

TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL.

André Murilo de Souza Cavalcante*

Resumo: Este artigo estuda as etapas do treinamento e suas características, Desta maneira, o objetivo deste estudo é de mostrar a importância do processo de treinamento como vantagem para a conquista da qualidade dentro de uma organização. Uma análise a ser feita é: Como qualificar o empregado a realizar as suas atividades de acordo com as diretrizes da organização. Em um primeiro momento, ocorrerá um breve detalhamento de todas as etapas de treinamento, onde será detalhado e demonstrado cada período do treinamento, pois não se pode estabelecer um treinamento sem seguir cada etapa deste processo. Pois se a sua ferramenta é a mão de obra, ela deve estar sempre motivada e ela deverá estar em condições de demonstrar a sua qualidade, devido o seu conhecimento. E para manter esta qualidade como diferencial, ela deve buscar manter o seu quadro de empregados sempre reciclados e treinados.

Palavras-chave: Treinamento; Levantamento; Planejamento; Execução e Avaliação.

“Sua meta é ser o melhor do mundo naquilo que você faz. Não existem alternativas”.
Vicente Falconi Campos

Rápidas e intensas mudanças ocorrem nas organizações atuais e para se manter um alto padrão de qualidade em seus serviços, as empresas têm buscado um maior desenvolvimento do seu profissional, visando uma maior competitividade de mercado. Vergara (2000, p. 43) comenta que, “[...] as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”.

Nota-se que não adianta apenas motivar o empregado deve-se também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização. Formam-se assim duas ferramentas para o seu crescimento: a motivação e a qualificação. É de suma importância realizar uma análise da influência do treinamento no comportamento do indivíduo para a realização do seu trabalho

* Pós-graduado em Administração de Empresas - Univila. Professor do Curso de Administração da Faculdade Novo Milênio.

na empresa. Nesse sentido, busca-se identificar as causas desses fatores, para que a organização possa alcançar resultados positivos na prestação do serviço.

Entende-se que a produtividade e o bom desempenho estão diretamente relacionados à satisfação do profissional. Buscam-se dentro dos processos administrativos das empresas, ferramentas para estas conquistas.

Partindo do princípio que para se diferenciar no mercado, devem-se criar novas estratégias para a melhor prestação do seu serviço, torna-se um grande diferencial, a preocupação com a qualificação do empregado, visto que, para uma organização ser bem sucedida é necessário contar com pessoas capacitadas. Dada a importância da necessidade para realização de treinamentos aos empregados, esta pesquisa visa identificar através de pesquisas bibliográficas as etapas existentes em um processo de treinamento.

REFERENCIAL TEÓRICO

CONCEITO DE TREINAMENTO

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização. “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS 2001, p. 145).

Robbins (2002 - b, p. 469) comenta que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Robbins (2002, p. 241) comenta que: “O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa”. Entende-se que o treinamento deve incentivar ao funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. É importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Entende-se que o treinamento: tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas: tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado.

Segundo Chiavenato (1999, p. 295) “O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”. Sabe-se que a principal estratégia para a realização do treinamento é a estrutura preparada e desenvolvida pela organização. Pois este processo deve estar equilibrado em uma linha de realizações. De acordo com Chiavenato (1999, p. 297) “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. O importante é lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento.

Robbins (2002 – a, p. 241) aborda que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”. Já para Minicucci (1995, p. 182) “O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”.

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2001 p. 147) cita dois importantes objetivos: os objetivos específicos – são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida.

Marras (2001, p. 148), define os objetivos específicos sendo eles:

Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades.

Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico.

Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Objetivos genéricos – são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção e fazer o empregado alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa. Robbins (2002 – b, p. 470) define dois métodos de treinamento, sendo “formal e informal”.

Treinamento Formal – Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado;
Treinamento Informal – Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

Sabe-se então que um dos objetivos do treinamento é a qualificação da mão-de-obra e intensificação do conhecimento dos seus profissionais.

LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DO TREINAMENTO

Vê-se que, para realização do treinamento, o levantamento da sua necessidade deve ser tratado com muita atenção, para não ser desviado da sua finalidade. Devem-se buscar informações relevantes. Deve-se ter uma percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento, estas perguntas devem ser realizadas durante o diagnóstico para o treinamento.

Segundo Marras (2001, p. 150) “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais”.

1. Quem deve ser treinado?
2. O que deve ser aprendido?

Chiavenato (2000, p. 508) comenta que: “O levantamento de necessidade de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que possa traçar a programação de treinamento”.

O que deve ser ensinado?
 Quem deve aprender?
 Quando deve ser ensinado?
 Onde deve ser ensinado?
 Como se deve ensinar?
 Quem deve ensinar?

Entende-se que a organização deve priorizar as suas necessidades para avaliar o treinamento a ser realizado. Essas necessidades serão descobertas de acordo com a atividade da empresa. Por exemplo, em uma empresa de segurança, são alteradas as normas de trabalho de um dos seus contratos. A empresa vai treinar apenas os empregados lotados naquela empresa, pois eles são os responsáveis pelo serviço prestado. Sabe-se que o treinamento será realizado conforme os procedimentos alterados para a realização adequada e correta do serviço. Ocorreu assim a verificação de quem e o que deveria ser treinado. Comenta-se que o treinamento deve possibilitar a aprendizagem do treinado, e deve ser observado todo o seu processo.

Em todo processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação) (CHIAVENATO, 2000, p. 499).

Segundo Chiavenato (2000, p. 499), “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação”. Conforme figura 1:

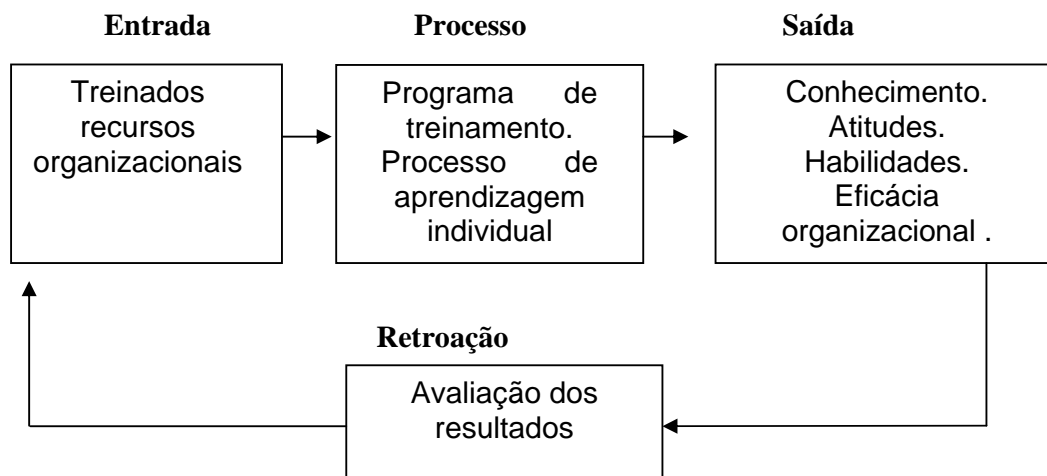


Figura 1: Fonte. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. p. 499.

Segundo Marras (2001, p. 152) “levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento”. Nota-se que o levantamento deve ser contínuo e constante dentro das organizações, pois as organizações devem se adequar às constantes mudanças do mercado.

Marras (2001, p. 152) comenta que o levantamento de necessidade de treinamento detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: Cenário relativo e Cenário prospectivo. Cenário relativo ou ação corretiva – é a realização do treinamento após a falha ocorrida. O treinamento é realizado para corrigir o erro.

Cenário prospectivo ou ação preventiva – é a antecipação do treinamento para prevenir possíveis falhas no andamento do serviço. Ações corretivas e preventivas são aplicadas quando da ocorrência de uma não conformidade no processo do serviço (CENTÚRIA 2000, p. 10 – Sistema de Qualidade).

