treinamentos específicos da sua área e nós RH somos os organizadores do processo.

Entrevistado 2: Os gestores em conjunto com seus colaboradores levantam a necessidade de treinamento dos seus setores e o RH planeja e aplica o treinamento.

12) Quais são as maiores contribuições que os programas de treinamento e desenvolvimento conferem aos colaboradores desta unidade?

Entrevistado 1: O treinamento traz para o nosso colaborador muitos benefícios como o desenvolvimento de competências gerais e específicas da sua área de atuação. Os colaboradores se tornam mais flexíveis e vestem a camisa da organização. São observados também uma busca maior pelo estudo e por isto é que estamos implantado o novo departamento que trabalhará individualmente a carreira de cada colaborador.

Entrevistado 2: Sem dúvida alguma são os desenvolvimento das competências.

13) Quais são as principais competências que os programas de treinamento e desenvolvimento da empresa conferem aos colaboradores?

Entrevistado 1: No treinamento visamos a capacitação do profissional, que ele seja o conhecedor profundo a sua área, buscamos nas áreas específicas os treinamentos específicos de cada área. Por exemplo, na minha de RH- treinamento os colaboradores são treinados para processos específicos em recursos humanos, principalmente a gestão de pessoas que aqui na empresa é fundamental. Para cada área existe uma gestão específica, na engenharia de confiabilidade, pegamos os técnicos mais eficientes e buscamos os melhores cursos para eles, além de graduações por exemplo (graduação, mestrado e doutorado).

Entrevistado 2: Visamos o desenvolvimento de competências como o trabalho em equipe, competências ligadas a cada setor ou gerência, e principalmente o relacionamento com as pessoas.

14) O desenvolvimento dessas competências foca somente ao espectro da sua tarefa e do seu local de trabalho ou foca em novas competências que também agregam valor social para sua vida?

Entrevistado 1: Trabalhamos sim, a inclusão social do colaborador é muito importante para a empresa, porque a nossa convivência com a comunidade é muito próxima, somos a empresa privada que mais emprega no município. Temos que ter esse elo muito forte, então preparamos nosso colaborador aqui na empresa internamente para que ele aplique suas novas competências desenvolvidas também na comunidade.

Entrevistado 2: Trabalhamos para que as competências desenvolvidas no treinamento possam ser também na sua maioria utilizada no seu dia-a-dia.

16) Existem barreiras que são encontradas pela empresa para o desenvolvimento dessas competências?

Entrevistado 1: Não temos dificuldades no desenvolvimento das competências, o que temos é a dificuldade na aplicação do treinamento, a empresa tem que ser cauteloso para, no treinamento operacional, não esvaziar a área para que não diminua as metas de produção. Também há o problema de adesão no treinamento devido a urgência de algum procedimento e o colaborador não pode estar presente. Mas, se procura dar um novo treinamento para que se atinja os 100%.

Entrevistado 2: Temos dificuldades é em atingir 100% do seu público alvo no treinamento. Assim, é marcado outro momento para os colaboradores que não compareceram possam beneficiar do mesmo.

17) Quais indicadores são utilizados para medir a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento? Existe uma medição padrão a todos os setores ou cada um tem o seu?

Entrevistado 1: Logo que termina o treinamento aplicamos um questionário “pesquisa” para medir a reação, medir a avaliação, avaliar o instrutor, se o local agradou.

Ai a gente tem uma base de como melhorar, se alguém faz algum comentário, então aqui estamos debilitados, ai buscamos um recurso para isso, buscamos sempre estar melhorando nessas avaliações de final de curso, aí a gente sente a reação. Também fazemos com que o gestor avalie o funcionário que terminou o curso, para ver se o treinamento foi eficaz, para ver se ele esta utilizando o que aprendeu dentro da área, lógico que 100% nós não atingimos pois não é todo gestor que tem essa habilidade de estar conversando, por isso focamos muito na preparação do gestor.

Entrevistado 2: é realizada nas gerências avaliações feitas através de observações pelos gestores no cotidiano, também é aplicado no final dos treinamentos uma “Avaliação de Eficácia de treinamento” para verificar se o mesmo atingiu suas metas e objetivos. Esta avaliação também é chamada pela empresa de avaliação de “Reação. Após alguns 60 a 90 dias outra avaliação é aplicada ao colaborador para diagnosticar se o mesmo necessita fazer uma reciclagem de um determinado treinamento.

18) Vocês incentivam seus colaboradores a estudar ?

Entrevistado 1 : sim, é fundamental, inclusive ajudamos nos cursos de inglês, pedimos descontos nas faculdades para os funcionários da empresa, e ajudamos com um Kit escolar para o funcionário e para a família.

Entrevistado 2: A empresa incentiva sim o nosso colaborador a estudar, os colaboradores que necessitam de um curso de inglês por exemplo ajudamos com 70% de bolsa, lógico que isto é analisado pelo seu gestor. Para os colaboradores que estudam mestrado e doutorado, a empresa ajuda com os custos da viagem e disponibiliza 1 dia para o colaborador viajar para o seu local de estudo. Para os colaboradores que começam a graduação as faculdades oferecem um desconto para estes funcionários.

19) Entre os dez princípios que a empresa possui , dois deles nos chama a atenção: O princípio 7 foca no contexto – Nossa Gente é nosso ativo mais importante – que aborda as seguintes questão:

- O serviço de política internacional oferece promissoras oportunidades aos colaboradores para prosseguir ao desenvolvimento de oportunidades de carreiras fora do seu lar. Como funciona na prática?

Entrevistado 1: existem os anseios das pessoas em trabalhar fora. Nós temos aqui um acompanhamento que fazemos isto semestralmente com essas pessoas e surgindo oportunidade em outro país aquele que mais se destacar internamente, nós oferecemos eles, temos um profissional aqui.

Aí ele vai como despatriado, no início do ano de 2012, vai um gerente nosso, ele esta indo para Toronto, ele é de Paracatu, não é de fora, fez um excelente trabalho, saiu da base chegou a gerente e se destacou e também recebemos colaboradores de fora.

Temos também um processo muito interessante que é corporativo, processos de *trainees*, são escolhidos em milhares de escritos os dois melhores, eles vão para Toronto e passam por uma entrevista em inglês. Dois *trainees* de cada país onde se encontram as matrizes da *Kinross* são encaminhados para esta entrevista. Os dois melhores vão correr o mundo e ficam um ano em cada país onde se encontram a empresa. Quando ele chega no seu país de origem ele esta pronto para ser um diretor, um vice-presidente, ele esta sendo preparando para sua carreira nesse percurso todo, é uma ação corporativa e esta dando resultado. Os destacados terão a sua carreira garantida.

E no princípio 8 : Apoiam iniciativas de formação e de educação, bolsas e programas de aprendizagem, focada em ajudar os jovens a se desenvolverem através de trabalho seguro e renda localmente voltada para o crescimento econômico. Como funciona na Prática?