PLANEJAMENTO

Entende-se que planejar o treinamento é definir o seu objetivo e a abordagem necessária para a sua realização. O planejamento do treinamento segue o processo do diagnóstico das necessidades do treinamento. O planejamento deve ser realizado seguindo os princípios da organização. Segundo Marras (2001, p. 155) “O planejamento de treinamento é o elo de ligação entre políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”. Gil (2004) ao abordar sobre planejamento de treinamento comenta que:

O planejamento é a escolha das técnicas a serem utilizadas no sentido de otimizar a aprendizagem, ou seja, alcançar o maior volume de aprendizagem com menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro. Estas técnicas podem ser classificadas quando ao uso, tempo e local de aplicação. Disponível em: <http://sindcamp.org.br/rh0910.htm>. Acessado em 30 de agosto de 2004.

Percebe-se que, para realização do treinamento, existe a necessidade de verificar as prioridades e ações necessárias a serem realizadas. Todo o processo deve ser realizado após definição dos meios a serem utilizados. Busca-se definir os recursos necessários para a aplicação do treinamento, utilizando as seguintes perguntas:

* Quem vai ser o instrutor.

* Quais equipamentos serão utilizados (vídeo, data show, projetor, materiais, apostilas, etc...). Gil (1994, p. 70), comenta que planejamento é: “Um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelos diagnósticos e que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”.

EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

Entende-se que execução do treinamento é a realização do treinamento, após todo o processo de levantamento e planejamento. Para a execução do treinamento, todos os aspectos anteriores já foram analisados e avaliados pelo setor estratégico e tático da empresa. Segundo Marras (2001, p. 157) “A execução é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Entende-se que o importante na execução do treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinandos em uma linha específica da empresa, que é o aprendizado do seu empregado e posterior crescimento do seu conhecimento, o que será de grande importância para a organização.

Gil (1994, p. 78) comenta que: “A execução do treinamento centra-se na relação instrutor – treinando”. Chiavenato (2000, p. 514) faz uma abordagem que a execução do treinamento é composta em dois termos, sendo eles “instrutor x aprendiz” com as seguintes definições:

Aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

Treinar é “O ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem” comenta CHIAVENATO (1994, p. 126) e Mendes, comenta que: “Treinar significa garantir que seu processo e seu funcionário, te darão toda a segurança e retorno desejado. É a garantia certa de que tudo irá correr de acordo com o previsto.” Disponível em: <http://treinarh.com.br/rhpos/treinamento.htm>. Acessado em: 30 de agosto de 2004.

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Sabe-se que a avaliação do treinamento é a etapa de verificação de todo o processo para saber se o treinamento ocorreu sem falhas. Será verificado desde a estratégia e a estrutura aplicada ao resultado alcançado pelos treinados. Segundo Marras (2001, p. 159) a avaliação de treinamento: “Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização”. Entende-se que o que mais importará para a organização é estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. Portanto, ao terminar um treinamento deve-se avaliá-lo para saber se ele trouxe realmente retorno para a empresa.

Toledo e Milioni (1986, p. 89) comentam que:

Ao se investir em treinamento espera-se que haja aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados.

Conforme comentado por Toledo e Milioni, o retorno do treinamento, deverá ser o maior conhecimento por parte do empregado das atividades exercidas e com isso a melhoria da sua atividade profissional dentro da organização. Chiavenato (2000, p. 515) define a avaliação de treinamento sendo: “A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência”.

Vê-se que o importante após a realização do treinamento é a constatação se as metas sugeridas foram alcançadas. Esta etapa é de grande importância à organização, pois caso as metas não sejam alcançadas, as etapas de treinamento deverão ser revistas e o treinamento novamente realizado, para a conclusão real das suas necessidades.

Gil (1994, p. 78) busca como conceito de avaliação de treinamento o conceito de Hamblin (1978) “Qualquer tentativa de obter informações sob os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”. Comenta-se que a verificação da eficácia se torna a ferramenta para confirmação se o processo realizado teve total assertividade na sua aplicação e confirmar se o tratamento foi realizado e aplicado de acordo com a necessidade existente. Segundo Ferreira (1997, p. 75) “Avaliação e controle engloba a coleta de dados que permitam comparar a situação anterior com a situação pós-intervenção”.