Entrevistado 1: Nós temos o Projeto melhor aprendiz que a gente incentiva internamente, temos 26 aprendizes em desenvolvimento, buscamos desenvolver essa juventude internamente, este ano contratamos 458 pessoas, entre substituição, reposição e aumento de quadro, pelo menos 100 pessoas são recém formandos. Colocamos esse jovem na nossa oficina, ele passa 13 dias só estudando, ouvindo sobre segurança, processos, respeito, o que ele vai ter nas atividades do dia a dia. Ai ele vai para o campo e vai ter um padrinho, que é um Projeto Padrinho, e esse pa-

drinho vai preparar esse jovem para ser um mecânico, o padrinho faz uma avaliação de 30 em 30 dias até completar 1 ano. Geralmente cada padrinho tem de 4 a 5 afilhados pois um setor tem mais de 1 aprendiz.

Temos também *trainees*, estagiários, estágios de férias, temos também um desenvolvimento com uma universidade local, onde pegamos os 7 melhores alunos do curso de engenharia de mina através de uma seleção rigorosa e já estamos trabalhando com eles, estão registrados e trabalham com técnicos na mina, e quando eles se formarem estão com a vaga garantida já dentro da empresa como engenheiro de mina. Nos estágios de férias temos muitos funcionários que também se destacou e estão aqui na empresa.

Entrevistado 2: Temos um convênio com o SENAI onde os aprendizes são registrados pela *Kinross*, e logo quando terminam o curso técnico a grande parte são contratados pela nossa empresa, e os que não são contratados diretamente são contratados pelas empresa terceirizadas. Temos parcerias também com a Fundação Conscienciarte onde também ajudamos com uma remuneração mensal e estes aprendizes são integrados na nossa empresa e em outras no mercados de trabalho da nossa cidade.

APÊNDICE 5 - Tipos de Programas de Treinamento (Obrigatórios), Público a que se aplica, Objetivos do treinamento, Observações e carga horária.

Tipos de Programa de Treinamento	Público a que se aplica	Objetivos do treinamento	Observações	Carga horária
Treinamento de Integração	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> e contratados	Integração das normas e procedimentos de empresas.		32 horas
SMAT	Gerentes, chefes de departamento, Coordenadores, supervisores e graduados	Conhecer as técnicas corretas para a condução do SMAT; Padronizar ações e atitudes dos observadores; Obter o compromisso de todos os funcionários nas questões de SSMA; Buscar a interdependência; Prevenir acidentes.	Periodicamente será realizado o treinamento para atender os novos admitidos que deverão realizar o curso, bem como para realizarem a reciclagem.	4 horas
Primeiros Socorros	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> e contratados	Repassar aos funcionários próprios e contratadas orientações e informações referentes aos cuidados imediatos prestados a vítima até que se possa obter tratamento médico especializado.	Idem ao anterior	4 horas
Procedimento de emergência	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> e contratados	Conhecer a química do fogo; Definir as causas de incêndios; Conhecer os métodos de extinção; Identificar os tipos de extintores; Conhecer os procedimentos de emergência da <i>Kinross</i> .	Idem ao anterior	4 horas
Investigação de acidentes	Gerentes, Chefes de Depto, Engenheiros, Supervisores, Técnicos, Sesmt, Membros da Cipamin e Representantes de Segurança do trabalho.	Dar subsídios para estabelecimento de critérios para identificação registro, relato e investigação de acidentes e quase acidentes, tendo como base os requisitos normativos associados ao assunto e as melhores práticas nessa área de conhecimento.	Periodicamente será realizado o treinamento para atender os novos admitidos que deverão realizar o curso, bem como para realizarem as reciclagens	3 horas

Tipos de Programa de Treinamento	Público a que se aplica	Objetivos do treinamento	Observações	Carga horária
Percepção de risco I (Análise de Risco)	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> e contratados	Definição de acidente do trabalho; Lei de Murphy; O que é percepção de risco; Mostrar o valor de cada colaborador; Conhecer o nível de percepção de cada colaborador; Entender o comportamento humano; Entender por que os acidentes acontecem; Aprimorar as técnicas de observação; Desenvolver a percepção para evitar acidente.	Todos os funcionários deverão participar deste treinamento após 90 dias de sua integração na <i>Kinross</i> . Não tem reciclagem neste treinamento	4 horas
Percepção de risco II (Percepção de risco por ângulos diferentes)	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> e contratados	Entender o comportamento humano; Conhecer os fatores que influenciam a percepção de risco; A importância da Gestão de Segurança do Trabalho; Conhecer a Pirâmide de Frank Bird; Conhecer a Pirâmide de Maslow; Desenvolver a Percepção de Risco; Acreditar na meta - ZERO ACIDENTE.	Todos os funcionários deverão participar deste treinamento após 180 dias de sua integração na <i>Kinross</i> . Não tem reciclagem neste treinamento	2 horas
Percepção de risco III (Ensinando, por Exemplo)	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> e contratados	Mostrar a todos os funcionários como exergar os riscos com ângulos diferentes.	Todos os funcionários deverão participar deste treinamento após 2 anos de sua integração na <i>Kinross</i> . Não tem reciclagem neste treinamento	2 horas
PRG I	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> e contratados	Guiar, educar, treinar e motivar os funcionários na realização de suas tarefas. Na prevenção de acidentes, Doenças Ocupacionais e Impactos Ambientais. Perdas de qualidade, de Produção e de Materiais.		3 horas

Tipos de Programa de Treinamento	Público a que se aplica	Objetivos do treinamento	Observações	Carga horária
PRG II	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> e contratados	Garantir que os ambientes de trabalho. Equipamentos de dispositivos atendam ao padrão <i>Kinross</i> e requisitos legais. Estabelecer condições e controles para a garantia SSMA, Padronizar operações, manutenções e inspeções de processos críticos		4 horas
Gerenciamento de mudanças	Todos os funcionários que necessitam realizar elaboração de Gerenciamento de Mudança.	Orientar a todos os funcionários sobre o procedimento de gerenciamento de mudança.	O treinamento é baseado na Circular Normativa PSSMA-CN-RPM-021.	3 horas
Gerenciamento de contratadas	Supervisores, Coordenadores, Chefe de Departamento e Gerentes	Regulamentar procedimentos para a contratação de serviços de terceiros, envolvendo todas as categorias abaixo discriminadas, que serão executados dentro e fora da empresa, visando atender aos requisitos mínimos estabelecidos pelo Sistema Integrado de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Responsabilidade Social da Rio Paracatu Mineração empresa do Grupo <i>Kinross</i> .	O treinamento é baseado na Circular Normativa - PSSMA-CN-RPM-007	2 horas
Espaço Confinado (Capacitação para trabalhadores habilitados e vigias em espaço confinado)	Todos os funcionários que tenha necessidade de executar atividade em espaço confinado	Estabelecer requisitos mínimos para a identificação, reconhecimento, avaliação, monitoramento e controle dos riscos existentes em espaços confinados, de forma a garantir permanentemente a segurança e saúde dos trabalhadores que interagem.	A NR 33.33.3.5. A capacitação de vê ter uma carga horária mínima de 16 horas e ser realizada dentro do horário de trabalho.	16 horas

Tipos de Programa de Treinamento	Público a que se aplica	Objetivos do treinamento	Observações	Carga horária
Espaço Confinado (supervisores de entrada em espaço confinado)	Todos os funcionários que necessitam para execução da atividade.	Estabelecer os requisitos mínimos para identificação, reconhecimento, avaliação, monitoramento e controle dos riscos existentes em espaços confinados, de forma a garantir permanentemente a segurança e saúde dos trabalhadores que interagem direta ou indiretamente nestes espaços.	A capacitação dos Supervisores de Entrada deve ser realizada dentro do horário de trabalho, com conteúdo programático estabelecido no subitem 33.3.5.4, acrescido de: a) identificação dos espaços confinados; b) critérios de indicação e uso de equipamentos para controle de riscos; c) conhecimentos sobre práticas seguras em espaços confinados; d) legislação de segurança e saúde no trabalho; e) programa de proteção respiratória; f) área classificada; e g) operações de salvamento.	40 horas
Veículos e direção	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> e contratados	Estabelecer procedimentos e regras de segurança para condução e operação de veículos e equipamentos autopropelidos nas dependências da <i>Kinross</i> .		1 hora
Áreas classificadas	Todos funcionários que tenha necessidade de realizar atividade em áreas classificadas.	Conhecer o histórico e as normas para áreas classificadas. Definir quais são os elementos que caracterizam os riscos de Explosão. Reconhecer onde e quando existe o risco de uma explosão. Reconhecer a possível extensão e o grau de risco presente. Conhecer os procedimentos de trabalho nos locais "Classificados".	Quando definido a necessidade do funcionário realizar atividade em área classificadas o mesmo deverá realizar este treinamento	2 horas

Tipos de Programa de Treinamento	Público a que se aplica	Objetivos do treinamento	Observações	Carga horária
Operação de guindauto	Todos funcionários que tenha necessidade de realizar atividade de operação de guindauto	Estabelecer os procedimentos de segurança para operação de Máquinas de transportes Motorizados e Elétricos conforme legislação aplicável disposto na Portaria n.º 3.214/78, NR 11 - Transporte, Movimentação e Armazenamento e Manuseio de Materiais, minimizando e/ou neutralizando riscos de ocorrências no trabalho.	A reciclagem será realizado o treinamento teórico com carga horária de 03 horas.	16 horas Teoria e prática
Operação de ponte rolante e talha elétrica	Todos os funcionários que tenha necessidade de realizar atividade de operação de ponte rolante e talha elétrica.	Estabelecer os procedimentos de segurança para operação de Máquinas de transportes Motorizados e Elétricos conforme legislação aplicável disposto na Portaria n.º 3.214/78, NR 11 - Transporte, Movimentação e Armazenamento e Manuseio de Materiais, minimizando e/ou neutralizando riscos de ocorrências no trabalho.	Na reciclagem será realizado o treinamento teórico com carga horária de 03 horas.	16 horas Teoria e prática
Operação de Guidaste		Estabelecer os processos de segurança para a operação de máquinas de transporte Motorizados e Elétricos conforme legislação aplicável.		40 horas Teoria e prática
Operadores de grua	Todos os funcionários que tenha necessidade de realizar atividade de operação de grua.	Estabelecer os procedimentos de segurança para operação de Máquinas de transportes Motorizados e Elétricos conforme legislação aplicável disposto na Portaria n.º 3.214/78, NR 11 - Transporte, Movimentação e Armazenamento e Manuseio de Materiais, minimizando e/ou neutralizando riscos de ocorrências no trabalho.	Na reciclagem será realizado o treinamento teórico com carga horária de 03 horas.	40 horas Teoria e prática

Tipos de Programa de Treinamento	Público a que se aplica	Objetivos do treinamento	Observações	Carga horária
Operação de empilhadeira	Todos os funcionários que tenha necessidade de realizar atividade de operação de empilhadeira.	Estabelecer os procedimentos de segurança para operação de Máquinas de transportes Motorizados e Elétricos conforme legislação aplicável disposto na Portaria n.º 3.214/78, NR 11 - Transporte, Movimentação e Armazenamento e Manuseio de Materiais, minimizando e/ou neutralizando riscos de ocorrências no trabalho.		16 horas Teoria e prática
Operação de equipamento fora de estrada	Todos os funcionários admitidos e em reciclagem em Operação de Mina.	Procedimento de Segurança e operação eficaz em equipamentos de mina.		196 horas
Operação de Bob Cat	Todos os funcionários que tenha necessidade de realizar atividade de operação de BOB CAT.	Estabelecer os procedimentos de segurança para operação de Máquinas de transportes Motorizados e Elétricos conforme legislação aplicável disposto na Portaria n.º 3.214/78, NR 11 - Transporte, Movimentação e Armazenamento e Manuseio de Materiais, minimizando e/ou neutralizando riscos de ocorrências no trabalho.		4 horas Teoria e prática
Proteção auditiva	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> Brasil Mineração que utilizam protetores auriculares mesmo que eventualmente.	Orientar os funcionários quanto a proteção da saúde do trabalhador, ou seja, prevenir a exposição a níveis de ruído perigosamente altos desenvolvam perda auditiva induzida pelo ruído ocupacional		1 hora

Tipos de Programa de Treinamento	Público a que se aplica	Objetivos do treinamento	Observações	Carga horária
Manejo de cianeto	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> Brasil Mineração (<i>Kinross</i> Paracatu) e suas contratadas que utilizam respiradores e abafadores mesmo que eventualmente.	Orientar a todos os funcionários quanto aos procedimentos seguros de manuseio, aplicação e utilização de cianeto.	Este treinamento é obrigatório para todo funcionário que trabalha ou que venha trabalhar nas áreas da hidrometalurgia, Galpão de reagente de armazenamento de cianeto, tubulações de água cianetada.	4 horas
Trabalho sobre telhado	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> ou contratadas que realizarão serviços em telhados, coberturas e lajes	Assegurar que os colaboradores da RPM e suas contratadas tenham conhecimentos para identificarem os riscos iminentes à atividade e atuarem de forma prevencionista utilizando os recursos e métodos necessários para executarem suas atividades de construção, manutenção, ampliação ou reforma em telhados, coberturas e lajes com segurança.		8 horas
Trabalho em altura	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> ou contratadas que realizarão trabalho em altura.	Assegurar que os colaboradores da <i>Kinross</i> e suas contratadas tenham conhecimentos para identificarem os riscos inerentes à atividade de Trabalho em altura e possam atuar de forma prevencionista utilizando os recursos e métodos necessários para executarem suas atividades com segurança.	A reciclagem será realizado o treinamento teórico com carga horária de 01 e 30 minutos.	4 horas
NR-10 Segurança em instalações e serviços com a eletricidade	Obrigatório para todos os trabalhadores que interajam direta ou indiretamente em instalações elétricas e serviços com eletricidade.	Orientar todos os executantes das atividades em instalações e serviços de eletricidades os procedimentos e normas a serem seguidos.		40 horas