Percebe-se então que avaliação dos resultados é a comparação das atividades realizadas antes do treinamento e após a realização do treinamento. Para se conseguir um resultado positivo deve-se trabalhar todos os processos do treinamento.

Conforme Gil (2004). “O Treinamento cobre uma seqüência programada de eventos [...]” disponível em: <http://sindcamp.org.br/rh0910.htm>. Acessado em 30 de agosto de 2004. Entende-se que o treinamento deve seguir toda uma seqüência para realização das suas etapas Chiavenato (2000, p. 517) aborda uma seqüência de 09 (nove) fases no Ciclo de Treinamento, conforme figura 2:

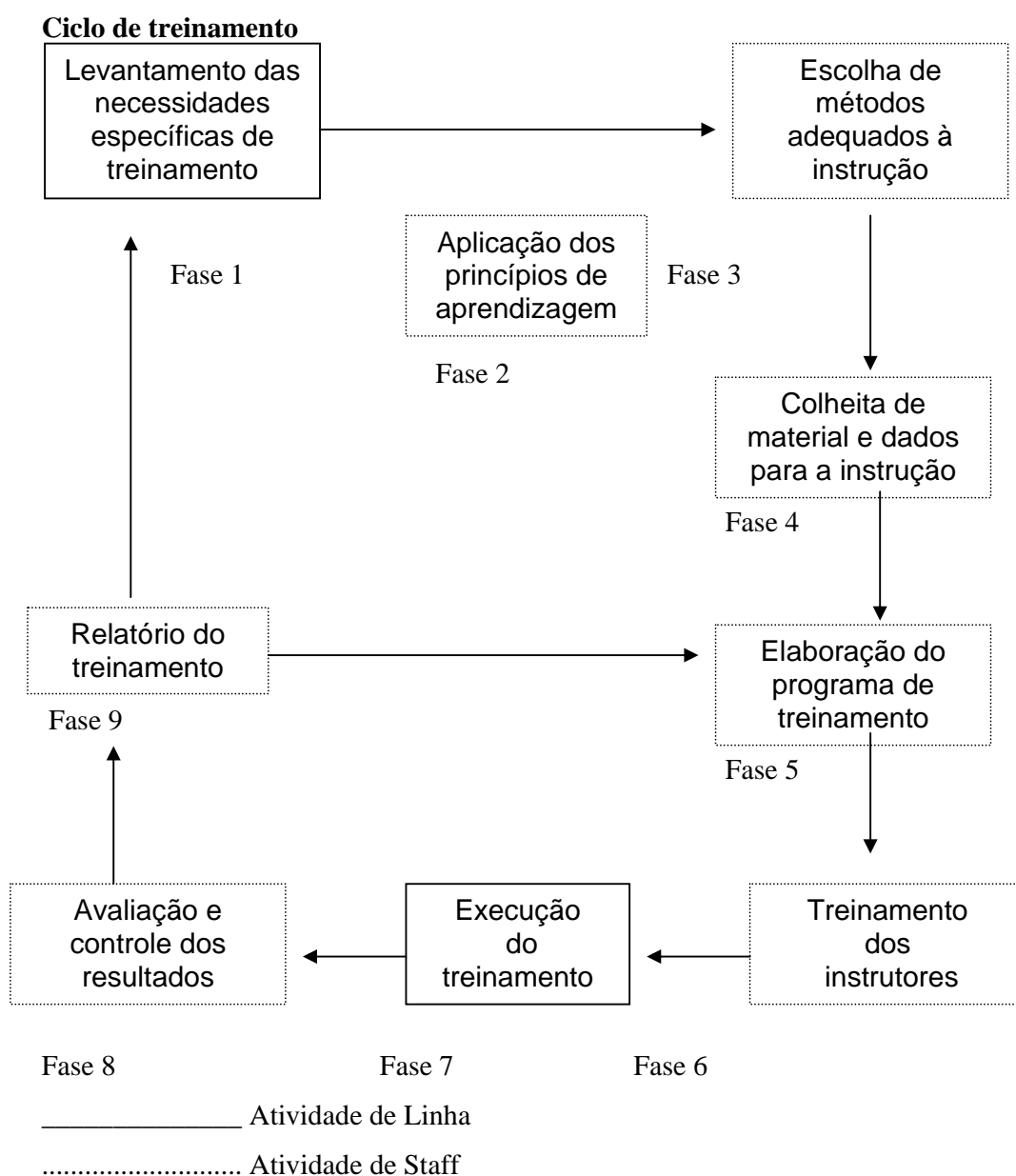


Figura 2: Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. p.517

Entende-se Atividade de Staff como sendo uma equipe de pessoas que dá assessoria a um dirigente ou executivo de uma empresa. As atividades de Linha e Staff são responsáveis por todo o processo para a execução do treinamento. Segundo Marras, (2001, p. 46) “estruturas de linha são aquelas que exercem atividades de “execução e comando” e possuem responsabilidades sob atividades-fins do negócio”.

Marras (2001, p. 46), comenta também que: “Estrutura Staff caracteriza-se por não executar e não comandar na pirâmide organizacional. Sua ação está limitada a influenciar e aconselhar as unidades de linha”.

Chiavenato (1999, p. 307) faz a seguinte abordagem da avaliação do programa de treinamento:

Como os programas de treinamento representam um investimento em custo - os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perda de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos – requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende as necessidades para as quais foi desenhado. Respostas às questões abaixo podem ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento: As rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? Os custos por trabalho por unidade diminuíram? As pessoas se tornaram mais produtivas e felizes? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos? Se a resposta às questões acima foi positiva, o programa de treinamento foi bem sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e o seu esforço foi inválido e sem efeito.

Percebe-se que a organização deverá buscar ferramentas para avaliar o seu processo, estas ferramentas deveram ser representadas na qualidade da execução da tarefa.