Tipos de Programa de Treinamento	Público a que se aplica	Objetivos do treinamento	Observações	Carga horária
Proteção respiratória		Orientar os funcionários na prevenção de doenças ocupacionais provocadas pela inalação de ar contaminado com agentes químicos tais como poeiras, fumos, névoas, fumaças, gases e vapores, tendo como objetivo principal minimizar a contaminação a estes agentes no local de trabalho.		1 horas
Operadores de plataforma elevatória	Todos funcionários que tenha necessidade de realizar atividade de operação de plataforma elevatória.	Estabelecer os procedimentos de segurança para operação de plataforma elevatória conforme legislação aplicável disposto na Portaria n.º 3.214/78, NR 11 e 18.		4 horas Teoria e prática
Utilização de faca Olfa	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> ou contratadas que realizarão atividade com uso de faca olfa.	Demonstrar as práticas seguras no manuseio de faca olfa, bem como todos os equipamentos de proteção Individual obrigatórios para realização das atividades com esta ferramenta.	Após treinamento deve preencher o termo de responsabilidade e adquirir habilitação no crachá.	1 hora Teoria e prática
Isolamento de energia	Todos os funcionários da <i>Kinross</i> ou contratadas que realizarão atividade que necessitam realizar isolamento de energia elétrica, hidráulica, cinética, radioativa, etc..	Estabelecer procedimentos necessários e obrigatórios para isolar a(s) fonte(s) principal(is) de energia(s) afim de proteger as pessoas quando em trabalhos com potencial de energização	A reciclagem será realizado o treinamento teórico com carga horária de 01 e 30 minutos.	4 horas
Vigia e supervisor de trabalho a quente	Funcionários que necessitam executar atividades de vigia e supervisor de trabalho a quente.	Orientar e fornecer procedimentos relativos às operações de Trabalhos a Quente estabelecendo diretrizes para prevenir doenças ocupacionais, acidentes pessoais e incêndio em equipamentos.	A reciclagem será realizado o treinamento teórico com carga horária de 02 horas.	2 horas

Tipos de Programa de Treinamento	Público a que se aplica	Objetivos do treinamento	Observações	Carga horária
NR -10 Segurança em sistemas elétricos de potência e em suas proximidades	Obrigatório para todos os trabalhadores que interajam direta ou indiretamente em instalações elétricas e serviços com eletricidade	Orientar todos os executantes de atividades e instalações e serviços de eletricidade os procedimentos e normas a serem seguidos		40 horas
TOTAL DE HORAS DE TREINAMENTO				572 horas

ANEXO

ANEXO 1 – Gráficos informativos da empresa atualizados em 21/10/2011

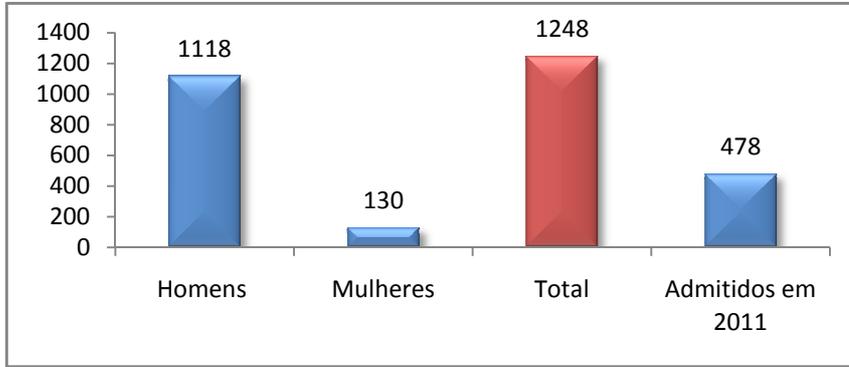
ANEXO 2 – Programa de integração

ANEXO 3 – Ficha de Avaliação de Treinamento

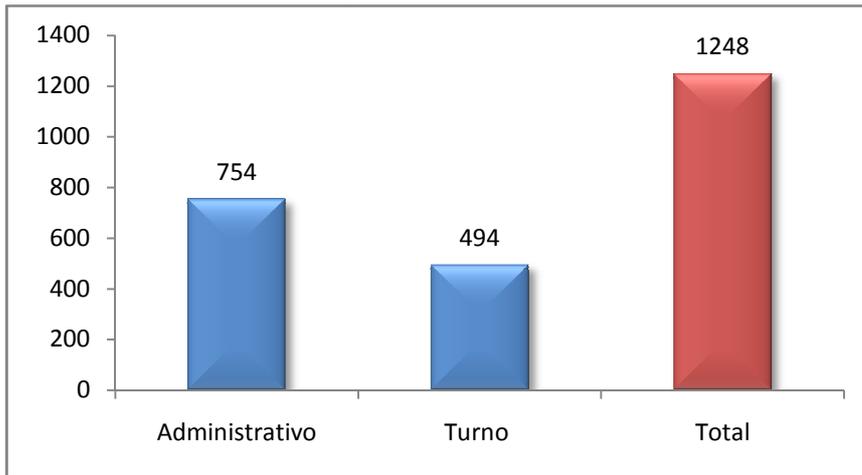
ANEXO 4 - PDRH-CN-RPM-061 - Treinamento

ANEXO 1 – Gráficos informativos da empresa atualizados em 21/10/2011

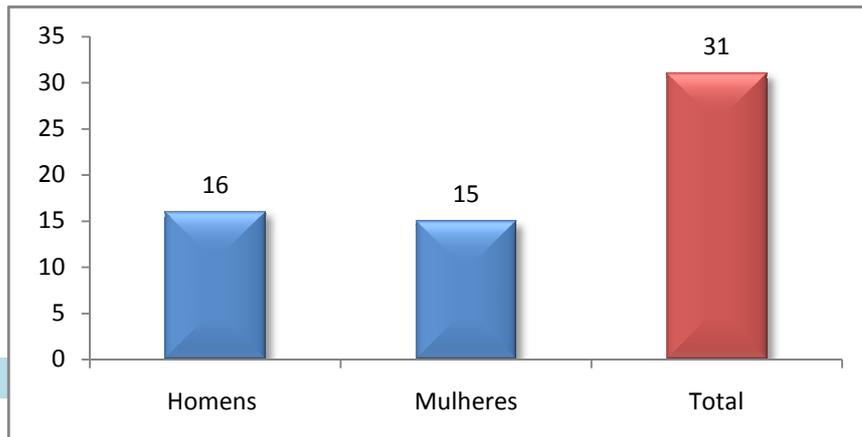
Homens	Mulheres	Total	Admitidos em 2011
1118	130	1248	478



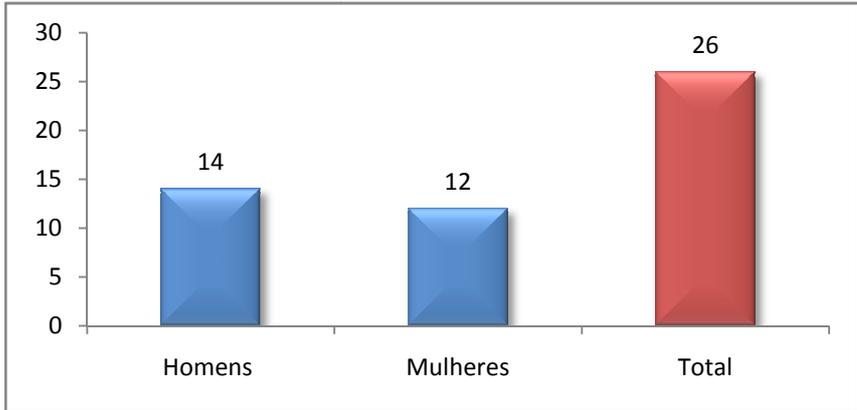
Administrativo	Turno	Total
----------------	-------	-------



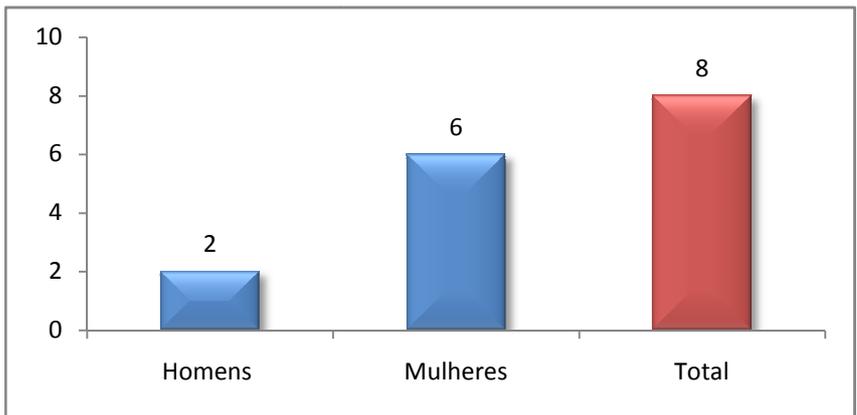
Estagiários		Total
Homens	Mulheres	Total
16	15	31



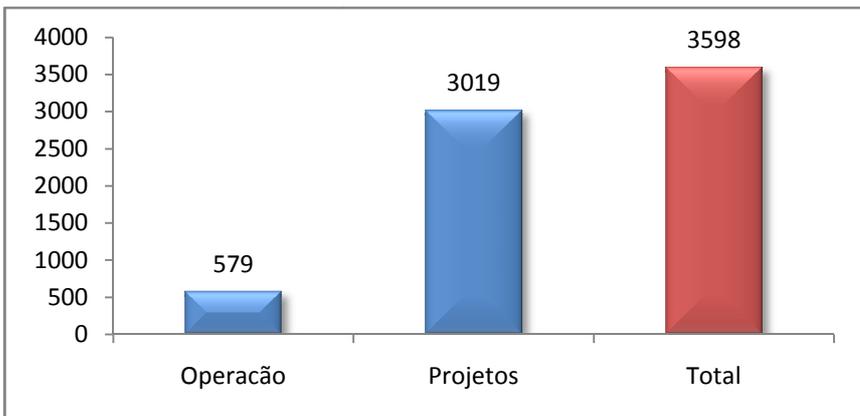
Homens Mulheres Total



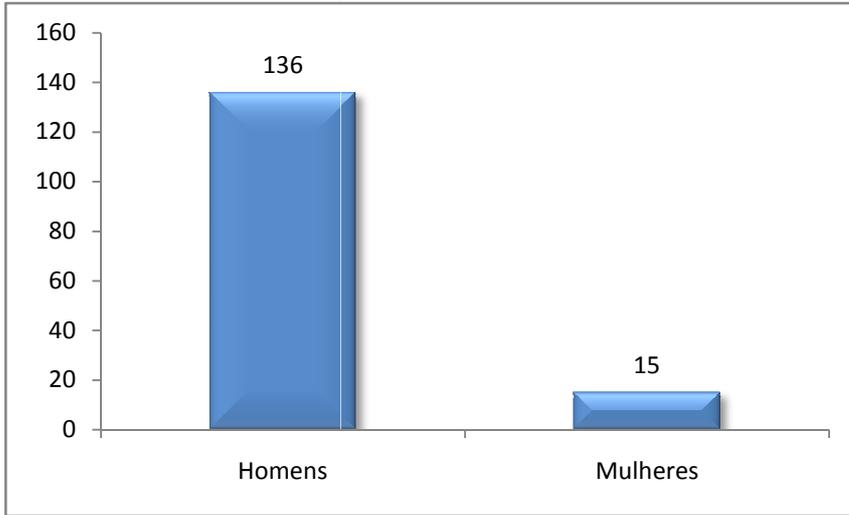
Adolescente Conscienciarte
Homens Mulheres Total



Operação Terceiros Projetos Total



Homens	Mulheres	Cargo de chefia
136	15	



Anexo 2 – Programa de integração

PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Segunda – feira (Sala 01)

Apresentação do Programa de Integração	08:00 às 09:00 h
Histórico / JC Refeições / CIPAMIM	09:00 às 09:45 h
Lanche	09:45 às 10:00 h
Políticas da Empresa / Código de Conduta	10:00 às 10:45 h
SA 8000 / Projeto Padrinho	10:45 às 11:45 h
Segurança Patrimonial	11:45 às 12:05 h
JK / SS	12:05 às 13:00 h
Almoço	13:00 às 14:00 h
Meio Ambiente	14:00 às 16:00 h
Detonação	16:00 às 17:00 h

Segunda – feira (Sala 02)

Apresentação do Programa de Integração	08:00 às 09:00 h
Histórico / JC Refeições / CIPAMIM	09:00 às 09:45 h
Lanche	09:45 às 10:00 h
Políticas da Empresa / Código de Conduta	10:00 às 10:45 h
SA 8000 / Projeto Padrinho	10:45 às 11:45 h
Segurança Patrimonial	11:45 às 12:05 h
JK / SS	12:05 às 13:00 h
Almoço	13:00 às 14:00 h
PGR –I	14:00 às 17:00 h

Terça – feira (Sala 01)