Marras (2001, p. 161) comenta sobre alguns dados que poderão servir como avaliação do resultado do treinamento:

- Aumento da produtividade
- Melhorias na qualidade dos resultados
- Redução dos custos (retrabalhos, etc.)
- Otimização da eficiência
- Otimização da eficácia
- Modificação percebida das atitudes e comportamentos
- Elevação do saber (conhecimento, conscientização)
- Aumento das habilidades
- Redução do índice de acidentes
- Melhoria do clima organizacional
- Aumento da motivação pessoal
- Redução do absenteísmo

Vê-se então que após a realização de treinamentos, o empregado aprende mais sobre as suas atividades e necessidades da empresa, o que poderá possibilitar a utilização dos novos conhecimentos para o crescimento da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consta-se com a pesquisa que para se obter a melhoria na prestação de serviço, a organização deve ter todos os seus empregados, embasados no treinamento e motivados a realizar o seu serviço com o melhor conhecimento possível. Verifica-se que o processo de treinamento, sendo realizado de modo correto, sem atropelos de cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, comprometendo-se em suprir as necessidades dos seus clientes.

Investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes. Por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos, pois com as ferramentas do treinamento, a empresa e os empregados estarão trilhando para o caminho do sucesso.

REFERÊNCIAS

CENTÚRIA SISTEMAS DE SEGURANÇA LTDA. **Programa de Treinamento** – Treinamento Básico de Fiscalizadores. Espírito Santo: 2000.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: Um Enfoque Profissional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, S. **Teoria sobre Treinamento**. RH SINDICAMP – Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas do Campinas e Região. São Paulo. Disponível em: <http://www.sindicamp.org.br/rh0910.htm>. Capturado em: 30 de agosto de 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MENDES, L. **Treinamento.** Treinar RH. Disponível em: <http://www.treinarh.com.br/rhpos/treinamento.htm>. Capturado em 30 de agosto de 2004.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, S. C.. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 (b).

TOLEDO, F. e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.