PGR – I	08:00 às 09:45 h
Lanche	09:45 às 10:00 h
PGR – I	10:00 às 11:00 h
Procedimentos de Emergência	11:00 às 13:00 h
Almoço	13:00 às 14:00 h
Primeiros Socorros	14:00 às 17:00 h

Terça – feira (Sala 02)

Detonação	08:00 às 09:00 h
Primeiros Socorros	09:00 às 09:45 h
Lanche	09:45 às 10:00 h
Primeiros Socorros	10:00 às 12:00 h
Meio Ambiente.....	12:00 às 13:00 h
Almoço.....	13:00 às 14:00 h
Meio Ambiente	14:00 às 15:00 h
Procedimentos de Emergência	15:00 às 17:00 h

Quarta – feira (Junção das Turmas até 13:00 h)

PGR – II	08:00 às 09:45 h
Lanche	09:45 às 10:00 h
PGR – II	10:15 às 12:00 h
Almoço	11:30 às 12:30 h

Sala 01

Visita Técnica	13:00 às 14:30 h
----------------------	------------------

Sala 02

Trabalho em Altura	13:00 às 17:00 h
--------------------------	------------------

Quinta – feira (Sala 02)

Visita Técnica	08:00 às 09:00 h
Trabalho em Espaço Confinado	09:00 às 09:45 h
Lanche	09:45 às 10:00 h
Trabalho em Espaço Confinado	10:15 às 13:00 h
Almoço	13:00 às 14:00 h
Trabalho em Espaço Confinado	14:00 às 17:00 h

Sexta – Feira (Turma 02)

Trabalho em Espaço Confinado	08:00 às 12:00 h
Almoço	12:00 às 13:00 h
Trabalho em Espaço Confinado	13:00 às 17:00 h

PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Elaborado por : Túlio P. de Sá / Ana Graciely / Darc A. Santana
Supervisionado por : Jefferson A. Machado
Solange Faria Maciel Biulchi

Anexo 4 - PDRH-CN-RPM-061 – Treinamento



1 Objetivo

Este documento estabelece a sistemática para identificação de necessidades, planejamento, execução, registro e controle de treinamentos.

2 Aplicação

Esta Circular Normativa é aplicável a todos os funcionários próprios e contratados.

3 Documentos complementares

- 3.1 PDRH-CN-RPM-126-Projeto Padrinho
- 3.2 Código de Conduta
- 3.3 PDRH-FORM-RPM-035 – Avaliação de Reação de Treinamento
- 3.4 PDRH-FORM-RPM-110 – Inscrição em Treinamento
- 3.5 PDRH-FORM-RPM-172 – Check-List Projeto Padrinho
- 3.6 PDRH-FORM-RPM-211 – On the Job Training (Lista de Chamada)
- 3.7 PSSMA-FORM-RPM-210 - Lista de Presença (Controle da área)
- 3.8 PDRH-FORM-RPM-239 – Avaliação do Padrinho
- 3.9 PDRH-FORM-RPM-216 – Avaliação Final do Projeto Padrinho
- 3.10 PDRH-FORM-RPM-238 – Solicitação de Treinamento Módulo II

4 Definições

4.1 Treinamento

Processo educacional, aplicado de maneira geral, sistemática e planejada, através do qual os funcionários adquirem competência, conhecimentos, atitudes e habilidades para execução de suas atividades específicas. O mesmo poderá ser Informativo ou Capacitação

4.2 Treinamento Informativo

Processo de compartilhar informações ou auto-treinamento, com o intuito de dar ciência, noção, idéia sobre os processos, procedimentos e legislação específica aplicáveis às operações da Kinross.

4.3 Treinamento Capacitação

Processo conduzido com o propósito de possibilitar a aprendizagem através do desenvolvimento de habilidades básicas, específicas e de gestão, objetivando incorporar conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionado aos processos da kinross e legislação específica. Em ambos os casos o treinamento poderá ser ministrado por funcionários internos ou instituições externas que comprovem capacitação para realização do mesmo.

4.4 Designação

Processo de habilitação do funcionário via etiqueta constante no verso do crachá, mediante comprovação de realização de treinamento específico ou certificado em conformidade com a legislação aplicável.

4.5 Habilitação

Autorização para execução da atividade ou operação específica constante no verso do crachá.

5 Disposições específicas

5.1 Treinamento Introdutório - Integração (Módulo I)

Treinamento ministrado obrigatoriamente para funcionários próprios e contratados antes do início das

atividades na Kinross.

5.2 Treinamento Introdutório - Integração Módulo II

Treinamento ministrado em casos estritamente emergenciais para funcionários próprios ou contratados que irão permanecer na empresa por um período igual ou inferior a 15 (quinze) dias contínuos.

5.3 Treinamento Introdutório - Integração Módulo III

Treinamento ministrado para funcionários da Kinross Internacional, Auditores e Instrutores de Treinamento que irão realizar atividades em área administrativa ou semi-operacional, com período igual ou inferior a 15 (quinze) dias contínuos.

5.4 Visitantes

Todos os visitantes devem seguir os critérios conforme procedimento da Segurança Patrimonial. A permanência na empresa como visitante não poderá ultrapassar 03 (três) dias. O gestor da área deverá realizar a apresentação do Vídeo Institucional e dos Procedimentos de Segurança da Kinross que possui o link disponível no 5.30 do SGI, registrar On The Job Training e encaminhar ao setor de treinamento, para garantia do conhecimento dos procedimentos adotados.

Todo visitante deverá ser acompanhado pelo responsável da área dentro das instalações da Kinross, durante toda a sua permanência na empresa.

5.5 Treinamento Aberto / In Company

Treinamento Aberto: Evento para formação específica realizada fora das instalações da Kinross por instituição competente conforme foco do treinamento e necessidade de desenvolvimento.

Treinamento In Company: Evento para formação específica realizada dentro das dependências da Kinross, customizado de acordo com os padrões e necessidades de desenvolvimento.

5.6 Treinamentos Internos

São todos os treinamentos realizados dentro das dependências da Kinross por profissionais internos ou externos, em sua grande maioria são programas de Segurança referente aos Padrões Kinross ou em atendimento à alguma legislação específica.

6 Descrição de atividades e responsabilidades

6.1 Treinamento Introdutório - Integração Módulo I

O treinamento introdutório Módulo I tem duração de oito horas diárias, durante três dias, ou seja, 24 horas, para atividades em superfície conforme exigência da NR-22 (Segurança e Saúde Ocupacional na Mineração).

As empresas deverão encaminhar a inscrição do respectivo funcionário conforme Programas abaixo juntamente com a documentação pessoal para iniciação na empresa:

O processo de integração da Kinross Módulo I é dividido em 03 (três) Programas distintos:

Programa 01 – 24h – Introdutório atendimento à NR-22

Programa 02 – 28h - Introdutório atendimento à NR-22 + Trabalho em Altura

Programa 03 – 40h - Introdutório atendimento à NR-22 + Trabalho em Altura + NR-33 - Segurança e Saúde nos Trabalhos em Espaços Confinados

Para as turmas regulares, após recebimento das inscrições, o setor de treinamento encaminha as inscrições para a instituição credenciada pela condução do processo na sexta-feira antecedente à realização da mesma. Para as turmas extras as inscrições deverão ser encaminhadas 24h antes do início da turma.

Após início do introdutório não poderá ser feita a alteração do Programa pela qual o funcionário foi Inscrito

Todos os funcionários próprios e contratados deverão realizar o introdutório integralmente, será feita a liberação apenas em situações adversas, como ação judicial, óbito, dentre outros.

O treinamento é conduzido por instrutores de instituição terceirizada capacitada e, quando autorizado previamente pela Gerência de Recursos Humanos, poderá ser conduzido por profissionais devidamente capacitados das áreas de DSO, DST, DMA, RH, Gestão Estratégica, Segurança

Patrimonial e Apoio Técnico.

O programa introdutório obedece ao seguinte currículo mínimo conforme NR-22:

- a) Ciclo de operações da mina;
- b) Principais equipamentos e suas funções;
- c) Infra-estrutura da mina;
- d) Distribuição de energia;
- e) Suprimento de materiais;
- f) Transporte na mina;
- g) Regras de circulação de equipamentos e pessoas;
- h) Procedimentos de emergência;
- i) Primeiros socorros;
- j) Divulgação dos riscos existentes nos ambientes de trabalho constantes no Programa de Gerenciamento de Riscos e dos acidentes e doenças profissionais e;
- l) Reconhecimento do ambiente do trabalho.

Padrões Kinross:

Políticas, Código de Conduta e Ética e Política Concernente á Denúncias;

CIPAMIN;

SA8000 – Responsabilidade Social;

SIG (Sistema de Gestão Integrado);

Padrões de Segurança: Mapeamento de Risco, EPI's, SMAT, RNC, Sugestões dentre outros.

Procedimentos internos e uso dos refeitórios;

Projeto Padrinho;

Jeito Kinross;

5 Senso;

Aspectos e impactos ambientais, dentre outros.

Os funcionários da Kinross receberão o treinamento sobre Relações Trabalhistas e Benefícios na segunda-feira seguinte ao processo de integração.

Ao final do processo de integração os funcionários recebem a habilitação no crachá referente aos treinamentos específicos de: Isolamento de Energia Trabalho em Altura e NR-33 - Segurança e Saúde nos Trabalhos em Espaços Confinados, de acordo com a participação nos programas 01, 02 ou 03.

A validade dos treinamentos segue conforme reciclagem periódica prevista na matriz de treinamentos.

Os funcionários deverão seguir o Projeto Padrinho conforme definição na Circular Normativa - PDRHCN-RPM-126 – Projeto Padrinho.

6.2 Treinamento Introdutório - Integração Módulo II

O treinamento introdutório Módulo II será aplicável estritamente para casos excepcionais. Terá duração mínima de 4 horas, sendo que este treinamento não substitui os treinamentos específicos (Trabalho em altura, Isolamento de energia e Espaço Confinado) devendo ser ministrado em complemento ao Módulo II, de acordo com necessidade da atividade.

Após a entrega da documentação pessoal para iniciação na empresa, a gerência solicitante deverá encaminhar para o setor de treinamento com 3 (três) dias úteis de antecedência, o formulário PDRH-FORM-

RPM-238 - Solicitação de Treinamento Módulo II, devidamente preenchido e assinado pelo

Gerente Sênior da área solicitante, com anuência do Gerente de SSMA e Recursos Humanos para programação do Introdutório.

Os instrutores serão multiplicadores qualificados e designados pela Gerência de Recursos Humanos e Segurança do trabalho.

Após o término do treinamento é feita a liberação de crachá provisório com validade de até 15 dias corridos, constando no verso as habilitações requeridas.

Este crachá deverá ser utilizado juntamente com o crachá da contratada com sua respectiva foto.

Nota 1: Não será permitido prolongar a data do crachá provisório, tendo validade apenas para 15 dias corridos.

Nota 2: Se o funcionário precisar permanecer na empresa para término de atividades após o período, não será permitido fazer o prolongamento da validade do crachá e a realização do treinamento Mód. I será autorizado após 30 dias da data de realização do Mód. II.

O Projeto Padrinho não é aplicável nos casos de treinamento Mód. II.

6.3 Treinamento Introdutório - Integração Módulo III

O treinamento Módulo III será realizado pelo gestor da área mediante apresentação do Vídeo Institucional e dos Procedimentos de Segurança da Kinross que possui o link disponível no 5.30 do SGI, registrar On The Job Training e encaminhar ao setor de treinamento.

Se o respectivo funcionário necessitar de qualquer treinamento específico, o gestor deverá providenciar a programação e realização dos treinamentos específicos com o setor de treinamento.

6.4 Treinamento Aberto / In Company

Para realização dos treinamentos abertos ou In Company é consolidada às necessidades de treinamento de acordo com a disponibilidade orçamentária, avaliando as necessidades potenciais da organização de âmbito geral visando melhorar a performance e o desempenho dos funcionários. É realizada reuniões com as gerenciais para definição das demandas específicas e elaborada a programação dos treinamentos no respectivo ano.

Todas as programações de treinamento serão administradas pela área de Treinamento, sendo responsável pela contratação das entidades, customização da demanda, inscrição de participantes, divulgação/notificação dos eventos, transporte e hospedagem (quando aplicável), agenda dos funcionários e instrutores, dentro outros aspectos aplicáveis.

Qualquer solicitação de treinamento deverá vir com a aprovação do Gerente da área com 30 dias de antecedência, para que o setor possa efetuar todo o processo interno.

Qualquer cancelamentos ou alteração de data deverão ser solicitados com no mínimo 15 dias de antecedência para o setor de treinamento ter tempo hábil para alinhamento as providencias necessárias.

Para as viagens a treinamento não será feito o reembolso de bebidas alcoólicas, guloseimas, itens de uso pessoal. Será permitida uma ligação telefônica diária de curta duração. Cada refeição (Almoço/Jantar) deverá ter o valor médio de R\$ 35,00 (Trinta e cinco reais) reembolsados mediante apresentação de comprovante, Nota Fiscal série D ou E, Cupom Fiscal e Recibo para Táxi.

Nos casos de demanda sem disponibilidade orçamentária é necessária aprovação do Gerente de Recursos Humanos.

Para realização de turmas extras por falta de funcionários na respectiva programação realizada pelo setor de treinamento, esta será realizada mediante orçamento da área solicitante.

6.5 Treinamentos Internos

Anualmente é realizada a Programação dos treinamentos Obrigatórios, associados à Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Responsabilidade Social e Requisitos Legais, que deverão ser realizados pelos funcionários. A mesma fica disponível na intranet no item 5.30 do SGI.

Todos os funcionários possuem uma matriz de Treinamentos Obrigatórios a serem atualizados periodicamente, disponíveis no Portal TR On Line, com a respectiva data de realização e vencimento. Compete ao setor de Treinamento manter atualizada a Programação Anual de Treinamento e manter as áreas informações sobre as programações dos treinamentos.

A área deverá encaminhar a inscrição do treinamento mediante formulário específico PDRH-FORMRPM-110 – Inscrição para treinamento, para que seja efetuada a programação.

Após o treinamento e obtendo media na Avaliação de Aprendizagem, os funcionários recebem a habilitação no crachá referente aos treinamentos específicos realizados. Em casos específicos poderá ser apresentado certificado com data de validade conforme a legislação aplicável.

Os critérios da Avaliação de Aprendizagem estão descrito no item 9.0.

Os treinamentos no local de trabalho deverão ser registrados no formulário PSSMA-FORM-RPM-211 - Lista de Chamada – On the job Training, as mesmas devem ser encaminhadas devidamente preenchidas e com o conteúdo programático para o setor de treinamento.

As listas de chamada PSSMA-FORM-RPM-210 - Lista de Presença - Controle da Área, deverão ser registradas contendo todas as informações necessárias e arquivadas no local de trabalho. São exemplos de Controle de Área: Palestra de 5 minutos, reuniões diversas, boletins informativos dentre outros.

Também para realização de turmas extras por falta de funcionários na respectiva programação, esta será realizada mediante orçamento da área solicitante.

Todos os treinamentos para os turnos serão realizados preferencialmente no segundo dia de trabalho após as 16h00minh (turma de 08h00minh as 16h00minh).

6.6 Treinamento para Atividades de Construção Civil e Obras Eletromecânicas

Todos os funcionários que forem atuar em Obras Eletromecânicas e Construção Civil deverão realizar um dia após o processo de integração da Kinross, treinamento específico sobre os riscos inerentes à atividade com carga horária mínima de 08h, visando garantir a execução de suas atividades com segurança.

O mesmo deverá ser realizado dentro do horário do trabalho, antes do início das atividades, conforme estabelecido na NR-18 - Condições e Meio Ambiente de Trabalho na indústria da Construção, constando de:

- a) informações sobre as condições e meio ambiente de trabalho;
- b) riscos inerentes a sua função;
- c) uso adequado dos Equipamentos de Proteção Individual - EPI;
- d) informações sobre os Equipamentos de Proteção Coletiva - EPC, existentes no canteiro de obra.

O treinamento periódico deve ser ministrado:

- a) sempre que se tornar necessário;
- b) ao início de cada fase da obra.

Nos treinamentos, os trabalhadores devem receber cópias dos procedimentos e operações a serem realizadas com segurança.

6.7 Registro de treinamento

A lista de presença dos treinamentos internos realizados (Sala de Aula e On the Job), bem como os cursos abertos, serão lançados e registrados pelo setor de Treinamento no Sistema Senior – TR. Estes registros são utilizados para atender a Legislação, Análise de Desempenho e Estatísticas de Avaliação Gerencial.

Para consulta da validade dos treinamentos, os funcionários deverão consultar o Sistema Senior - TR On line via intranet.

Nota: As provas aplicadas nos treinamentos serão arquivadas por 90 dias. As listas de presença deverão ser arquivadas por 30 anos.

7 Crachá

O crachá será o veículo de credenciamento dos colaboradores na Kinross Paracatu e Contratadas, constando na frente os dados pessoais e no verso as habilitações requeridas. O crachá é impresso pelo setor de Terceiros do departamento de Pessoal da Gerência de Recursos Humanos.

8 Disposições Gerais

Todos os funcionários contratados em transferência de empresa, não precisarão realizar novo processo de integração desde que atenda os seguintes critérios:

Tenha menos de um ano de empresa;

Esteja com aproveitamento nos treinamentos dentro da média requerida;

Permaneça executando a mesma função.

Funcionários com mais de um ano de empresa deverão participar obrigatoriamente de novo processo de integração.

As solicitações de consulta deverão ser encaminhadas diretamente ao setor de terceiros e o retorno com a situação será em 7 (sete) dias.

Funcionários com afastamento superior a 90 dias, incluindo licença maternidade precisarão realizar atualização do processo de integração, mediante comunicação recebida do setor de benefícios.

Todos os funcionários do Departamento de Elétrica, Instrumentação ou Manuseio do cabo da Escavadeira Elétrica, com afastamento superior a 90 dias, deverão realizar o treinamento de atualização da NR-10 (Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade) antes de retornarem às suas atividades, mediante comunicação do setor de benefícios.

Nota: Para os treinamentos conforme NR-11, NR-33, NR-18 (Andaime), NR-10, poderão ser recebidos certificados, contendo todas as informações pertinentes à realização do mesmo, bem como conteúdo programático, seja apresentada a capacitação do instrutor, e receba orientação mínima de 01 hora sobre os procedimentos de segurança da Kinross.

Para as atividades de operação de equipamentos como Empilhadeira, Plataforma Elevatória, Cesto Elevatório, Guindaste é exigida a realização de treinamento de Veículos e Direção e o teste de direção.

O funcionário deverá possuir Carteira de Habilitação conforme legislação brasileira de trânsito, e atender todos os requisitos conforme Circular Normativa - PSSMA-CN-RPM-052 - Veículos e direção.

9 Avaliação

9.1 Avaliação de Reação

Para os treinamentos específicos, como In Company e Legais, será feita a aplicação da Avaliação de Reação para análise crítica do treinamento, onde serão avaliados: O conteúdo, programa, Instrutor, Infraestrutura, Logística, pontos fortes e fracos, dentre outros aspectos.

9.2 Avaliação de Eficácia

Para os treinamentos de capacitação ou quando definido com o setor de treinamento, será utilizada a Avaliação de Eficácia após o período de 90 dias do término do treinamento, com a finalidade de avaliar se o treinamento atingiu os objetivos e se foi aplicável para melhoria das atividades específicas. Se os resultados não forem satisfatórios o setor de treinamento deverá buscar medidas adequadas com o gestor para alinhar o processo.

9.3 Avaliação de aprendizagem

Para os treinamentos internos e/ou externos, os participantes serão submetidos a uma avaliação para medir o conhecimento ou a habilidade adquirida em relação ao conteúdo do curso.

A média mínima de aproveitamento nos treinamentos internos é 70%. Nos treinamentos externos a condição será acordada entre o setor de treinamento e a entidade contratada.

Com exceção do Código de Cianeto a média de aproveitamento será de 80%, os funcionários com resultado inferior não poderão receber a autorização para realizar atividades nestes ambientes.

As evidências que regularizam as liberações dos funcionários são: a assinatura na lista de chamada, com seu respectivo nome e registro, lançamento no sistema de treinamento com sua nota, e habilitação no verso do crachá.

Se o empregado não atingir a nota mínima o mesmo deverá participar de um treinamento atualização.